



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της
Προσβασιμότητας: συγκριτική μελέτη μουσειακών πολιτικών και δράσεων για την
εργασιακή ισότητα από την Ελλάδα και το εξωτερικό

ΚΟΥΡΟΥΜΑΛΗ ΙΟΥΛΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Α΄
ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Β΄
ΓΚΑΝΤΖΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

ΑΘΗΝΑ

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή/της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού. Ο/Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

στον άντρα μου...

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα στο θεωρητικό της μέρος εξετάζει τις αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της Προσβασιμότητας (DEIA) στα σύγχρονα μουσεία, εστιάζοντας στις πολιτικές και στις πρακτικές που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) και την εργασιακή ισότητα. Παράλληλα, αναλύει το ρόλο των μουσείων ως φορέων κοινωνικού μετασχηματισμού και τη σημασία της ισότιμης συμμετοχής όλων στην πολιτιστική ζωή. Παρουσιάζονται, επίσης, οι θεωρητικές προσεγγίσεις των παραπάνω αρχών, καθώς και ζητήματα πολιτιστικής διαχείρισης, εργασιακών δικαιωμάτων και διοίκησης HR. Τέλος, αναδεικνύονται οι πολιτικές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, και οι καλές πρακτικές που εφαρμόζουν ορισμένοι πολιτιστικοί οργανισμοί του εξωτερικού, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, όπως οι διακρίσεις, η επισφαλής εργασία και οι δομικές ανισότητες.

Η έρευνα βασίζεται σε ποιοτική μεθοδολογία και συγκριτική μελέτη περίπτωσης τριών μουσείων: του Tate στο Ηνωμένο Βασίλειο, του National Museum of Women in the Arts (NMWA) στις Ηνωμένες Πολιτείες και του Μουσείου Μπενάκη στην Ελλάδα. Στόχος είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι αρχές DEIA στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στη συνολική λειτουργία των μουσείων. Η μελέτη αξιοποιεί θεματική ανάλυση, ημιδομημένες συνεντεύξεις και ανάλυση επίσημων πηγών, ώστε να αποτυπωθούν, τόσο οι θεσμικές πολιτικές, όσο και οι εμπειρίες των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οργανισμοί, όπως το Tate και το NMWA, έχουν ενσωματώσει σε σημαντικό βαθμό στρατηγικές DEIA μέσω πολιτικών ισότητας, συμπεριληπτικών πρακτικών και προσβάσιμων υποδομών, ενώ οργανισμοί που εδρεύουν στην Ελλάδα, όπως το Μουσείο Μπενάκη, αν και καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες ενσωμάτωσης των παραπάνω αρχών, βρίσκονται σε αρκετά πρώιμο στάδιο. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος του τμήματος HR στην προώθηση εργασιακής δικαιοσύνης, συμμετοχικότητας και ευημερίας. Η έρευνα υπογραμμίζει ότι τα μουσεία λειτουργούν πλέον ως ενεργοί κοινωνικοί οργανισμοί που επηρεάζουν ουσιαστικά την πολιτιστική και εργασιακή πραγματικότητα, προτείνοντας βελτιώσεις και προτάσεις σε διαδικασίες και πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις-Κλειδιά

- DEIA
- Διαφορετικότητα
- Ισότητα
- Συμπερίληψη
- Προσβασιμότητα
- Ανθρώπινο Δυναμικό (HR)
- Tate
- National Museum of Women in the Arts (NMWA)
- Μουσείο Μπενάκη

The principles of Diversity, Equity, Inclusion and Accessibility: comparative study of museum policies and actions regarding work equity in Greece and abroad.

KOUROUMALI IOULIA

Abstract

The present research, in its theoretical part, examines the principles of Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) in contemporary museums, focusing on policies and practices related to Human Resources (HR) and workplace equality. At the same time, it analyzes the role of museums as agents of social transformation and the importance of equal participation in cultural life. Furthermore, the study presents the theoretical approaches to these principles, as well as issues of cultural management, labor rights, and HR management. Finally, it explores policies at both national and international level, as well as the good practices implemented by certain cultural organizations abroad, while also addressing the challenges they face, such as discrimination, precarious employment, and structural inequalities.

The research is based on qualitative methodology and a comparative case study of three museums: Tate in the United Kingdom, the National Museum of Women in the Arts (NMWA) in the United States, and the Benaki Museum in Greece. Its aim is to investigate how the principles of DEIA are implemented in HR management and in the overall operation of museums. The study employs thematic analysis, semi-structured interviews, and the analysis of official sources, to capture both institutional policies and employees' experiences. The findings demonstrate that organizations, such as Tate and the NMWA, have integrated DEIA strategies to a significant extent through equality policies, inclusive practices, and accessible infrastructures, while organizations based in Greece, such as the Benaki Museum, although making considerable efforts to incorporate these principles, remain at a relatively early stage. At the same time, the study highlights the crucial role of the HR department in promoting workplace justice, participation, and employee well-being. The research underlines that museums now operate as active social organizations that substantially influence cultural and workplace realities, while proposing improvements and recommendations for HR processes and practices.

Key words

- DEIA
- Diversity
- Equality
- Inclusion
- Accessibility
- Human Resources (HR)
- Tate
- National Museum of Women in the Arts (NMWA)
- Benaki Museum

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	7
Κατάλογος εικόνων.....	11
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	13
Εισαγωγή	15
Κεφάλαιο 1: Μεθοδολογία έρευνας.....	19
1.1 Σκοπός και Πεδίο Έρευνας.....	19
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Επιλογή Μεθοδολογίας.....	20
1.3 Ηθικές διαστάσεις και περιορισμοί της έρευνας	25
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο — Πολιτιστικοί οργανισμοί & κοινωνική ευθύνη	26
2.1 Πολιτιστικοί οργανισμοί ως φορείς κοινωνικού μετασχηματισμού.....	26
2.2 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της διαφορετικότητας	27
2.3 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της ισότητας.....	28
2.4 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της συμπερίληψης.....	30
2.5 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της προσβασιμότητας	31
Κεφάλαιο 3: Πολιτιστική διαχείριση — εργασιακά δικαιώματα — ανθρώπινο δυναμικό.....	34
3.1 Η πολιτιστική διαχείριση και το ανθρώπινο δυναμικό στα μουσεία.....	34
3.2 Εργασιακά δικαιώματα στον πολιτιστικό τομέα	35
3.3 Η σημασία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR).....	37
3.4 Μοντέλα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	39
3.5 Η σημασία των πολιτικών DEIA στην κουλτούρα της εργασίας και η εκπαίδευση προσωπικού	42
Κεφάλαιο 4: Θεσμικό Πλαίσιο & πολιτικές DEIA σε Ελλάδα & εξωτερικό.....	45
4.1 Διεθνή πρότυπα — Κατευθυντήριες οδηγίες.....	45
4.2 Πολιτιστική πολιτική του ελληνικού κράτους για DEIA	48
4.3 Θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων στους χώρους των μουσείων	51
4.4 Πολιτικές DEIA στον διεθνή πολιτιστικό χώρο — καλές πρακτικές.....	53
4.5 Προκλήσεις & περιορισμοί εφαρμογής πολιτικών DEIA	55
Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης - Tate	59
5.1. Tate – Θεσμικό Πλαίσιο	59
5.2. Διαφορετικότητα.....	61
5.3. Ισότητα.....	63
5.4. Συμπερίληψη.....	65
5.5. Προσβασιμότητα.....	68

Κεφάλαιο 6: Μελέτη περίπτωσης - National Museum of Women in the Arts	71
6.1. NMWA – Θεσμικό πλαίσιο	71
6.2. Διαφορετικότητα.....	73
6.3. Ισότητα.....	74
6.4. Συμπερίληψη.....	77
6.5. Προσβασιμότητα.....	79
Κεφάλαιο 7: Μελέτη περίπτωσης - Μουσείο Μπενάκη	82
7.1. Μουσείο Μπενάκη – Θεσμικό Πλαίσιο.....	82
7.2. Διαφορετικότητα.....	83
7.3. Ισότητα.....	85
7.4. Συμπερίληψη.....	87
7.5. Προσβασιμότητα.....	89
7.6. Δομές διοίκησης και εργασιακή κουλτούρα.....	91
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	96
8.1 Διαφορετικότητα: από την ορατότητα στη θεσμική αναγνώριση	96
8.2 Ισότητα: από την ίση μεταχείριση στη θεσμική διόρθωση	97
8.3 Συμπερίληψη: από τη συμμετοχή στην αναγνώριση	99
8.4 Προσβασιμότητα: το πιο ορατό, αλλά όχι το απλούστερο πεδίο	100
8.5 Προτάσεις εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών HR στο ελληνικό μουσειακό περιβάλλον.....	102
Επίλογος.....	107
Βιβλιογραφία	110
Παράρτημα.....	126
Παράρτημα Α.....	126
Παράρτημα Β.....	127
Παράρτημα Γ	129

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Μοντέλο προσέγγισης με βάση τα ανθρώπινα δικαιώματα (McGhie, 2020).....	40
Εικόνα 2: Διαχείριση της διαφορετικότητας στο μουσείο (Sandell, 2000).....	41
Εικόνα 3: Ο Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων σε 20 αρχές (European Commission, n.d).....	48
Εικόνα 4: Tate Britain - Εξωτερική άποψη (Visit Tate Britain, 2026).....	60
Εικόνα 5: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Φύλο 2024-2025 (Tate Workforce, 2025).....	62
Εικόνα 6: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Σεξουαλικός Προσανατολισμός 2024-2025 (Tate Workforce, 2025).....	62
Εικόνα 7: Διαφορά ωριαίων αποδοχών μεταξύ γυναικών και ανδρών 2024-2025 (Tate GPG Report, 2024).....	64
Εικόνα 8: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Εθνικότητα 2024-2025 (Tate Workforce, 2025).....	66
Εικόνα 9: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Θρήσκευμα 2024-2025 (Tate Workforce, 2025).....	67
Εικόνα 10: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Άτομα με αναπηρία 2024-2025 (Tate Workforce, 2025).....	69
Εικόνα 11: Το σύμβολο "Disability Confident" (Tate - The Disability Confident Scheme, n.d.).....	69
Εικόνα 12: National Museum of Women in the Arts - Εσωτερική άποψη (NMWA - Photo, 2023).....	71
Εικόνα 13: NMWA – Πλήθος υπαλλήλων ανά Τμήμα (Zoominfo - NMWA Employees, 2026).....	75
Εικόνα 14: Shareable Content - #5WomenArtists (NMWA – Content, n.d.).....	79
Εικόνα 15: Μουσείο Μπενάκη Ελληνικού Πολιτισμού (Μουσείο Μπενάκη, n.d.).....	83

Εικόνα 16: Μουσείο Μπενάκη - Κατανομή υπαλλήλων ανά φύλο.....	85
Εικόνα 17: Χρωματικός πίνακας αξόνων.....	94
Εικόνα 18: Τα 6 χαρακτηριστικά ενός συμπεριληπτικού ηγέτη (Bourke, 2016).....	105

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Συντομογραφία	Ελληνική επεξήγηση	Αγγλική επεξήγηση
AAM	Αμερικανική Συμμαχία Μουσείων	American Alliance of Museums
AED	Αυτόματος Εξωτερικός Απινιδωτής	Automated External Defibrillator
AI	Τεχνητή Νοημοσύνη	Artificial Intelligence
ASL	Αμερικανική Νοηματική Γλώσσα	American Sign Language
CEDAW	Σύμβαση για την Εξάλειψη των Διακρίσεων κατά των Γυναικών	Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women
CRPD	Σύμβαση για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία	Convention on the Rights of Persons with Disabilities
DEIA	Διαφορετικότητα, Ισότητα, Συμπερίληψη & Προσβασιμότητα	Diversity, Equity, Inclusion & Accessibility
DCMS	Υπουργείο Πολιτισμού, Μέσων και Αθλητισμού	Department for Digital, Culture, Media & Sport
EDI	Ισότητα, Διαφορετικότητα & Συμπερίληψη	Equality, Diversity & Inclusion
HR	Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	Human Resources
ICCPR	Διεθνές Σύμφωνο για τα Ατομικά και Πολιτικά Δικαιώματα	International Covenant on Civil and Political Rights
ICESCR	Διεθνές Σύμφωνο για τα Οικονομικά, Κοινωνικά και Πολιτιστικά Δικαιώματα	International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights
ICOM	Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων	International Council of Museums
ILO	Διεθνής Οργανισμός Εργασίας	International Labour Organization
IPA	Ερμηνευτική Φαινομενολογική Ανάλυση	Interpretative Phenomenological Analysis
LACMA	Μουσείο Τέχνης της Κομητείας του Λος Άντζελες	Los Angeles County Museum of Art
MAS	Φάσμα Προσβασιμότητας Μουσείων	Museum Accessibility Spectrum
MFA	Μουσείο Καλών Τεχνών Βοστώνης	Museum of Fine Arts Boston

NDPB	Μη υπουργικός δημόσιος φορέας	Non-Departmental Public Body
NEMO	Δίκτυο Ευρωπαϊκών Μουσειακών Οργανισμών	Network of European Museum Organisations
NMWA	Εθνικό Μουσείο των Γυναικών στις Τέχνες	National Museum of Women in the Arts
PANEL	Συμμετοχική, Υπεύθυνη, Χωρίς διακρίσεις, Ενδυναμωτική, Συνδεδεμένη με πρότυπα ανθρωπίνων δικαιωμάτων	Participatory, Accountable, Non-discriminatory, Empowering & Linked to human rights standards
PSED	Υποχρέωση Ισότητας στον Δημόσιο Τομέα	Public Sector Equality Duty
UNDESA	Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων των Ηνωμένων Εθνών	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNESCO	Εκπαιδευτικός, Επιστημονικός και Πολιτιστικός Οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WCAG	Οδηγίες για την Προσβασιμότητα του Περιεχομένου του Ιστού	Web Content Accessibility Guidelines
EKE	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Corporate Social Responsibility
ΚΑΡΠΙΑ	Καρδιοπνευμονική αναζωογόνηση	Cardiopulmonary resuscitation
ΛΟΑΤΚΙΑ+	Λεσβίες, Ομοφυλόφιλοι, Αμφιφυλόφιλοι, Τρανς, Κούιρ, Ίντερσεξ, Ασεξουαλικοί και λοιπές ταυτότητες	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, Intersex, Asexual and other identities (LGBTQIA+)

Εισαγωγή

Η ισότιμη συμμετοχή όλων στην πολιτιστική ζωή αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα, συνδεδεμένο με την κοινωνική συνοχή, την ποιότητα ζωής, την ισότητα και τη δημοκρατία στον πολιτισμό (Κανάρη, 2023 & McGhie, 2020). Η πρόσβαση στον πολιτισμό δεν είναι απλώς τεχνικό ή λειτουργικό ζήτημα, αλλά αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την κοινωνική ένταξη, την άρση διακρίσεων και την κατοχύρωση της δημοκρατίας και την ανάπτυξη του πολιτισμού, καθώς προϋποθέτει τη δημιουργία συνθηκών που επιτρέπουν σε όλα τα μέλη της κοινωνίας να έχουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση και στην κατανόηση της πολιτιστικής ζωής (Laaksonen, 2010 & Κανάρη, 2023). Τα μουσεία αποτελούν χώρους πολυεπίπεδης, κοινωνικής και βιωματικής μάθησης, όπου η εμπειρία διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση προσωπικών, κοινωνικοπολιτισμικών και χωρικών παραγόντων (Falk & Dierking, 2013). Εμπόδια πρόσβασης σε οποιονδήποτε από αυτούς τους τομείς μπορούν να περιορίσουν την εμπειρία του επισκέπτη και να μειώσουν τις ευκαιρίες συμμετοχής και μάθησης, ιδιαίτερα για ομάδες που αντιμετωπίζουν πολλαπλές μορφές αποκλεισμού. Η αναγνώριση αυτής της πολυπλοκότητας είναι αναγκαία για την υιοθέτηση συμπεριληπτικών πρακτικών που ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των επισκεπτών. Η συζήτηση για την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη στα μουσεία εντάσσεται σε ένα ευρύτερο ευρωπαϊκό και διεθνές πλαίσιο πολιτικών.

Η υιοθέτηση μιας νοοτροπίας βασισμένης σε στρατηγικές διαχείρισης επιχειρήσεων μπορεί να καθορίσει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των σύγχρονων μουσείων. Σε αυτό το πλαίσιο, τα μουσεία έχουν την ευθύνη να διασφαλίζουν τη συμμετοχή, χωρίς αποκλεισμούς και διακρίσεις, όλων των ανθρώπων, είτε ως επισκέπτες, είτε ως εργαζόμενοι. Ο Friedman (όπ. ανάφ. στο Šveb Dragija, 2024), επισήμανε πως στα μουσεία σπάνια έχουν θεσπιστεί πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό που να αναγνωρίζουν σε βάθος τη σημασία του. Η δημιουργία ενός πιο συμπεριληπτικού περιβάλλοντος, η έλλειψη στρατηγικών περί βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας σε στιγμές κρίσεων, οι ξεπερασμένες αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία και το οργανόγραμμα, η εναλλαγή προσωπικού, η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισής του, καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις, αποτελούν μερικές μόνο από τις

προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα μουσεία σε σχέση με τη διαχείριση του προσωπικού τους.

Το 2020 αποτέλεσε μια χρονιά ορόσημο, καθώς η πρωτοφανής κρίση της πανδημίας COVID-19 στάθηκε αφορμή για να εγερθούν ερωτηματικά σχετικά με το εάν η ανθεκτικότητα των μουσείων θα πρέπει να συνδέεται με προοπτικές για βιώσιμη ανάπτυξη με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Comunian & England, 2020). Επιπλέον, προβληματισμοί εγείρονται σχετικά με την αντιμετώπιση της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας, σε συνδυασμό με τις διάφορες μορφές αποκλεισμού, ρατσισμού και άνισης μεταχείρισης των ανθρώπων εντός και εκτός των πολιτιστικών οργανισμών (Tanga, 2021). Οι διάφορες εκθέσεις, τα προγράμματα και οι εκδηλώσεις που σχεδιάζονται από το προσωπικό των μουσείων, διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στο να νοιώθει το κοινό ότι εκπροσωπείται. Η δυνατότητα κατανόησης του περιεχομένου, η επικοινωνία με το προσωπικό, η προσαρμογή του περιβάλλοντος στις διαφορετικές ανάγκες των επισκεπτών και η αντιπροσώπευση διαφορετικών ομάδων στις εκθέσεις και τις αφηγήσεις, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία που καθορίζουν την ουσιαστική συμμετοχή (Falk & Dierking, 2013). Παρότι οι προσπάθειες αυτές συχνά γίνονται με ειλικρινείς προθέσεις, είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε περιόδους κρίσης, όπου τα μουσεία τείνουν να επιστρέφουν σε παλιές πρακτικές που διατηρούν την κυριαρχία, τα προνόμια και την εξουσία συγκεκριμένων ομάδων (Tanga, 2021).

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει σε βάθος τις αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της Προσβασιμότητας (DEIA) των σύγχρονων μουσείων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές ενσωματώνονται στις πολιτικές, στις πρακτικές και στο εργασιακό περιβάλλον τους. Η εργασία μέσα από τα οκτώ της κεφάλαια, επιδιώκει να διερευνήσει το πώς τα εμπόδια πρόσβασης, οι δομές οργάνωσης, οι πολιτιστικές αντιλήψεις και οι μορφές θεσμικής ισχύος, επηρεάζουν την εμπειρία των εργαζομένων στα μουσεία και να αξιολογήσει σε ποιο βαθμό διαφορετικοί πολιτιστικοί οργανισμοί (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) κατορθώνουν να εφαρμόσουν τις πολιτικές DEIA στην πράξη. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας (ποιοτική έρευνα, συγκριτική μελέτη περίπτωσης, θεματική ανάλυση), τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και τις ηθικές διαστάσεις και τους περιορισμούς της. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί την αρχή του θεωρητικού μέρους της, εξετάζοντας τις βασικές

αρχές DEIA, ενώ το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη σχέση πολιτιστικής διαχείρισης και ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζοντας ζητήματα που σχετίζονται με τα εργασιακά δικαιώματα στον πολιτιστικό τομέα, τον ρόλο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), καθώς και μερικά από τα βασικότερα μοντέλα διοίκησης προσωπικού. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο εφαρμογής των αρχών DEIA σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Αναλύονται διεθνή πρότυπα και κατευθυντήριες οδηγίες, η πολιτιστική πολιτική του ελληνικού κράτους, το θεσμικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων στους μουσειακούς οργανισμούς, καθώς και σύγχρονες καλές πρακτικές και προκλήσεις εφαρμογής των πολιτικών DEIA.

Το πρακτικό μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τρεις μελέτες περίπτωσης. Το πέμπτο κεφάλαιο εξετάζει τις πολιτικές και πρακτικές του Tate στο Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ διερευνάται και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι αρχές DEIA σε έναν μεγάλο δημόσιο πολιτιστικό οργανισμό. Το έκτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο National Museum of Women in the Arts (NMWA) στις Ηνωμένες Πολιτείες, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο ένας ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός πολιτιστικός οργανισμός ενσωματώνει τις αρχές DEIA στη στρατηγική, στις συλλογές, στις δράσεις και στην καθημερινή του λειτουργία. Το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης του Μουσείου Μπενάκη, βασισμένο τόσο σε θεσμικά τεκμήρια, όσο και σε πρωτογενή ερευνητικά δεδομένα που προέκυψαν από συνεντεύξεις με εργαζομένους του οργανισμού. Το όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο, περιλαμβάνει την ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας μέσα από συγκριτική προσέγγιση των τριών μελετών περίπτωσης. Παρουσιάζονται και αναλύονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας, οι κύριες συγκλίσεις και αποκλίσεις που εντοπίστηκαν, καθώς και προτάσεις για την περαιτέρω ενίσχυση των αρχών DEIA στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών.

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας σε σχέση με αντίστοιχες προσπάθειες αποσαφήνισης των παραπάνω αρχών στο πολιτιστικό περιβάλλον, με χαρακτηριστικότερη περίπτωση την εργασία της Κουγιτάκη Καλλιόπης το 2025 «*Η ενσωμάτωση και διάδοση των αρχών Διαφορετικότητας, Ισότητας, Προσβασιμότητας και Συμπερίληψης (DEAI) από τους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η περίπτωση του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ).*» (Κουγιτάκη, 2025), έγκειται πρωτίστως στην σύνδεση των αρχών DEIA με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου

Δυναμικού. Η συγκριτική διερεύνηση τριών ετερόκλητων μουσείων, ενός δημόσιου βρετανικού μουσείου (Tate), ενός ιδιωτικού μη κερδοσκοπικού μουσείου στις Ηνωμένες Πολιτείες (NMWA) και ενός ελληνικού πολιτιστικού ιδρύματος Ιδιωτικού Δικαίου (Μουσείο Μπενάκη), με αξιοποίηση, τόσο πρωτογενών στοιχείων, μέσω συνεντεύξεων, όσο και δευτερογενών, προσδοκά να συμβάλει ουσιαστικά στη διερεύνηση ζητημάτων που έχουν μελετηθεί περιορισμένα στην ελληνική βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 1: Μεθοδολογία έρευνας

1.1 Σκοπός και Πεδίο Έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του εργασιακού περιβάλλοντος των σύγχρονων μουσείων, μέσα από το πρίσμα των αρχών της διαφορετικότητας, της ισότητας, της συμπερίληψης και της προσβασιμότητας (DEIA). Η μελέτη εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι αρχές αυτές ενσωματώνονται στη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των πολιτιστικών οργανισμών, αναγνωρίζοντας τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στην κοινωνική αποστολή των μουσείων, καθώς και στην εσωτερική τους οργάνωση. Με οδηγό το θεωρητικό μέρος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα επιχειρηθεί στην πράξη η ανάλυση και η αποσαφήνιση:

1. Του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι παραπάνω αρχές στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στον μουσειακό τομέα, με στόχο την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και την ανάδειξη προοπτικών βελτίωσης
2. Συγκεκριμένων πολιτικών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (HR), με σκοπό την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού με έμφαση στην πολυφωνία, στη δικαιοσύνη και στην ισονομία
3. Των καλών πρακτικών και των εργασιακών συνθήκων που εφαρμόζονται σε πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Η.Π.Α., με στόχο τη συγκριτική αποτίμηση και την ανάδειξη προτύπων που μπορούν να λειτουργήσουν ως παραδείγματα υιοθέτησης και προσαρμογής.
4. Του βαθμού ωριμότητας και εξοικείωσης των πολιτιστικών οργανισμών με τις αρχές DEIA
5. Των ομοιοτήτων και των διαφοροποιήσεων μεταξύ των τριών αυτών μουσείων κατά την εφαρμογή των συγκεκριμένων αρχών

1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Επιλογή Μεθοδολογίας

Με αφορμή τον σκοπό της έρευνας, όπως αυτός αναλύθηκε παραπάνω, διατυπώνεται το ακόλουθο ερευνητικό ερώτημα:

Πώς γίνονται αντιληπτές, θεσμοθετούνται και εφαρμόζονται οι αρχές DEIA στην πρακτική οργάνωσης και διοίκησης των σύγχρονων μουσειακών οργανισμών;

Από το συγκεκριμένο ερώτημα προκύπτουν τα παρακάτω επιμέρους ερωτήματα:

1. Ποιά είναι η δημόσια ρητορική των μουσείων σχετικά με τις αρχές DEIA;
2. Υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και σε ποιό βαθμό;
3. Με ποιόν τρόπο οι πρακτικές DEIA επηρεάζουν την εσωτερική οργάνωση, καθώς και τη συνολική λειτουργία των μουσείων;
4. Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις αρχές DEIA;
5. Ποιές οι διαφοροποιήσεις μεταξύ ελληνικού και διεθνούς πλαισίου σχετικά με την προώθηση της εργασιακής ισότητας;

Ποιοτική μέθοδος και Σύγκριση Μελετών Περίπτωσης

Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στη διερεύνηση της ιδιαιτερότητας ή και της μοναδικότητας ενός φαινομένου, αποφεύγοντας αποσπασματικές και αφαιρετικές προσεγγίσεις. Ενεργοποιείται ιδιαίτερα σε περιπτώσεις, όπου δεν υπάρχουν επαρκώς διαμορφωμένες θεωρητικές προσεγγίσεις ή όταν ένα φαινόμενο δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια (Denzin & Lincoln, 2018 & Creswell & Poth, 2018). Η παρούσα έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο της ποιοτικής μεθοδολογίας, καθώς δεν στηρίζεται σε προκαθορισμένα εννοιολογικά σχήματα και σε στατιστικά μοντέλα, επιδιώκοντας μια αυθεντική και ολιστική κατανόηση του υπό εξέταση ζητήματος. Στην προκειμένη περίπτωση, το ζητούμενο δεν ήταν η στατιστική γενίκευση, αλλά η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι αρχές DEIA γίνονται αντιληπτές, θεσμοθετούνται και

εφαρμόζονται σε διαφορετικά μουσειακά περιβάλλοντα (Denzin & Lincoln, 2018 & Creswell & Poth, 2018).

Κεντρικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής μεθοδολογίας αποτελεί η επαγωγική λογική, με την οποία οι έννοιες, οι κατηγορίες και τα θεωρητικά μοντέλα δεν επιβάλλονται εκ των προτέρων, αλλά αναδύονται μέσα από τη συστηματική ανάλυση των δεδομένων, με τον αρχικό σχεδιασμό να λειτουργεί ως προσχέδιο, το οποίο δύναται να τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια της έρευνας, ανάλογα με τα ευρήματα και τις ανάγκες της. (Hayes et al., 2010) Η επιλογή τριών ετερόκλητων περιπτώσεων, του Tate, του National Museum of Women in the Arts και του Μουσείου Μπενάκη, επιτρέπει μια συγκριτική ανάλυση με βάση διαφορετικά θεσμικά, πολιτισμικά και διοικητικά περιβάλλοντα. Παρέχει στον ερευνητή τη δυνατότητα να απαντά σε ερωτήματα «πώς» και «γιατί», συνυπολογίζοντας τον τρόπο με τον οποίο ένα φαινόμενο διαμορφώνεται από το πλαίσιο και τις συνθήκες μέσα στις οποίες εκδηλώνεται. Επιπλέον, επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές (διαδίκτυο, βιβλιογραφία, άρθρα) και τη συνδυαστική τους αξιοποίηση, ώστε να αναδειχθούν οι επιμέρους διαστάσεις των υπό εξέταση περιπτώσεων. (Baxter & Jack, 2008) Το Tate αποτελεί παράδειγμα ενός από τους μεγαλύτερους δημόσιους οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου, με σαφώς διατυπωμένες στρατηγικές και πολιτικές, το National Museum of Women in the Arts συγκροτεί την ίδια του την αποστολή γύρω από την έμφυλη εκπροσώπηση και την άρση των ιστορικών ανισοτήτων, ενώ το Μουσείο Μπενάκη προσφέρει στοιχεία για το πλαίσιο εφαρμογής πολιτικών της ελληνικής μουσειακής πραγματικότητας, επιτρέποντας την ανάδειξη τοπικών ιδιαιτεροτήτων. Η συγκριτική αυτή λογική συνάδει με την ποιοτική έρευνα, η οποία επιδιώκει την αναζήτηση μοτίβων, αποκλίσεων και συγκλίσεων μεταξύ περιπτώσεων (Hayes et al., 2010).

Επιπλέον, τα δεδομένα της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται, κατά κανόνα, μέσω άμεσης αλληλεπίδρασης με τα υποκείμενα (π.χ. συνεντεύξεις, παρατήρηση, συμμετοχική παρατήρηση), ενώ η ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται σε ολιστικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψιν το κοινωνικο-πολιτισμικό και ιστορικό περιβάλλον. Παράλληλα, η ανάλυση επίσημων ιστοσελίδων και δευτερογενών πηγών στην μελέτη περίπτωσης του Tate και του NMWA, ενίσχυσε την ερμηνευτική διάσταση της έρευνας. Κάθε μουσείο εξετάστηκε αυτοτελώς, με στόχο να αναδειχθούν οι

ιδιαιτερότητες του καθενός και στη συνέχεια υλοποιήθηκε ένας «συγκριτικός διάλογος», ώστε να εντοπιστούν τα διάφορα σημεία σύγκλισης (Creswell & Poth, 2018 & Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Στην παρούσα έρευνα ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη συλλογή και ανάλυση πρωτογενών ποιοτικών δεδομένων μέσω τριών, αρχικά, ημιδομημένων συνεντεύξεων με εργαζομένους του Μουσείου Μπενάκη και στη συνέχεια κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή μίας τέταρτης συνέντευξης για την αποσαφήνιση σιωπηρών απόψεων, καθώς η ποιοτική έρευνα αναγνωρίζει την αξία ακόμη και των «αποκλίσεων», των αντιφάσεων ή των σιωπών στον λόγο και τη συμπεριφορά, θεωρώντας τα στοιχεία αυτά σημαντικές πηγές νοήματος. Ως εκ τούτου, η ποιοτική προσέγγιση δεν επιδιώκει την κατανόηση της συνθετότητας των αλληλεπιδράσεων που συγκροτούν την κοινωνική πραγματικότητα, ενσωματώνοντας ταυτόχρονα τη διάσταση του αναστοχασμού ως βασικό συστατικό της ερευνητικής διαδικασίας (ο.π.).

Θεματική Ανάλυση

Η θεματική ανάλυση ως μια ευέλικτη και ιδιαίτερα διαδεδομένη μέθοδος ποιοτικής έρευνας επιτρέπει τον εντοπισμό, την περιγραφή, την ανάλυση και την παρουσίαση προτύπων (θεμάτων) που προκύπτουν μέσα από δεδομένα (Braun & Clarke, 2006). Το βασικότερο πλεονέκτημά της συγκριτικά με άλλες μεθόδους ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων, όπως η ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση (IPA), η θεμελιωμένη θεωρία ή η ανάλυση θεματικής αποδόμησης, είναι η θεωρητική της ελευθερία – ευελιξία και η εφαρμογή της σε διαφορετικά ερευνητικά πλαίσια, αποτελώντας ένα χρήσιμο εργαλείο που δύναται να αποδώσει μια λεπτομερή και σύνθετη αποτύπωση του υπό μελέτη φαινομένου, χωρίς τη δέσμευση ενός αυστηρά οριοθετημένου πλαισίου (ο.π.). Παρότι οργανώνει και περιγράφει το σύνολο των δεδομένων με συστηματικό τρόπο, υπερβαίνει την απλή περιγραφή, καθώς προχωρά σε εμβάθυνση των κρίσιμων πτυχών του ερευνητικού ζητήματος.

Η «κεντρικότητα» ενός θέματος αποτελεί την ουσία σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα και δεν εξαρτάται απαραίτητα από τη συχνότητα εμφάνισής του, αλλά από το κατά πόσο συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση του φαινομένου (Braun & Clarke, 2006). Η θεματική ανάλυση μπορεί να λάβει είτε επαγωγική μορφή, όπου τα

θέματα αναδύονται μέσα από τα ίδια τα δεδομένα και το ερευνητικό ερώτημα ενδέχεται να διαμορφώνεται σταδιακά κατά τη διαδικασία της ανάλυσης, είτε θεωρητική μορφή, όπου η κωδικοποίηση καθοδηγείται από συγκεκριμένα ερευνητικά ή θεωρητικά πλαίσια και η ανάλυση επικεντρώνεται πιο στοχευμένα σε συγκεκριμένες πτυχές των δεδομένων. Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση δεν αποτελεί γραμμική διαδικασία, αλλά χαρακτηρίζεται από αναδρομικότητα και συνεχή μετακίνηση μεταξύ των φάσεων, όπως εν τέλει φάνηκε και στην μελέτη περίπτωσης του Μουσείου Μπενάκη (ο.π).

Η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης περιλαμβάνει διακριτά, αλλά αλληλένδετα στάδια, όπως την εξοικείωση με τα δεδομένα μέσω επαναλαμβανόμενης ανάγνωσης και καταγραφής αρχικών ιδεών, τη δημιουργία αρχικών κωδίκων που εκφράζουν το νόημα που επιχειρεί να δώσει ο ερευνητής, την αναζήτηση και ομαδοποίηση θεμάτων – μοτίβων με τη βοήθεια του συνδυασμού διαφορετικών κωδίκων, την ανασκόπηση και αναδιαμόρφωσή τους, τον ορισμό και την ονομασία τους που προσδιορίζει την ουσία κάθε θέματος, καθώς και τη διάσταση των δεδομένων, και τέλος τη σύνταξη της τελικής αναφοράς (Ισαρη και Πουρκός, 2015). Στην παρούσα εργασία, η μέθοδος εφαρμόστηκε με στόχο την ανάλυση τριών ημιδομημένων συνεντεύξεων εργαζομένων του Μουσείου Μπενάκη και κατόπιν μίας τέταρτης συνέντευξης, οι οποίες οργανώθηκαν γύρω από τους άξονες DEIA. Το υλικό απομαγνητοφωνήθηκε, αναγνώστηκε επανειλημμένα και κωδικοποιήθηκε με χρωματικές ενδείξεις, προκειμένου να εντοπιστούν επαναλαμβανόμενα μοτίβα, συγκλίσεις και αποκλίσεις. Η διαδικασία αυτή οδήγησε στην ανάδειξη πέντε βασικών θεματικών αξόνων (διαφορετικότητα, ισότητα, συμπερίληψη, προσβασιμότητα και οργανωτικοί παράγοντες), που επηρεάζουν την εφαρμογή των αρχών DEIA. (βλ. Εικ. 17)

Η επιλογή της θεματικής ανάλυσης κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επέτρεψε τη διερεύνηση των βιωμένων εμπειριών και αντιλήψεων των ίδιων των εργαζομένων. Η συγκριτική λογική που ακολουθήθηκε ανέδειξε, τόσο τις ιδιαιτερότητες του Μουσείου Μπενάκη, όσο και τα σημεία σύγκλισης μεταξύ των συνεντεύξεων, αποκαλύπτοντας ότι, παρά τις σημαντικές ενδείξεις εφαρμογής των αρχών DEIA στην καθημερινή λειτουργία, δεν διαπιστώνεται ένα πλήρως θεσμοθετημένο και συστηματικό πλαίσιο πολιτικών. Μάλιστα, μετά την ολοκλήρωση του σχετικού κεφαλαίου και με αφορμή

την προσωπική εμπειρία που διαθέτω σχετικά με το Μουσείο Μπενάκη, καθώς αποτελώ μέρος του εργατικού δυναμικού του, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή μίας επιπλέον συνέντευξης, προκειμένου να αποσαφηνιστούν περαιτέρω ορισμένα ζητήματα που αφορούσαν την πρακτική εφαρμογή των αρχών αυτών, γεγονός που επιβεβαιώνει τον δυναμικό και αναδρομικό χαρακτήρα της θεματικής ανάλυσης (βλ. Παράρτημα Γ).

Προσωπική Εμπειρία

Τέλος, καθίσταται αναγκαία η συμπερίληψη της προσωπικής μου εμπειρίας, καθώς αποτελώ, πέραν από ερευνήτρια της συγκεκριμένης εργασίας, και εργαζόμενη του υπό εξέταση ελληνικού οργανισμού. Η ιδιότητα αυτή προσδίδει στην έρευνα χαρακτηριστικά «εσωτερικής» οπτικής, από τη στιγμή που διαθέτω άμεση εμπειρία σε θέματα που αφορούν τις διοικητικές πρακτικές και την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, καθώς έχω εργαστεί στο παρελθόν στην υποδοχή και την εξυπηρέτηση των επισκεπτών σε αρκετά παραρτήματα του Μουσείου Μπενάκη, ενώ πλέον απασχολούμαι στο λογιστήριο του οργανισμού (Mercer, 2007). Η πολυεπίπεδη αυτή επαγγελματική μου εμπειρία προσφέρει σφαιρική εικόνα, τόσο της πρώτης γραμμής εξυπηρέτησης κοινού, όσο και των εσωτερικών διοικητικών και εργασιακών διαδικασιών.

Υπάρχουν αρκετά ζητήματα που όφειλα να λάβω υπόψιν από τη στιγμή που επιδίωξα την έρευνα του οργανισμού στον οποίο η ίδια δραστηριοποιούμαι, όπως είναι τα ζητήματα απόκτησης πρόσβασης, η διατήρηση της υποστήριξης από τους συναδέλφους, η επίτευξη της αντικειμενικότητας, η ορθή κατανόηση των δεδομένων, καθώς και ο χειρισμός των αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να γίνουν αρνητικά αντιληπτά από τον οργανισμό. Η διττή ιδιότητα μου ως εργαζόμενη και ερευνήτρια, απαιτεί ιδιαίτερη μεθοδολογική προσοχή, προκειμένου να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα, η διαφάνεια και η ηθική ακεραιότητα της διαδικασίας (Coghlan & Brannick, 2014). Για τον λόγο αυτό τηρήθηκαν αυστηρά οι αρχές της ανωνυμίας, της εμπιστευτικότητας και της εθελοντικής συμμετοχής των συνεντευξιαζόμενων, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της ποιοτικής κοινωνικής έρευνας (Coghlan & Brannick, 2014). Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή συνδυάστηκε με τη μεθοδολογία της

«έρευνας στον ίδιο τον χώρο εργασίας» (workplace research), όπου η ερευνητική διαδικασία συνδυάζει την εσωτερική γνώση με την επιστημονική αποστασιοποίηση (ο.π.).

1.3 Ηθικές διαστάσεις και περιορισμοί της έρευνας

Προκειμένου να διασφαλιστεί η συναίνεση των συνεντευξιζόμενων ως προς τη συμμετοχή τους στη διαδικασία, συντάχθηκαν τα σχετικά έντυπα συναίνεσης συμμετέχοντα (βλ. Παράρτημα Β), επί των οποίων δόθηκαν οι σχετικές διευκρινήσεις και κατόπιν υπογράφηκαν πριν την έναρξη της κάθε συνέντευξης. Μέσω αυτού, επιτεύχθηκε η ενημέρωση των ατόμων ως προς τον σκοπό της έρευνας, τις λεπτομέρειες για τον τρόπο διεξαγωγής, την εξασφάλιση της ανωνυμίας και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής. Πρόκειται για μια μορφή συμβολαίου, η οποία προάγει την εμπιστευτικότητα και το σεβασμό στα δικαιώματα των συμμετεχόντων (Bos, 2020 & Ίσαρη και Πουρκός, 2015).

Παρολαυτά, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, η ανάλυση των Tate και NMWA βασίζεται κυρίως σε δημόσια διαθέσιμα τεκμήρια και όχι σε πρωτογενείς συνεντεύξεις με στελέχη ή εργαζομένους των οργανισμών αυτών. Ως εκ τούτου, η εικόνα που προκύπτει αποτυπώνει κυρίως το θεσμικό και δημόσιο αφήγημα των οργανισμών και λιγότερο τη βιωμένη εσωτερική εμπειρία. Δεύτερον, στην περίπτωση του Μουσείου Μπενάκη, ο αριθμός των συνεντεύξεων είναι περιορισμένος, γεγονός που δεν επιτρέπει γενικεύσεις για το σύνολο του οργανισμού, αλλά προσφέρει ενδείξεις και ποιοτικά ευρήματα εις βάθος. Τέλος, η ίδια η έννοια των αρχών DEIA είναι πολυδιάστατη και δυναμική, κάτι που σημαίνει ότι κάθε αποτύπωση παραμένει αναγκαστικά μερική και ιστορικά προσδιορισμένη.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο — Πολιτιστικοί οργανισμοί & κοινωνική ευθύνη

2.1 Πολιτιστικοί οργανισμοί ως φορείς κοινωνικού μετασχηματισμού

Σύμφωνα με το νέο ορισμό του ICOM το 2022, τα Μουσεία αποτελούν μόνιμους οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, των οποίων οι λειτουργίες υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο. Αποτελούν προσβάσιμους πολιτιστικούς φορείς, που προάγουν την ποικιλομορφία, την ισότητα και την αειφορία, ενώ ταυτόχρονα προωθούν τον επαγγελματισμό, τη συμπερίληψη και τη συμμετοχικότητα, με στόχο την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία και τη διάδοση της γνώσης. (ICOM, 2022). Η σύνδεση των μουσείων με την κοινωνική δικαιοσύνη εδράζεται πρωτίστως στο δικαίωμα όλων των ανθρώπων για ισότιμη συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή. Η πολιτιστική συμμετοχή προσεγγίζεται διεθνώς ως ζήτημα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και συνδέεται άρρηκτα με την ισότητα, την άρση των διακρίσεων, την κοινωνική συνοχή και τη δημοκρατική λειτουργία των πολιτιστικών θεσμών (Laaksonen, 2010 & Κανάρη, 2023).

Υπό αυτή την οπτική, τα μουσεία καλούνται να αναγνωρίζουν και να αναδεικνύουν την κοινωνική πολυμορφία, λειτουργώντας ως μηχανισμοί κοινωνικής ένταξης και ενδυνάμωσης ομάδων που παραδοσιακά βρίσκονταν στο περιθώριο, όπως τα άτομα με αναπηρία (Κουρούνη, 2022). Η πρόσβαση διαμορφώνεται ως βασική προϋπόθεση της συμμετοχής και όχι ως απλό τεχνικό ζήτημα υποδομών. Για αυτό τον λόγο, χωρίς ουσιαστικές δυνατότητες πρόσβασης, φυσικές, κοινωνικές, επικοινωνιακές και πολιτισμικές, η ενεργή συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή καθίσταται ανέφικτη (Laaksonen, 2010 & Κανάρη, 2023). Η κοινωνική ευθύνη των μουσείων δεν περιορίζεται στο εκθεσιακό ή εκπαιδευτικό τους έργο, αλλά εκτείνεται και στις εσωτερικές δομές οργάνωσης και πρακτικές τους. Οι δομικές ανισότητες που συχνά παρατηρούνται σε επίπεδο διοίκησης, ιεραρχίας και λήψης αποφάσεων, αποδυναμώνουν τον κοινωνικό ρόλο των μουσείων, επιβάλλοντας έναν βαθύτερο οργανωτικό αναστοχασμό (Cole & Lott, 2019).

2.2 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της διαφορετικότητας

Παραδοσιακά τα μουσεία απευθύνονταν κυρίως στα ανώτερα κοινωνικά στρώματα και όχι στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, εξαιτίας της συγκρότησής τους από και για την πολιτισμική ελίτ, αναπαράγοντας δομές εξουσίας και αποκλεισμού (Cole & Lott, 2019). Στη σύγχρονη εποχή, η διαφορετικότητα (diversity) στον μουσειακό χώρο αναφέρεται στο σύνολο των κοινωνικών, πολιτισμικών και ταυτοτικών χαρακτηριστικών των ανθρώπων, όπως η φυλή και η εθνότητα, το φύλο, η αναπηρία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο και οι πολλαπλές, διασταυρούμενες ταυτότητες (ο.π.). Ωστόσο, η έννοια της διαφορετικότητας δεν περιορίζεται στην αριθμητική παρουσία διαφορετικών κοινωνικών ομάδων. Αντιθέτως, αφορά, τόσο το ανθρώπινο δυναμικό των μουσείων και τα διοικητικά τους συμβούλια, όσο και τις αφηγήσεις, τις συλλογές και τις ερμηνευτικές πρακτικές που συγκροτούν τη μουσειακή εμπειρία (ο.π.). Ο Eid (2018) προτείνει έναν λειτουργικό ορισμό της διαφορετικότητας στους οργανισμούς, περιγράφοντάς την ως ένα ευρύ μίγμα χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει, όχι μόνο δημογραφικούς δείκτες, αλλά και γλώσσες, μορφωτικό υπόβαθρο και βιωμένες εμπειρίες. Στο μουσειακό περιβάλλον, η προσέγγιση αυτή επισημαίνει τη σημασία της διαφορετικότητας πέρα από το επίπεδο του προσωπικού, επεκτείνοντάς τη στη διοίκηση και τη διακυβέρνηση (Eid, 2018)

Το σύγχρονο μουσείο αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως κοινωνικός θεσμός με διευρυμένη αποστολή, η οποία υπερβαίνει τη συλλογή, τη διαφύλαξη και την έκθεση πολιτιστικών αγαθών. Σύμφωνα με το Network of European Museum Organisations, τα μουσεία καλούνται να λειτουργούν ως χώροι διαλόγου, κοινωνικής συνοχής και συλλογικής ευημερίας, προσφέροντας ευκαιρίες δια βίου μάθησης και πολιτισμικής ανταλλαγής για το σύνολο της κοινωνίας (NEMO, 2024). Η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στον μουσειακό λόγο εδράζεται πλέον σε σαφές θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Πρωτοβουλίες, όπως οι Ευρωπαϊκές Χάρτες Διαφορετικότητας, το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Εργασίας για τον Πολιτισμό 2023–2026, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Πρωτευσουσών Ένταξης και Διαφορετικότητας, καθώς και στρατηγικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την καταπολέμηση του ρατσισμού και την προώθηση των δικαιωμάτων των ΛΟΑΤΚΙΑ+ ατόμων, αναδεικνύουν τη

διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη ως βασικές πολιτικές προτεραιότητες (NEMO, 2024).

Ομοίως, σε διεθνές επίπεδο, οργανισμοί, όπως η UNESCO και το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων, έχουν αναγνωρίσει τον διευρυμένο κοινωνικό ρόλο των μουσείων. Η Σύσταση της UNESCO του 2015 για την προστασία και προώθηση των μουσείων και των συλλογών τους, υπογραμμίζει τη συμβολή των μουσείων στην κοινωνική συνοχή, στη διαμόρφωση ενεργών πολιτών και στην προαγωγή της πολιτισμικής ποικιλομορφίας (UNESCO, 2015). Παράλληλα, η πρωτοβουλία του ICOM “Museums for Equality: Diversity and Inclusion” ανέδειξε τη διαφορετικότητα ως αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης μουσειακής αποστολής, ιδίως σε συνθήκες εντεινόμενων κοινωνικών ανισοτήτων και κρίσεων (NEMO, 2024). Όπως επισημαίνει η Museums Association, το μουσείο βρίσκεται σήμερα σε μια διαρκή ένταση ανάμεσα στην παραδοσιακή του αυθεντία ως φορέας εξειδικευμένης γνώσης και στη σύγχρονη απαίτηση για κοινωνική αντιπροσώπευση, διαφάνεια και συμμετοχή (Turtle, 2016). Τα μουσεία οφείλουν να προάγουν την κοινωνική δικαιοσύνη, να αμφισβητούν τις διακρίσεις και να λειτουργούν ως δημόσιοι χώροι διαλόγου και εκπροσώπησης (ο.π.).

2.3 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της ισότητας

Η έννοια της ισότητας (equity) διαφοροποιείται ουσιαστικά από την απλή ισονομία, καθώς δεν αφορά την ίδια μεταχείριση όλων, αλλά τη δίκαιη αντιμετώπιση με βάση την άνιση κοινωνική έναρξη/αφετηρία των ανθρώπων και τις ιστορικά διαμορφωμένες ανισότητες (Cole & Lott, 2019). Σύμφωνα με την Museums Association το 2026, η ισότητα βασίζεται στην ιδέα πως τα μουσεία είναι για όλους και κατά συνέπεια οφείλουν να εργάζονται δυναμικά για την ουσιαστική και ειλικρινή αλλαγή της πρότερης νοοτροπίας ενθάρρυνσης των ανισοτήτων (Museums Association, 2026). Στον μουσειακό χώρο, η ισότητα συνδέεται με τη δίκαιη κατανομή ευκαιριών, πόρων και πρόσβασης σε θέσεις που έχουν ευθύνη, καθώς και με την άρση θεσμικών εμποδίων που συνδέονται με την όλη οργάνωση και παγιώνουν τον αποκλεισμό (Eid, 2018). Υπό αυτό το πρίσμα, η έννοια της συνεπιμέλειας και της συν-

δημιουργίας με κοινότητες που ιστορικά αποκλείονταν, ενισχύει την ισότιμη εκπροσώπηση ενδυναμώνοντας τις φωνές τους. Η ισότητα, επομένως, δεν αφορά μόνο την πρόσβαση στον χώρο, αλλά και την ισότιμη δυνατότητα διαμόρφωσης νοημάτων (Simon, 2010 & Eardley & Jones, 2025).

Η ανάγκη δημιουργίας ενός πιο συμπεριληπτικού μουσείου αποτελεί διαχρονική ανησυχία, καθώς τα μουσεία στη σημερινή εποχή αποτελούν χώρους ανάπτυξης συναισθημάτων και διεύρυνσης γνώσεων. Η ισότητα και η διαφορετικότητα συνδέονται στενά, από τη στιγμή που δεν μπορεί να υπάρξει ισότητα ευκαιριών, εάν η διαφορά δεν γίνεται κατανοητή, δεν εκτιμηθεί και δεν αξιοποιηθεί αναλόγως (Sandell, 2017 & Sandell & Nightingale, 2012). Προκειμένου να εφαρμοστεί η ισότητα στην πράξη, χρειάζεται η ενσωμάτωση θεωρητικών και πρακτικών μοντέλων και αρχών στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Η δημιουργία προσωπικών δεσμών μεταξύ των μουσείων, του προσωπικού και των κοινοτήτων, η κριτική προσέγγιση των σχέσεων εξουσίας που διαμορφώνουν την πολιτιστική εκπροσώπηση, η αναγνώριση των ανισοτήτων που αναπαράγονται μέσα από τις συλλογές, τις αφηγήσεις και τις πρακτικές των μουσείων, και η καθολικότητα του λόγου των ανθρώπινων δικαιωμάτων, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επίτευξης της ισότητας (ο.π).

Ο προγραμματισμός διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη επίτευξη της ισότητας, αποτελώντας έναν από τους καλύτερους τρόπους ένταξης των περιθωριοποιημένων φωνών στο μουσείο. Με αφορμή τα παραπάνω, πολλά μουσεία έχουν προχωρήσει σε πληθώρα διορθωτικών κινήσεων και προτάσεων, όπως τον επαναπατρισμό, ως μέθοδο αποκατάστασης σχέσεων, συνεργασιών και νέα μέθοδο μουσειακής αφήγησης, και τις συμπράξεις έρευνας-πράξης (Research-Practice Partnerships) ως ένα βιώσιμο μοντέλο για τη συστηματική ενσωμάτωση της ισότητας στη μουσειακή πρακτική (Bazan et al, 2021 & Bevan & Ramos, 2022). Μέσα από τη συνεργασία ερευνητών και επαγγελματιών, αλλά και τη συμπαραγωγή γνώσης με νέους από ιστορικά περιθωριοποιημένες κοινότητες, αναδεικνύεται η σημασία της «δικαιωματικής παρουσίας» (rightful presence) στη διαμόρφωση χώρων, όπου όλοι μπορούν να αισθάνονται ότι ανήκουν. Η έννοια της χωρικής δικαιοσύνης υπογραμμίζει ότι ο σχεδιασμός των φυσικών και κοινωνικών χώρων του μουσείου επηρεάζει καθοριστικά τις δυνατότητες συμμετοχής και εκπροσώπησης (ο.π). Επιπλέον, η κριτική παιδαγωγική του Paulo Freire προτείνει μια διαδικασία απομυθοποίησης,

επιτρέποντας σε κοινότητες και εκπαιδευτικούς να αποδομήσουν τις υπάρχουσες αφηγήσεις, λαμβάνοντας ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της μουσειακής εκπαίδευσης (Bazan et al, 2021 & Bevan & Ramos, 2022). Συνεπώς, το σύγχρονο μουσείο μέσα από τη θεσμοθέτηση της διαρκούς αυτοκριτικής και της συνεργατικής γνώσης, μπορεί να καταστεί πιο ανθεκτικό, κοινωνικά δίκαιο και ουσιαστικά συμπεριληπτικό

2.4 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της συμπερίληψης

Η συμπερίληψη, δεν συνιστά τυπική πολιτική ή θεσμική διακήρυξη, αλλά βιωμένη εμπειρία. Διαμορφώνεται μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι επισκέπτες και οι συμμετέχοντες αισθάνονται στο μουσείο, αν αναγνωρίζονται, αν γίνονται σεβαστοί, αν νιώθουν αποδεκτοί και αν μπορούν να αναπτύξουν μια ουσιαστική σχέση με τον χώρο και τις αφηγήσεις του (Cole & Lott, 2019). Η συμπερίληψη προϋποθέτει διαδικασίες που να επιτρέπουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την ανάδειξη πολλαπλών φωνών. Κατά την Museums Association, η λέξη συμπερίληψη στο πολιτιστικό σκηνικό, επιχειρεί να προσδιορίσει τους ευνοούμενους και τους αδικημένους, τους συμπεριλαμβανόμενους και τους αποκλεισμένους, τους προνομιούχους και τους μη προνομιούχους, συμβάλλοντας πολλές φορές στην ενίσχυση των διακρίσεων και στην επανάληψη των πατερναλιστικών συμπεριφορών του παρελθόντος (Museums Association, 2026). Επισημαίνει πως μέσα από την συμπαράγωγή και την παραίτηση από την εξουσία μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση του έργου των μουσείων και η αλλαγή της νοοτροπίας (ο.π). Η συμπερίληψη δεν αποτιμάται αποκλειστικά με ποσοτικούς δείκτες ή αριθμούς συμμετοχής, αλλά με την ποιότητα της εμπειρίας και την καλλιέργεια της αίσθησης του «ανήκειν» (Turtle, 2016). Σε θεωρητικό επίπεδο, συνδέεται άμεσα με την αρχή της ισότητας, λειτουργώντας ως το επόμενο και αναγκαίο στάδιο μετά τη δίκαιη κατανομή ευκαιριών και πόρων (Manko & Micić, 2024). Ενώ η ισότητα επιδιώκει την εξομοίωση των ανισοτήτων και τη δημιουργία δίκαιων συνθηκών συμμετοχής, η συμπερίληψη αφορά το κατά πόσο αυτές οι συνθήκες μεταφράζονται πρακτικά σε ουσιαστική και ενεργό εμπλοκή στη μουσειακή πραγματικότητα. Χωρίς συμπερίληψη, η ισότητα παραμένει

ανολοκλήρωτη και περιορίζεται σε επίπεδο πρόθεσης ή πολιτικής διακήρυξης (Manko & Micić, 2024).

Η συμπερίληψη συμβάλλει, επίσης, στη μείωση συμβολικών και ψυχολογικών αποκλεισμών, επηρεάζει άμεσα τη σχέση του κοινού με το μουσείο και καθορίζει το εάν οι επισκέπτες θα επιστρέψουν ή θα αναγνωρίσουν τους πολιτιστικούς οργανισμούς ως χώρους που τους αφορούν ουσιαστικά και τους συμπεριλαμβάνουν ενεργά (Turtle, 2016). Η ουσιαστική συμπερίληψη προϋποθέτει διάλογο, συν-δημιουργία και μακροχρόνια οικοδόμηση εμπιστοσύνης, δίνοντας έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του κοινού αντί στην μονομερή παραγωγή περιεχομένου. Στο πλαίσιο αυτό, η συμπερίληψη συνδέεται άρρηκτα με το ζήτημα της αφηγηματικής εξουσίας, δηλαδή με το ποιος έχει φωνή, ποιος αφηγείται και ποιος συνδιαμορφώνει τις ιστορίες που παρουσιάζονται στο μουσείο (Turtle, 2016 & Manko & Micić, 2024).

Η συμπερίληψη, τέλος, συγκροτείται ως στοιχείο οργάνωσης και ως θεσμική αρχή κοινωνικής δικαιοσύνης, και όχι ως αποσπασματική πρακτική ή μεμονωμένο πρόγραμμα (Turtle, 2016). Όπως επισημαίνεται στο διεθνές θεωρητικό πλαίσιο κοινωνικής ένταξης, η συμπερίληψη νοείται ως ενεργή και δυναμική διαδικασία συμμετοχής, η οποία υπερβαίνει την απλή πρόσβαση και απαιτεί τη θεσμική ενσωμάτωση των αποκλεισμένων ομάδων στη λήψη αποφάσεων και στην πολιτιστική ζωή (UNDESA, 2009). Υπό αυτή την οπτική, δεν αφορά αποκλειστικά επιμέρους τμήματα του μουσείου, όπως την εκπαίδευση ή την ανάπτυξη κοινού, αλλά διαπερνά το σύνολο του οργανισμού, από τη διοίκηση και τη χάραξη στρατηγικής, έως τις καθημερινές πρακτικές, τις στάσεις του προσωπικού και τον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και νοοτροπίας του οργανισμού (Turtle, 2016 & Manko & Micić, 2024).

2.5 Το σύγχρονο μουσείο & η αρχή της προσβασιμότητας

Ο ορισμός της πρόσβασης με την κυριολεκτική της έννοια, αναφέρεται στον τρόπο, στα μέσα και στην ευκαιρία προσέγγισης της εισόδου σε έναν χώρο. Η ουσιαστική έννοια της προσβασιμότητας, ωστόσο, σχετίζεται με το επίπεδο στο οποίο διασφαλίζει «το δικαίωμα της προσωπικής επιλογής» (Eardley & Jones, 2025). Η

έννοια της προσβασιμότητας διευρύνθηκε μέσω του Άρθρου 27 της Οικουμενικής Διακήρυξης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (1948) (όπ. ανάφ. στο Eardley & Jones, 2025), ώστε να περιλαμβάνει το εύρος του συνόλου των σωματικών, αισθητηριακών και γνωστικών χαρακτηριστικών και αποτελεί θεμελιώδη αρχή του σύγχρονου μουσείου. Το ανθρώπινο δικαίωμα συμμετοχής στον πολιτισμό κατοχυρώθηκε ξανά στο Άρθρο 15 του Διεθνούς Συμφώνου για τα Οικονομικά, Κοινωνικά και Πολιτιστικά Δικαιώματα, το οποίο υιοθετήθηκε από τη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών το 1966 (ο.π.). Κεντρικό στοιχείο του Φάσματος Προσβασιμότητας Μουσείων (MAS) αποτελούν οι πολλαπλότητες της ταυτότητας, η αποδοχή τους και η παραδοχή πως τα εμπόδια της προσβασιμότητας μπορεί να είναι μόνιμα, προσωρινά, κατά περίπτωση, σωματικά, αισθητηριακά, γνωστικά, κοινωνικά, πολιτισμικά πληροφοριακά και ψηφιακά ή ένας συνδυασμός όλων αυτών (ο.π.). Στο πλαίσιο αυτό, η προσβασιμότητα δε νοείται ως αυτοσκοπός, αλλά ως προϋπόθεση της ουσιαστικής συμμετοχής στην πολιτιστική ζωή, συνδεδεμένη άρρηκτα με την κοινωνική συνοχή, την ευημερία, την πολιτισμική δημοκρατία και την κοινωνική δικαιοσύνη (Κανάρη, 2023 & Eardley & Jones, 2025).

Η σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση αντιλαμβάνεται την προσβασιμότητα ως μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη φυσική δυνατότητα πρόσβασης στις πολιτιστικές εγκαταστάσεις (Αργυρόπουλος & Κατσαντώνη, 2020). Αντιθέτως, πλαισιώνεται από αλληλένδετα επίπεδα που αφορούν το δομημένο περιβάλλον, την πρόσβαση στο πολιτισμικό αγαθό και την πληροφορία, καθώς και την πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες των μουσείων (ο.π.) Τα επίπεδα αυτά συνδιαμορφώνουν συνολικά τη μουσειακή εμπειρία και καθορίζουν τη δυνατότητα του επισκέπτη να αλληλεπιδράσει ουσιαστικά με το περιεχόμενο του μουσείου (Κανάρη, 2023). Τα εμπόδια πρόσβασης δεν λειτουργούν αποσπασματικά, αλλά αναπτύσσονται σε δυναμική αλληλεπίδραση με τα διαφορετικά «πλαίσια» της μουσειακής εμπειρίας – το προσωπικό, το κοινωνικο-πολιτισμικό και το φυσικό πλαίσιο. Η ύπαρξη ή η απουσία προσβασιμότητας επηρεάζει τα κίνητρα επίσκεψης, την κατανόηση του περιεχομένου, την κοινωνική αλληλεπίδραση και, τελικά, τη σχέση του επισκέπτη με το μουσείο (Κανάρη, 2023 & Falk & Dierking, 2013).

Η φιλοσοφία των μουσείων για πρόσβαση στη μάθηση βασίζεται στην αναγνώριση ότι δεν υπάρχει «μέσος επισκέπτης» και ότι ο σχεδιασμός των χώρων, των

υπηρεσιών και των εμπειριών οφείλει να λαμβάνει εξαρχής υπόψιν την ανθρώπινη ποικιλομορφία, χωρίς αποκλεισμούς και χωρίς την ανάγκη εκ των υστέρων προσαρμογών (Mace, 1998 & Story et al., 1998). Όπως έχει επισημανθεί, χωρίς αυτόνομη και ουσιαστική πρόσβαση δεν μπορεί να υπάρξει ενεργή συμμετοχή, ούτε ανάπτυξη πολιτισμικής ταυτότητας και αίσθησης του «ανήκειν» στον μουσειακό χώρο (Κανάρη, 2023). Στο πλαίσιο της εισαγωγής στο Φάσμα Προσβασιμότητας Μουσείων (MAS), άτομα με διάφορες μορφές βλαβών (κινητική αναπηρία, κώφωση, νευροδιαφορετικότητα), βασιζόμενοι στη μέθοδο της συν-δημιουργίας, προσπάθησαν μέσα από παραδείγματα (ανάπτυξη ενός «Calm Room» στην National Gallery Singapore, κοινοτικές συνεργασίες, έννοια του Deaf gain, μέθοδος του «blundering» ως τρόπου διεύρυνσης του άγνωστου, προγράμματα υποτροφιών και τοποθετήσεων για κωφά άτομα), να αποτυπώσουν την πρακτική εφαρμογή της προσβασιμότητας στα μουσεία (Eardley & Jones, 2025). Μέσα από αυτό το πρίσμα, η προσβασιμότητα συνδέεται με την αξιοπρέπεια, την αυτονομία και το δικαίωμα της προσωπικής επιλογής του επισκέπτη (Κουρούνη, 2022).

Συνοψίζοντας, το σύγχρονο μουσείο καλείται να λειτουργήσει ως φορέας κοινωνικού μετασχηματισμού, ενσωματώνοντας τις αρχές της διαφορετικότητας, της ισότητας, της συμπερίληψης και της προσβασιμότητας στο σύνολο της λειτουργίας του μέσα από μακροπρόθεσμες και θεσμικά ενσωματωμένες πρακτικές. Η δημιουργία ουσιαστικών δεσμών με τις κοινότητες, η συμμετοχή πολλαπλών φωνών στη λήψη αποφάσεων, η άρση συμβολικών και πρακτικών αποκλεισμών, καθώς και η αναγνώριση ότι δεν υπάρχει «μέσος επισκέπτης», αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια δίκαιη ισότιμη και ποιοτική μουσειακή εμπειρία.

Κεφάλαιο 3: Πολιτιστική διαχείριση — εργασιακά δικαιώματα — ανθρώπινο δυναμικό

3.1 Η πολιτιστική διαχείριση και το ανθρώπινο δυναμικό στα μουσεία

Η πολιτιστική διαχείριση στα μουσεία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αυτοί οργανώνονται, σχεδιάζονται και διοικούνται με στόχο τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους και της αποτελεσματικής υλοποίησης της αποστολής τους (Turtle, 2016). Για τον λόγο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργεί ως προληπτικός μηχανισμός και όχι ως αντίδραση σε καταστάσεις κρίσης, καθώς η υιοθέτηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών επιτρέπει στους πολιτιστικούς οργανισμούς να προβλέπουν πιθανές ανάγκες και προκλήσεις, όπως κοινωνικές, οικονομικές ή υγειονομικές κρίσεις, κατανέμοντας ορθολογικά τους πόρους τους (ο.π.). Η οικονομική διαχείριση αποτελεί θεμελιώδη διοικητική λειτουργία, καθώς η ορθολογική κατανομή πόρων, η διαφάνεια και ο έλεγχος συνδέονται άμεσα με τη δυνατότητα των μουσείων να υλοποιούν τη στρατηγική τους σε βάθος χρόνου.

Κεντρικό ρόλο στην πολιτιστική διαχείριση των μουσείων διαδραματίζουν ο ρόλος της ηγεσίας και της διακυβέρνησης, το ανθρώπινο δυναμικό (η σύνθεση, η εκπαίδευση και η επαγγελματική εξέλιξη του) και η ύπαρξη συγκεκριμένων ρόλων, μηχανισμών συντονισμού και λογοδοσίας, καθώς επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία των μουσείων και την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των κοινοτήτων που υπηρετούν (UNESCO, 2021 & Turtle, 2016). Διοικητικές επιλογές, όπως οι διαδικασίες προσλήψεων, η κατανομή αρμοδιοτήτων, η διαχείριση εθελοντών και η προώθηση της διαφάνειας και της ανοιχτής επικοινωνίας, επηρεάζουν καθοριστικά την καθημερινή λειτουργία, τη συνοχή και τη βιωσιμότητα των συγκεκριμένων οργανισμών (Turtle, 2016 & Cornwall Museums Partnership, 2022). Προηγούμενες μελέτες έχουν αναδείξει πως η μετασχηματιστική ηγεσία, σε αντίθεση με τη συναλλακτική, εστιάζει στη διαμόρφωση του οράματος των οργανισμών, στην ενίσχυση κοινών αξιών και στην κάλυψη εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων (Dragouni & McCarthy, 2021). Μέσα από μηχανισμούς, όπως η ενίσχυση της αυτονομίας, η παροχή υποστήριξης και η μείωση του εργασιακού άγχους, η

μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την αποδοτικότητα (Dragouni & McCarthy, 2021).

3.2 Εργασιακά δικαιώματα στον πολιτιστικό τομέα

Τα εργασιακά δικαιώματα στον πολιτιστικό τομέα συνιστούν θεμελιώδη προϋπόθεση για την ουσιαστική εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της συμπερίληψης στους μουσειακούς οργανισμούς. Η διασφάλιση μη διακριτών πρακτικών στον χώρο εργασίας προϋποθέτει την ύπαρξη σαφών θεσμικών πλαισίων, κανονισμών και πολιτικών μηδενικής ανοχής στις διακρίσεις. Σύμφωνα με τους Ackerson και Baldwin (όπ. ανάφ. στο Middleton & Morgan-Hubbard, 2018), παρά την κυριαρχία των γυναικών στη μουσειακή εκπαίδευση, εξακολουθούν να βιώνουν δυσκολίες σε θέματα ισότητας. Παρατηρείται πως οι γυναίκες στα μουσεία αμείβονται λιγότερο από τους άνδρες στις ίδιες θέσεις εργασίας, πως οι λευκές γυναίκες αμείβονται περισσότερο από τις μαύρες και λατίνες, και πως οι cis γυναίκες αμείβονται περισσότερο από τις τρανς γυναίκες (ο.π). Τα εργασιακά δικαιώματα δεν συνιστούν ατομική ηθική επιλογή ή ζήτημα προσωπικής ευαισθησίας των διοικήσεων, αλλά θεσμική υποχρέωση των οργανισμών, η οποία οφείλει να κατοχυρώνεται μέσω μηχανισμών προστασίας, πρόληψης και λογοδοσίας (NEMO, 2024 & Middleton & Morgan-Hubbard, 2018). Η απουσία τέτοιων πλαισίων έχει ως αποτέλεσμα τη διαιώνιση ανισοτήτων και την αναπαραγωγή αποκλεισμών, ακόμη και σε οργανισμούς που σε επίπεδο ρητορικής διακηρύσσουν τη δέσμευσή τους στις αρχές της συμπερίληψης.

Κεντρική διάσταση των εργασιακών δικαιωμάτων στον πολιτιστικό τομέα αποτελεί η εξασφάλιση δίκαιων και αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας. Η επισφαλής απασχόληση, οι προσωρινές συμβάσεις, οι ανισότητες στις αμοιβές και οι περιορισμένες δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης λειτουργούν αποτρεπτικά για τη συμμετοχή κοινωνικά και οικονομικά ευάλωτων ομάδων, ενισχύοντας τη δομική ανισότητα στον πολιτιστικό τομέα (NEMO, 2024). Όπως διαπιστώθηκε, με αφορμή το σχέδιο δράσης του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων, το 2024 το χάσμα

μεταξύ των ποσοστών απασχόλησης ανδρών και γυναικών ηλικίας 20-64 ετών άγγιξε τις 10 ποσοστιαίες μονάδες (εργαζόμενοι άνδρες 80,8%, εργαζόμενες γυναίκες 70,8%) (Eurostat - Employment, 2025). Ανάμεσα στις χώρες με το μεγαλύτερο φυλετικό χάσμα υπήρξε και η Ελλάδα με ποσοστό 18,8%. (Eurostat - Employment, 2025) Επιπλέον, το 2024 τα άτομα με αναπηρία από 16 ετών και πάνω διέτρεχαν κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικού αποκλεισμού σε ποσοστό 28,8%, σε σύγκριση με το 17,9% των ατόμων χωρίς αναπηρία (Eurostat – Disability, 2025). Η εργασιακή επισφάλεια, ιδίως στο ευρωπαϊκό μεταπανδημικό πλαίσιο, δεν αποτελεί παροδικό φαινόμενο, αλλά διαρθρωτικό χαρακτηριστικό της πολιτιστικής εργασίας, το οποίο υπονομεύει στην πράξη τα εργασιακά δικαιώματα και επηρεάζει αρνητικά, τόσο την ποιότητα της εργασιακής ζωής, όσο και τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού των μουσείων (Gill & Pratt, 2008 & NEMO, 2024).

Η προστασία από διακρίσεις δεν περιορίζεται σε εμφανείς ή θεσμοθετημένες μορφές άνισης μεταχείρισης, αλλά αφορά και τις καθημερινές, συχνά αόρατες εμπειρίες των εργαζομένων. Ασυνείδητες προκαταλήψεις, έμφυλες και φυλετικές ανισότητες, καθώς και μικρο-διακρίσεις, επηρεάζουν τη διαδικασία προσλήψεων, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και την ψυχική ευημερία των εργαζομένων, δημιουργώντας άνισες και συχνά εξουθενωτικές εργασιακές εμπειρίες (Turtle, 2016). Σε μια δημογραφική έρευνα που διεξήχθη στην Αμερική το 2015, σχετικά με το προσωπικό των μουσείων τέχνης της Βόρειας Αμερικής, (όπ. ανάφ στο Sweeney & Schonfeld, 2018) διαπιστώθηκε η έλλειψη ποικιλομορφίας σε θέσεις ηγεσίας (επιμελητές, υπεύθυνοι συντήρησης, διευθυντές). Η έρευνα επισημαίνει πως, ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Ηνωμένων Πολιτειών αλλάζουν, η αποτύπωση αυτής της πολυπολιτισμικότητας καθίσταται ολοένα και πιο περίπλοκο έργο για τους πολιτιστικούς οργανισμούς (Sweeney & Schonfeld, 2018). Παράλληλα, τα εργασιακά δικαιώματα συνδέονται άμεσα με τη δίκαιη πρόσβαση στην πολιτιστική εργασία και στις επαγγελματικές διαδρομές εντός του μουσειακού τομέα. Οι κυρίαρχες διαδρομές εισόδου στο επάγγελμα, η υπερ-έμφαση σε συγκεκριμένα ακαδημαϊκά προσόντα, η κανονικοποίηση της απλήρωτης ή χαμηλά αμειβόμενης εργασίας, και η έλλειψη εναλλακτικών μονοπατιών επαγγελματικής ανάπτυξης, λειτουργούν ως δομικά εμπόδια που περιορίζουν το δικαίωμα ίσης πρόσβασης στην εργασία,

αποκλείοντας άτομα από διαφορετικά κοινωνικά και εκπαιδευτικά υπόβαθρα (Gill & Pratt, 2008 & Turtle, 2016).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα εργασιακά δικαιώματα στον πολιτιστικό τομέα εντάσσονται σε ένα ευρύτερο υπερεθνικό πλαίσιο πολιτικών για την ισότητα, τη μη διάκριση και την προώθηση ίσων ευκαιριών. Οι ευρωπαϊκές στρατηγικές και δεσμεύσεις αναγνωρίζουν ότι η διασφάλιση αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της κοινωνικής αποστολής των πολιτιστικών οργανισμών (NEMO, 2024). Ωστόσο, η απόσταση μεταξύ πολιτικής ρητορικής και εφαρμογής παραμένει εμφανής, καθώς η έλλειψη πόρων, θεσμικής βούλησης και ουσιαστικής οργανωτικής ενσωμάτωσης, περιορίζει συχνά την αποτελεσματική προστασία των εργαζομένων και τη μετατροπή των αρχών DEIA σε καθημερινή εργασιακή πρακτική.

3.3 Η σημασία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources – HR) λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού (Βακάλογλου, n.d). Είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών που σχετίζονται με το προσωπικό, καθώς και για τον συντονισμό των διοικητικών λειτουργιών, όπως:

- Προσλήψεις, αποχωρήσεις, εθελούσιες έξοδοι, συνταξιοδοτήσεις εργαζομένων, λήξη συμβάσεων εργασίας
- Διερεύνηση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά εργασίας
- Γνώση του νομοθετικού πλαισίου
- Επαγγελματική εξέλιξη (προαγωγές)
- Διεξαγωγή προϋπολογισμού μισθών (αναπροσαρμογή, ανάλυση)
- Διαχείριση ασφάλειας και υγιεινής εργαζομένων
- Ανάπτυξη στόχων
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Κάλυψη θέσεων- αντικατάσταση

- Σύνταξη αγγελιών θέσεων εργασίας
- Διαχείριση κρίσεων
- Μέριμνα και ικανοποίηση προσωπικού
- Διαχείριση προσωπικού (οριζόντιες και κατακόρυφες μετακινήσεις ανάλογα με τις ανάγκες των οργανισμών και την απόδοση των εργαζομένων, προβλήματα προσωπικού, αιτήσεις προσωπικού, επιβράβευση προσωπικού) (Βακάλογλου, n.d)

Το τμήμα HR διαδραματίζει καίριο ρόλο στη λειτουργία των σύγχρονων μουσείων, καθώς δεν περιορίζεται αποκλειστικά σε γραφειοκρατικά ή διοικητικά καθήκοντα. Στο πλαίσιο του DEIA, το HR αναλαμβάνει κεντρική ευθύνη για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση πολιτικών που αφορούν τη σύνθεση του προσωπικού, το εργασιακό περιβάλλον και τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Museums Association, 2016). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους πολιτιστικούς οργανισμούς, εξαιτίας της ποικιλομορφίας των ομάδων και του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης στον τομέα των τεχνών. Κατά συνέπεια, το έργο του HR συχνά περιορίζεται στην τήρηση και στην παρακολούθηση αρχείων με στοιχεία από το προσωπικό. (Raduski, 2016).

Το τμήμα HR συνδέεται, επίσης, με την ικανότητα καινοτομίας των μουσείων. Έρευνες στον χώρο της διοίκησης καταδεικνύουν ότι οργανισμοί με ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό εμφανίζουν αυξημένη δημιουργικότητα, ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε σύνθετα κοινωνικά περιβάλλοντα (Forbes Insights, 2011 & Hewlett et al., 2013). Στο μουσειακό πλαίσιο, η καινοτομία δεν αφορά αποκλειστικά τεχνολογικές εφαρμογές, αλλά εκτείνεται σε κοινωνικές και πολιτισμικές πρακτικές, όπως η ερμηνεία συλλογών, οι εκπαιδευτικές δράσεις και η ουσιαστική εμπλοκή διαφορετικών κοινοτήτων. Μέσω των διαδικασιών προσλήψεων, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, διαχείρισης ταλέντων, και καινοτόμων στυλ ηγεσίας (μετασχηματική ηγεσία), το HR επηρεάζει άμεσα τη δυνατότητα των μουσείων να λειτουργούν δημιουργικά και να είναι κοινωνικά επίκαιρα (Eid, 2018). Επιπλέον, στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19 τονίστηκε η σημασία της ψηφιοποίησης και της διαχείρισης κρίσεων, με το HR να κατέχει ηγετικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στο συντονισμό των εργαζομένων (Šveb Dragija, 2024).

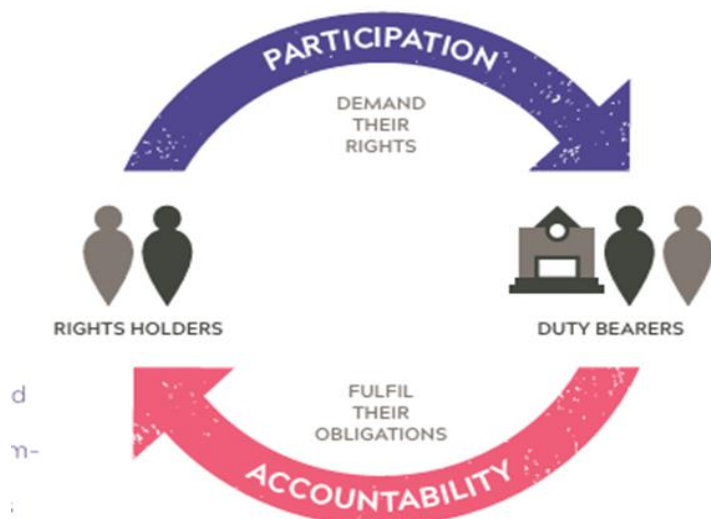
Ένα ακόμη κρίσιμο πεδίο παρέμβασης του HR αφορά την αντιμετώπιση της ασυνείδητης προκατάληψης (unconscious bias), η οποία επηρεάζει τις διαδικασίες προσλήψεων, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, και την καθημερινή εμπειρία εργασίας (Museums Association, 2016). Χωρίς στοχευμένη εκπαίδευση και θεσμικές παρεμβάσεις, οι προκαταλήψεις αυτές αναπαράγουν ανισότητες και υπονομεύουν τις προσπάθειες για διαφορετικότητα και ένταξη (ο.π). Η «υπερεπαγγελματοποίηση», η έμφαση σε συγκεκριμένα ακαδημαϊκά προσόντα και τα στενά μονοπάτια εισόδου, αποκλείουν άτομα από μη παραδοσιακά κοινωνικά και εκπαιδευτικά υπόβαθρα (Cole & Lott, 2019). Το HR καλείται να επανεξετάσει τα κριτήρια επιλογής προσωπικού, να διευρύνει τις διαδρομές εισόδου και να συνδέσει το κοινό, τους εθελοντές και το προσωπικό σε μια συνεκτική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.

3.4 Μοντέλα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέρος των κλασικών μοντέλων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το Matching Model, καθώς και το πανεπιστημιακό μοντέλο Michigan, που αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1980, κατά τα οποία η διαχείριση προσωπικού οφείλει να ευθυγραμμίζεται πλήρως με την επιχειρησιακή στρατηγική (Carbery & Cross, 2013). Τα συγκεκριμένα μοντέλα προσδιορίζονται ως εργαλεία υλοποίησης στρατηγικής, που δίνουν έμφαση στον έλεγχο των λειτουργιών που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (σχεδιασμός θέσεων, επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση, επιβράβευση, εκπαίδευση). Το μοντέλο του Harvard (1984) τονίζει πως σκοπός της διαχείρισης προσωπικού είναι η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη με έμφαση στη δέσμευση και στην ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, αντιμετωπίζοντας τους εργαζομένους ως ανθρώπινο κεφάλαιο (Carbery & Cross, 2013).

Στον αντίποδα, η προσέγγιση με βάση τα ανθρώπινα δικαιώματα PANEL (βλ. εικόνα 1), (Participatory - Συμμετοχική, Accountable - Υπεύθυνη, Non-discriminatory – Χωρίς διακρίσεις, Empowering - Ενδυναμωτική, Linked to human rights standards - Συνδεδεμένη με πρότυπα ανθρωπίνων δικαιωμάτων), θέτει τα άτομα στο επίκεντρο,

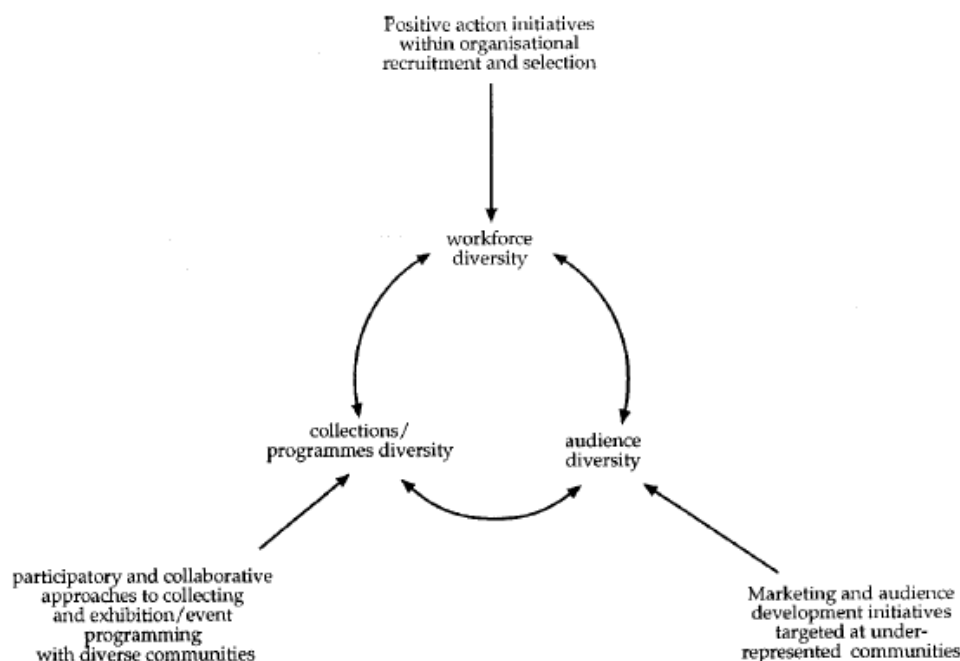
βοηθώντας τους πολιτιστικούς φορείς να αντιμετωπίσουν τις προκαταλήψεις στις υπηρεσίες τους, υπηρετώντας καλύτερα την κοινωνία (McGhie, 2020).



Εικόνα 1: Μοντέλο προσέγγισης με βάση τα ανθρώπινα δικαιώματα (McGhie, 2020)

Μέσα από τις αρχές της καθολικότητας και αδιαιρετότητας των ανθρώπινων δικαιωμάτων, της αλληλεξάρτησης, της ισότητας, της συμμετοχής, της λογοδοσίας και του Κράτους Δικαίου, εξυπηρετείται ο ηθικός και νομικός λόγος, με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια (McGhie, 2020).

Η προσέγγιση των μουσείων ως θεσμών με κοινωνική και ηθική ευθύνη αναπτύσσεται συστηματικά στο έργο του Richard Sandell, ο οποίος υποστηρίζει ότι τα μουσεία δεν αποτελούν ουδέτερους πολιτιστικούς χώρους, αλλά οργανισμούς με τη δύναμη να επηρεάζουν κοινωνικές αντιλήψεις, σχέσεις και δομές. Σύμφωνα με τον Sandell, η κοινωνική παρέμβαση των μουσείων μπορεί να αναλυθεί σε τρία αλληλένδετα επίπεδα: την ενίσχυση της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στα μουσεία, την δυναμική εκπροσώπηση των διαφορετικών ομάδων κοινού μέσα από πρωτοβουλίες μάρκετινγκ, και την ανάπτυξη συλλογών και προγραμμάτων υιοθετώντας πολιτικές συμπερίληψης και συμμετοχής (βλ. Εικόνα 2) (Sandell, 2000).



Εικόνα 2: Διαχείριση της διαφορετικότητας στο μουσείο (Sandell, 2000)

Μεταγενέστερα, ο Sandell συνδέει ρητά τη μουσειακή πρακτική με τα ανθρώπινα δικαιώματα, υποστηρίζοντας ότι η επίκληση της «ουδετερότητας» συχνά οδηγεί στη διατήρηση υφιστάμενων ανισοτήτων (Sandell, 2017). Η ενσωμάτωση μιας προσέγγισης βασισμένης στα ανθρώπινα δικαιώματα στη μουσειακή διαχείριση συνιστά, συνεπώς, όχι μόνο θεσμική επιλογή, αλλά και πράξη κοινωνικής ευθύνης.

Τέλος, υπάρχουν, επίσης, διάφορα εναλλακτικά μοντέλα διαχείρισης προσωπικού, όπως το μοντέλο της Ολοκρατίας του Robertson 2015 (οπ. ανάφ στο Tanga, 2021), σύμφωνα με το οποίο οι αρμοδιότητες των εργαζομένων απορρέουν από αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες με αμοιβαία λογοδοσία. Ο James προτείνει το μοντέλο *Primus inter pares* (πρώτος μεταξύ ίσων), όπου μία ολόκληρη ομάδα, νομικά υπεύθυνη για το ίδρυμα, αντικαθιστά τον διευθυντή, δίνοντας βάθος στην λήψη αποφάσεων, ευθυγραμμίζοντας όλες τις ομάδες και τα άτομα στον οργανισμό (ο.π). Αυτή η ομάδα – συμβούλιο διαιρείται σε τρεις υποομάδες, ανάλογα με τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν (ομάδα εμπιστοσύνης, στρατηγική ομάδα, ομάδα με γενεσιουργό δράση) και έχει περιορισμένη θητεία (Tanga, 2021).

3.5 Η σημασία των πολιτικών DEIA στην κουλτούρα της εργασίας και η εκπαίδευση προσωπικού

Οι πολιτικές DEIA διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον, καθορίζοντας αξίες, συμπεριφορές και πρότυπα λειτουργίας, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμοί αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους απέναντι στο προσωπικό και την κοινωνία. Όπως υπογραμμίζουν οι Cole και Lott (2019), η υιοθέτηση αξιών διαφορετικότητας, ισότητας και προσβασιμότητας δεν αρκεί από μόνη της, εάν δεν συνοδεύεται από συστηματική και στοχευμένη εκπαίδευση του προσωπικού. Κατά την Candlin (2003), η επιμόρφωση σε ζητήματα διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης, καθώς και η εκπαίδευση γύρω από τις ασυνείδητες προκαταλήψεις, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που αναγνωρίζει και σέβεται την ανθρώπινη ποικιλομορφία. Στο ίδιο πλαίσιο, άσκησε έντονη κριτική για τα παραδοσιακά κυρίαρχα μοντέλα που αποκλείουν άτομα με προστατευόμενα χαρακτηριστικά, υποστηρίζοντας τη συστηματικής εφαρμογή πολυαισθητηριακών και μη οπτικών στρατηγικών μάθησης για τη διασφάλιση της ισότιμης προσβασιμότητας για όλους (ο.π.). Μέσα από αυτή τη διαδικασία, το προσωπικό αποκτά τη δυνατότητα να αλληλεπιδρά με το κοινό με μεγαλύτερη ευαισθησία, κατανόηση και επαγγελματισμό, ενισχύοντας την αίσθηση αποδοχής και ασφάλειας για διαφορετικές κοινωνικές ομάδες.

Η εκπαίδευση του προσωπικού, με στόχο την αποδόμηση της αντίληψης της αναπηρίας ως ατομικού «προβλήματος», καθίσταται βασικό εργαλείο για τον σχεδιασμό και την υποστήριξη προσβάσιμων εκθέσεων, συμπεριληπτικών προγραμμάτων και ισότιμων εργασιακών πρακτικών (Κουρούνη, 2022). Έχοντας ως δεδομένο πως τα άτομα με μορφές αναπηρίας δεν είναι μόνο επισκέπτες, αλλά και δυνητικοί εργαζόμενοι, συνεργάτες και συνδιαμορφωτές του μουσειακού λόγου, η συνεργασία με φορείς που εξειδικεύονται σε ζητήματα DEIA θεωρείται προαπαιτούμενο. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν ιδρυθεί αρκετές οργανώσεις που εκπαιδεύουν το προσωπικό και τα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Σκοπός τους είναι, αφενός η ευθυγράμμιση των οργανισμών με τις αρχές DEIA και, αφετέρου, η πραγματική απεικόνιση του ποσοστού των εργαζομένων με μορφές

αναπηρίας. Η κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση Black Light ιδρύθηκε από τυφλά άτομα με σκοπό την εκπαίδευση του προσωπικού στην εξυπηρέτηση πελατών, έχοντας ως αφετηρία την προσωπική αφήγηση των εκπαιδευτών (black-light.gr, n.d). Η πρωτοβουλία του Βαγγέλη Αυγουλά «Με άλλα μάτια» και μίας ομάδας ατόμων με αναπηρίες, στοχεύει στην εξάλειψη της υποεκπροσώπησης των αναπήρων στον δημόσιο λόγο και στη διεκδίκηση της συμπερίληψης, αποτελώντας έναν από τους μοναδικούς, ίσως, στην Ελλάδα ιστότοπους, πλήρως προσβάσιμο για όλους (meallamatia.gr, n.d) Τέλος, η INCLUDE υποστηρίζει εταιρείες και οργανισμούς στο να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους για μια υγιή κουλτούρα ποικιλομορφίας, ισότιμης πρόσβασης και συμπερίληψης (INCLUDE, n.d).

Οι πολιτικές DEIA είναι κρίσιμες για τη δημιουργία μιας κουλτούρας αποδοχής, ασφάλειας και επαγγελματικής προοπτικής για όλους τους εργαζόμενους. Μέσω των πολιτικών DEIA επαναπροσδιορίζονται τα κριτήρια προσλήψεων και αξιολόγησης, ενώ αποφεύγονται τα κυρίαρχα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις, προάγοντας μια πιο δίκαιη και πλουραλιστική εργασιακή κουλτούρα (Eid, 2018). Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της Τεχνικής Συνάντησης του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), η διασφάλιση μιας πιο ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στους εργασιακούς χώρους μπορεί να επιτευχθεί με την αξιοποίηση και την χρήση της τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης (AI) (International Labour Organization, 2025). Μέσω της τεχνολογίας και του AI δημιουργούνται νέες επαγγελματικές ευκαιρίες, νέες θέσεις εργασίας, αναδιοργανώνονται τμήματα στους πολιτιστικούς οργανισμούς και διευρύνονται οι δυνατότητες των παραγωγών, καλλιτεχνών και άλλων εργαζομένων των πολιτιστικών χώρων, συμβάλλοντας στο συνολικό μετασχηματισμό του τομέα (International Labour Organization, 2025). Επιπλέον, οι χώροι πολιτισμού και δημιουργίας οφείλουν να προσεγγίσουν το σύνολο του έργου τους με βάση τις πολιτικές DEIA, που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν (ο.π):

- Προώθηση ίσων αμοιβών χωρίς φυλετικές προκαταλήψεις
- Ίσες ευκαιρίες ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις
- Παροχή άδειας μητρότητας
- Προστασία και πρόληψη κατά της βίας και της σεξουαλικής παρενόχλησης
- Σύσταση Επιτροπής Υγείας και Ασφάλειας στον Χώρο Εργασίας
- Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφαλείας

- Προσαρμοσμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων και εκπαίδευση προσωπικού ανάλογα με τον τομέα απασχόλησής του
- Ενίσχυση της συλλογικής διαπραγμάτευσης (International Labour Organization, 2025).

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναδεικνύει τη σημασία της πολιτιστικής διαχείρισης και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ως βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή των αρχών DEIA, υπογραμμίζοντας ότι η βιωσιμότητα και η αποτελεσματική υλοποίηση της αποστολής των μουσείων, εξαρτώνται άμεσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ύπαρξη πολιτικών και την σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων, την συμπερίληψη και την προστασία τους, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο της ηγεσίας, της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης του προσωπικού, της αντιμετώπισης των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων, της ανάπτυξης προσβάσιμων πρακτικών με την χρήση της τεχνολογίας της τεχνητής νοημοσύνης και τη συνεργασία με εξειδικευμένους φορείς, ενισχύεται η κοινωνική αποστολή των σύγχρονων μουσείων και η ευθυγράμμιση τους με τις παραπάνω αρχές. Τέλος, η αναφορά σε διαφορετικά μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, από τα παραδοσιακά έως τα πιο σύγχρονα, θέτουν στο επίκεντρο τη σημασία του τμήματος HR παρουσιάζοντάς το ως κομβικό μηχανισμό για την ανάπτυξη πολιτικών ίσων ευκαιριών, την προσέλκυση ποικιλόμορφου προσωπικού και την ενίσχυση της καινοτομίας στα μουσεία.

Κεφάλαιο 4: Θεσμικό Πλαίσιο & πολιτικές DEIA σε Ελλάδα & εξωτερικό

4.1 Διεθνή πρότυπα — Κατευθυντήριες οδηγίες

Στο σύγχρονο διεθνές πλαίσιο, οι αρχές DEIA δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως αποσπασματική πολιτική ή ως πρακτική που αφορά αποκλειστικά την προσέλκυση και διεύρυνση του κοινού. Αντίθετα, αντιμετωπίζονται ως μια συνολική προσέγγιση που διαπερνά τις επιμέρους λειτουργίες των μουσείων, επηρεάζοντας τη διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό, τον σχεδιασμό των εκθέσεων, τις ερμηνευτικές πρακτικές και τις σχέσεις που αναπτύσσονται, τόσο στο εσωτερικό των οργανισμών, όσο και με την ευρύτερη κοινωνία. Διεθνείς μελέτες υπογραμμίζουν ότι συχνά απαιτείται εξωτερική πίεση μέσω κατευθυντήριων οδηγιών, χρηματοδοτικών όρων, μηχανισμών αξιολόγησης και πολιτικών δεσμεύσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν δομικές ανισότητες που είναι βαθιά ριζωμένες στον πολιτιστικό τομέα (Cole & Lott, 2019).

Η δικαιωματική προσέγγιση των πολιτικών DEIA ενισχύεται περαιτέρω από το θεωρητικό πλαίσιο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Όπως επισημαίνει ο McGhie (2020) (όπ. ανάφ. στο McGhie, 2020), το δικαίωμα στη συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή, όπως κατοχυρώνεται σε διεθνή κείμενα, αποτελεί θεμελιώδη αρχή για τη λειτουργία των μουσείων. Η Σύμβαση για την Εξάλειψη των Διακρίσεων κατά των Γυναικών (CEDAW), η οποία τέθηκε σε εφαρμογή το 1981, υπογραμμίζει πως οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν ίσα δικαιώματα και τα μουσεία μπορούν να υποστηρίξουν αυτή την ισότητα μέσω εκθέσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δίκαιων πρακτικών πρόσληψης, αποφεύγοντας τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις (ο.π.). Παράλληλα, η Σύμβαση για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία (CRPD), που εφαρμόστηκε από το 2008, επισημαίνει την ανάγκη για προσβασιμότητα και ίσες ευκαιρίες συμμετοχής σε πολιτιστικά αγαθά. Σημειώνεται, επίσης, πως η συγκεκριμένη σύμβαση λειτουργεί παράλληλα με το Διεθνές Σύμφωνο για τα Οικονομικά, Κοινωνικά και Πολιτιστικά Δικαιώματα (ICESCR) και το Διεθνές Σύμφωνο για τα Ατομικά και Πολιτικά Δικαιώματα (ICCPR) (ο.π.).

Η προστασία και η προώθηση των δικαιωμάτων ευάλωτων ή περιθωριοποιημένων ομάδων, όπως τα άτομα LGBTQIA+, οι πρόσφυγες και άλλες μειονότητες, απαιτούν συγκεκριμένες παρεμβάσεις και κατευθυντήριες που θέτουν

αυτές τις ομάδες στο επίκεντρο (McGhie, 2020). Η Σύμβαση για τους Πρόσφυγες, σε συνδυασμό με το Πρωτόκολλο του 1967, και η Διακήρυξη για την Προαγωγή και Προστασία των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τονίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα στην ενεργητική συμμετοχή, στην ενημέρωση και στην προστασία από διακρίσεις, βία και εκφοβισμό. Η συνεργασία με κοινοτικές ομάδες και οργανώσεις πολιτιστικής κληρονομιάς θεωρείται απαραίτητη, αφενός για τη συμμετοχή αυτών των ομάδων και, αφετέρου για τη προαγωγή της ενημέρωσης, της ευαισθητοποίησης και της διασφάλισης ότι οι δράσεις τους σέβονται και ενισχύουν τα ανθρώπινα δικαιώματα για όλους (ο.π.).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η Σύσταση της UNESCO του 2015 για την προστασία και την προώθηση των μουσείων και των συλλογών τους, συνιστά κομβικό κανονιστικό πλαίσιο (UNESCO, 2015). Η Σύσταση αυτή αναγνωρίζει ρητά τον κοινωνικό ρόλο των μουσείων στη διαμόρφωση κοινωνικής συνοχής, πολιτιστικής πολυμορφίας, ενεργής συμμετοχής και βιώσιμης ανάπτυξης, προσδιορίζοντάς τα ως θεσμούς με δημόσια ευθύνη και κοινωνική αποστολή (ο.π.). Στο πλαίσιο αυτό, οι αρχές DEIA δεν αντιμετωπίζονται ως προαιρετικές αξίες, αλλά ως αναπόσπαστο στοιχείο της μουσειακής αποστολής και της θεσμικής τους νομιμοποίησης (UNESCO, 2015 & NEMO, 2024).

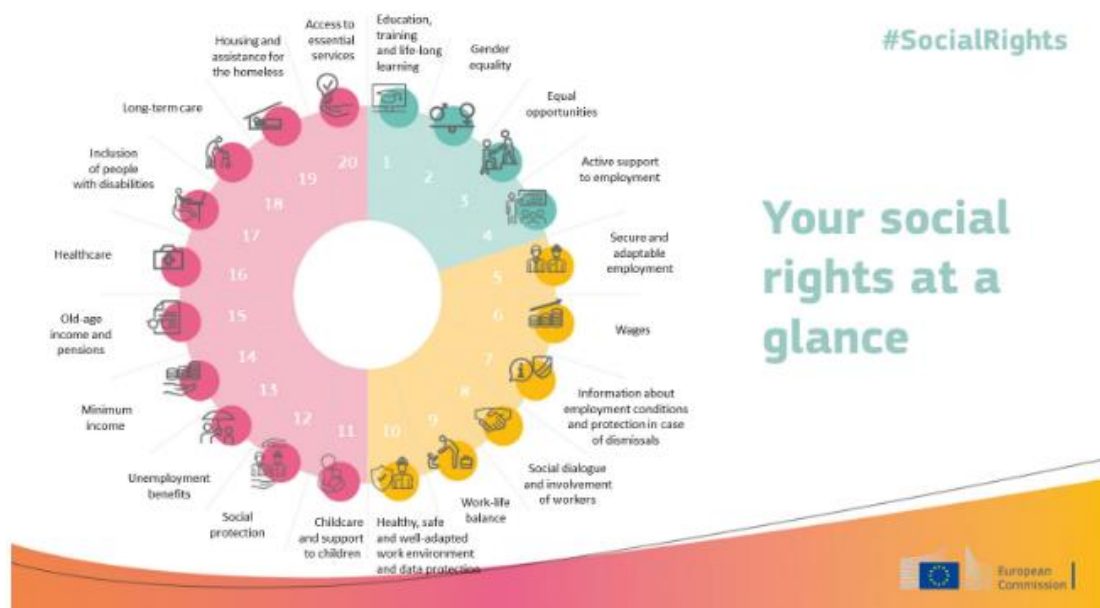
Το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact) αποτελεί τη μεγαλύτερη διεθνή πρωτοβουλία για τη βιωσιμότητα στον εταιρικό τομέα, το οποίο καλεί τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με βάση δέκα αρχές σε τομείς, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα (σεβασμός και προστασία των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρώπινων δικαιωμάτων), η εργασία (προώθηση ίσων ευκαιριών, ελευθερία στον συνδικαλισμό, κατάργηση παιδικής εργασίας, εξάλειψη της καταναγκαστικής εργασίας), το περιβάλλον (πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής ευθύνης, ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών) και η καταπολέμηση της διαφθοράς (McGhie, 2020). Η πρωτοβουλία προωθεί μια προσέγγιση βασισμένη σε αρχές και αξίες, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις και τα μουσεία δεν περιορίζονται απλώς στην τήρηση των βασικών ευθυνών τους, αλλά δημιουργούν κουλτούρα ακεραιότητας, θέτοντας τα θεμέλια για μακροπρόθεσμη επιτυχία (ο.π.).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το Network of European Museum Organisations (NEMO) λειτουργεί ως βασικός φορέας μεσολάβησης μεταξύ των πολιτικών της

Ευρωπαϊκής Ένωσης και της μουσειακής πρακτικής (NEMO, 2024). Εκπροσωπώντας περισσότερα από 30.000 μουσεία σε περίπου 40 χώρες, το NEMO συμβάλλει στη διαμόρφωση, ερμηνεία και διάχυση ευρωπαϊκών κατευθυντήριων γραμμών για τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη (NEMO, 2024). Οι κατευθύνσεις αυτές ευθυγραμμίζονται με τις Ευρωπαϊκές Χάρτες Διαφορετικότητας και το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Εργασίας για τον Πολιτισμό 2023–2026, τα οποία ενσωματώνουν την ισότητα ευκαιριών, τις χωρίς διακρίσεις πρακτικές και τη συμπερίληψη ως βασικούς στόχους της ευρωπαϊκής πολιτιστικής πολιτικής (ο.π.).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε τις είκοσι αρχές - στόχους στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων (βλ. Εικόνα 3), με σκοπό την άμεση εφαρμογή τους από τους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις και τα συστήματα κοινωνικής προστασίας (European Commission, n.d):

- Δικαίωμα στην εκπαίδευση και στη δια βίου μάθηση
- Ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών
- Ίσες ευκαιρίες για όλους
- Εργασιακή ευελιξία
- Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Δίκαιες αμοιβές
- Ξεκάθαρες εργασιακές οδηγίες
- Ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων χωρίς συνέπειες
- Προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων και των προσωπικών τους δεδομένων
- Εξασφάλιση βασικών αναγκών διαβίωσης
- Υγειονομική περίθαλψη
- Εξασφάλιση επιδόματος ανεργίας
- Στήριξη κυβερνήσεων σε οικονομικά ευάλωτες ομάδες
- Αξιοπρεπείς συντάξεις
- Υποστήριξη ατόμων με αναπηρίες
- Διασφάλιση μακροχρόνιας φροντίδας σε άτομα που το χρειάζονται
- Προσιτή στέγαση
- Εξασφάλιση βασικών υπηρεσιών διαβίωσης (νερό, ρεύμα) (ο.π.)



Εικόνα 3: Ο Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων σε 20 αρχές (European Commission, n.d)

Παράλληλα, το International Council of Museums (ICOM) έχει ενσωματώσει τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη στον σύγχρονο επαγγελματικό λόγο και την ηθική δεοντολογία των μουσείων. Η θεματική “Museums for Equality: Diversity and Inclusion”, που υιοθετήθηκε στο πλαίσιο της Διεθνούς Ημέρας Μουσείων το 2020, ανέδειξε τις σχέσεις εξουσίας, τις δομικές ανισότητες και τις ιστορικές αποκλίσεις που επηρεάζουν, τόσο τις εσωτερικές οργανωσιακές δομές, όσο και τη σχέση των μουσείων με τις κοινωνίες τους (ICOM, 2020 & NEMO, 2024). Η πρωτοβουλία αυτή επιβεβαιώνει τη διεθνή αναγνώριση του DEIA ως επαγγελματική, ηθική και κοινωνική υποχρέωση του μουσειακού τομέα.

4.2 Πολιτιστική πολιτική του ελληνικού κράτους για DEIA

Η διαμόρφωση της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής για τις αρχές DEIA αναπτύσσεται παράλληλα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο πολιτικών, καθώς οι περισσότερες από τις βασικές αρχές που υιοθετούνται στην Ελλάδα απορρέουν από στρατηγικές, και οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση της ίσης μεταχείρισης, της

καταπολέμησης των διακρίσεων και της διασφάλισης της προσβασιμότητας σε όλους τους δημόσιους χώρους (ψηφιακούς και φυσικούς). Ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (όπ. ανάφ. στο Ευρωπαϊκή Ένωση, 2012) απαγορεύει κάθε μορφή διάκρισης, αναγνωρίζοντας το δικαίωμα όλων των πολιτών να επωφελοούνται από μέτρα που διασφαλίζουν την αυτονομία, την κοινωνική ένταξη και τη συμμετοχή τους στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή. Η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2016/2102 για την προσβασιμότητα των ιστότοπων και εφαρμογών του δημόσιου τομέα, δεσμεύει τα κράτη-μέλη και αποσκοπεί σε μια ενιαία πολιτική που θα ενισχύσει την διαλειτουργικότητα και την παροχή μεγαλύτερης σαφήνειας στους προγραμματιστές και τους παρόχους ψηφιακών υπηρεσιών (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2016). Τέλος, η Ευρωπαϊκή Πράξη για την Προσβασιμότητα - Οδηγία (ΕΕ) 2019/882, θεσπίζει ένα κοινό πλαίσιο προσβασιμότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε άτομα με αναπηρίες, με πλήρη ενσωμάτωση της Ελλάδας με βάση το Νόμο 4994/2022 (Νόμος 4994, 2022).

Κεντρική έννοια στην ελληνική πολιτιστική πολιτική για τη διαφορετικότητα, την ισότητα, την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη, αποτελεί η αναγνώριση της προσβασιμότητας ως προϋπόθεσης της ουσιαστικής πολιτιστικής συμμετοχής. Η νέα Εθνική Στρατηγική «Μια Ελλάδα με Όλους για Όλους - 2024-2030», βασισμένη, τόσο σε εθνικά εγχειρήματα, όπως η Εθνική Στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη και Μείωση της Φτώχειας και το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας "Ελλάδα 2.0", όσο και σε διεθνείς και ευρωπαϊκές πολιτικές, όπως η Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, θέτει τους πυλώνες για την αναγνώριση της ετερογένειας της αναπηρίας, καθώς και την αναγνώριση των διακρίσεων που βιώνουν τα άτομα με αναπηρία (GOVGR – ΑμεΑ, 2024). Επισημαίνεται πως η αρχή της προσβασιμότητας ισούται με την ισότιμη πρόσβαση, ανεξαρτήτως αναπηρίας, σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας (κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και πολιτιστικές) (GOVGR – ΑμεΑ, 2024). Η πρόσβαση δεν ταυτίζεται με τη συμμετοχή, αλλά συνιστά το αναγκαίο θεμέλιό της, καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαστάσεων που εκτείνεται από τη φυσική είσοδο στους μουσειακούς χώρους, έως την πρόσβαση στην πληροφορία, στο περιεχόμενο, στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Κανάρη, 2023 & GOVGR – ΑμεΑ, 2024).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην έννοια του «καθολικού σχεδιασμού», ο οποίος αναγνωρίζεται διεθνώς ως θεμελιώδης αρχή για την προώθηση της ισότιμης πρόσβασης και συμμετοχής. Ο Καθολικός Σχεδιασμός αφορά τον σχεδιασμό υποδομών, υπηρεσιών, εκθέσεων και ψηφιακών εφαρμογών που ενσωματώνουν εξ αρχής την ποικιλομορφία των χρηστών και δεν απευθύνονται αποκλειστικά σε επιμέρους ομάδες, αλλά ωφελούν το σύνολο του πληθυσμού (Κανάρη, 2023). Σύμφωνα με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, η αναπτυξιακή δυναμική των φορέων του πολιτισμού συνδέεται άμεσα με τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, με τους δείκτες Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index, DESI) και Ψηφιακής Ανταγωνιστικότητας του Διεθνούς Κέντρου Ανταγωνιστικότητας (Institute for Management Development, IMD) να αξιολογούν την ψηφιακή ωριμότητά τους (Ελληνική Δημοκρατία, 2021). Η πανδημία του Covid-19 ανέδειξε την αναγκαιότητα της ψηφιακής διάστασης του πολιτισμού, αφενός ως εργαλείο προσβασιμότητας των πολιτών και, αφετέρου, ως αναπόσπαστο τμήμα του σχεδιασμού σε όλα τα στάδια υλοποίησης της πολιτιστικής πολιτικής (Ελληνική Δημοκρατία, 2021). Παρά τη θεωρητική ευθυγράμμιση της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής με τις διεθνείς δεσμεύσεις, η εφαρμογή του Καθολικού Σχεδιασμού παραμένει συχνά περιορισμένη, αποκαλύπτοντας το χάσμα μεταξύ θεσμικού λόγου και πρακτικής υλοποίησης.

Η ανάγκη για στρατηγική συνοχή, θεσμική συνέχεια και διαρκή συλλογική δέσμευση αναδεικνύεται ως καθοριστική προϋπόθεση για τη βιώσιμη ενσωμάτωση των αρχών DEIA στην πολιτιστική πολιτική του ελληνικού κράτους (Κανάρη, 2023). Ο Νόμος 5239/2025 «Δίκαιη Εργασία για Όλους» αποτελεί σημαντική μεταρρύθμιση στον εργασιακό τομέα, που στοχεύει στον εκσυγχρονισμό, την απλοποίηση της νομοθεσίας και την προστασία των εργαζομένων. Ο νόμος δίνει έμφαση στην προστασία των εργαζομένων και την εναρμόνιση με τα διεθνή εργασιακά πρότυπα. Παράλληλα, ειδική μνεία γίνεται στις πολιτικές για την πρόληψη και αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στους εργασιακούς χώρους, ενώ η παροχή σεμιναρίων πρώτων βοηθειών στους εργαζομένους θεωρείται υποχρεωτική. (Ελληνική Δημοκρατία, 2025) Σε μακροπολιτικό επίπεδο, η ανάλυση της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής καταδεικνύει την απουσία μιας συνεκτικής και μακροπρόθεσμης εθνικής πολιτιστικής στρατηγικής. Όπως επισημαίνεται, ο πολιτισμός αντιμετωπίζεται συχνά

αποσπασματικά και όχι ως ολοκληρωμένο δημόσιο αγαθό, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα θεσμοθέτησης βιώσιμων και διαρκών πολιτικών DEIA (Γιαννόπουλος κ.συν., 2023). Οι γεωγραφικές ανισότητες, οι κοινωνικο-οικονομικοί φραγμοί συμμετοχής και η ασυνέχεια πολιτικών, λόγω αλλαγών κυβερνήσεων ή προσώπων, συνιστούν δομικά εμπόδια για την ουσιαστική εφαρμογή της ισότητας και της συμπερίληψης στον πολιτιστικό τομέα.

4.3 Θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων στους χώρους των μουσείων

Ο δημιουργικός τομέας συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την πολιτιστική έκφραση. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, στον συγκεκριμένο τομέα απασχολήθηκαν περισσότερα από 81 εκατ. άτομα το 2023 (International Labour Organization, 2025). Η ποικιλομορφία του δεν περιλαμβάνει απλά το φάσμα των δραστηριοτήτων. Σε αυτήν εντάσσεται και η ποικιλία των μορφών απασχόλησης, όπως συμβάσεις αορίστου και ορισμένου χρόνου, εργασία βάσει έργου, αυτοαπασχόληση και ελεύθερο επάγγελμα, ενώ συχνά υπάρχει και η εναλλαγή μεταξύ των σχέσεων εργασίας (ο.π). Αν και οι παραπάνω συνθήκες επιτρέπουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, συχνά χρησιμοποιούνται από τους πολιτιστικούς managers ως εργαλεία επαγγελματικής χειραγώγησης, ενισχύοντας τις ανισότητες. (Turtle, 2016).

Η περιορισμένη ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό, η άνιση πρόσβαση σε θέσεις ευθύνης και οι διαφοροποιημένες δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης για άτομα από μη προνομιούχα κοινωνικά και πολιτισμικά υπόβαθρα, συγκροτούν ένα συστημικό πρόβλημα, το οποίο διατρέχει ολόκληρη την εργασιακή διαδρομή, από την είσοδο στον κλάδο, έως τη διοικητική και ηγετική πυραμίδα (Turtle, 2016). Ιδιαίτερη σημασία στο θεσμικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων κατέχει το λεγόμενο pipeline issue, δηλαδή οι περιορισμένες και συχνά κλειστές διαδρομές εισόδου στον μουσειακό κλάδο. Η υπερ-επαγγελματοποίηση, οι αυστηρές ακαδημαϊκές προϋποθέσεις και η

εξάρτηση από άτυπα επαγγελματικά δίκτυα, λειτουργούν αποτρεπτικά για άτομα από χαμηλότερα κοινωνικο-οικονομικά στρώματα, μειονοτικές ομάδες και άτομα με αναπηρία, περιορίζοντας την πρόσβαση στο επάγγελμα (ο.π.). Έντονη κριτική ασκείται, επίσης, στις ευκαιριακές πρακτικές, όπως τα μεμονωμένα προγράμματα κατάρτισης ή πρακτικής άσκησης, επισημαίνοντας ότι χωρίς αναθεώρηση των εσωτερικών θεσμικών και εργασιακών πρακτικών, οι παρεμβάσεις αυτές έχουν περιορισμένο διαρθρωτικό αντίκτυπο (Eid, 2018).

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας που εγκρίθηκε το 2025 από την Ετήσια Γενική Συνέλευση του Museum Association, επισημαίνεται πως υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις, τόσο στα μουσεία του Ηνωμένου Βασιλείου και στο προσωπικό που τα στελεχώνει, όσο και στις δομές χρηματοδότησης και διακυβέρνησης. Ο παραπάνω κώδικας αποτελεί ένα εργαλείο δεοντολογικής συμμόρφωσης, τόσο των μουσείων, όσο και των εργαζομένων, λειτουργώντας ως σύμβαση εμπιστοσύνης μεταξύ των μουσείων, του προσωπικού τους και του κοινού, βασιζόμενος σε τρεις κεντρικούς πυλώνες (δικαιοσύνη και συμπερίληψη, διαφάνεια και λογοδοσία, ευθύνη και βιωσιμότητα) (Museums Association, 2025). Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας “Facing Change: Advancing Museum Board Diversity & Inclusion” του AAM (American Alliance of Museums), με υποστήριξη των ιδρυμάτων Mellon, Alice L. Walton και Ford, διεξήχθη η έκθεση “Excellence in DEAI”. Η συγκεκριμένη έκθεση θέτει τις βάσεις, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κοινό σύνολο Βασικών Εννοιών και Δεικτών (μετρήσιμες πρακτικές) Αριστείας στη DEIA. Επισημαίνει πως οι αρχές DEIA αποτελούν ευθύνη ολόκληρης της πολιτιστικής μονάδας, ότι θα πρέπει να εφαρμόζονται ολιστικά, πως απαιτούν οικονομική και οργανωτική δέσμευση, και ότι θα πρέπει να διέπονται από διαφάνεια και να έχουν ορατά και μετρήσιμα αποτελέσματα (AAM, 2022).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη αναγνωρίζονται πλέον ως βασικές αρχές πολιτικής για τον χώρο εργασίας, με τους πολιτιστικούς οργανισμούς να καλούνται να προωθούν ίσες ευκαιρίες και πρακτικές χωρίς διακρίσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους (NEMO, 2024). Ωστόσο, έρευνες του NEMO καταδεικνύουν σημαντικό χάσμα μεταξύ θεσμικών διακηρύξεων και ουσιαστικής εφαρμογής τους στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, με βασικά εμπόδια την έλλειψη διοικητικής δέσμευσης, πόρων και θεσμικής προτεραιοποίησης (ο.π.). Επιπλέον, η

ανάθεση των ζητημάτων DEIA σε μεμονωμένα τμήματα ή ρόλους, εμποδίζει την ανάπτυξη ολιστικών προσεγγίσεων. Συμπληρωματικά, η κριτική προσέγγιση της πολιτιστικής εργασίας αναδεικνύει ότι η επισφάλεια, η αυτο-εκμετάλλευση και η ασάφεια θεσμικών ευθυνών, αποτελούν κανονικοποιημένα χαρακτηριστικά του πολιτιστικού τομέα, τα οποία υπονομεύουν στην πράξη την ισότητα και τη συμπερίληψη (Gill & Pratt, 2008).

4.4 Πολιτικές DEIA στον διεθνή πολιτιστικό χώρο — καλές πρακτικές

Κεντρικό στοιχείο των διεθνών καλών πρακτικών αποτελεί η εννοιολογική διάκριση, αλλά και η αλληλεξάρτηση των εννοιών της ποικιλομορφίας και της συμπερίληψης. Η ποικιλομορφία αφορά την αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των ατόμων, ενώ η συμπερίληψη προϋποθέτει την ενεργή και ουσιαστική ενσωμάτωση αυτών στις οργανωτικές διαδικασίες και στην εργασιακή κουλτούρα. Η απλή εκπροσώπηση διαφορετικών ομάδων χωρίς παράλληλες πολιτικές συμπερίληψης δεν οδηγεί σε ισότητα, αλλά ενδέχεται να αναπαράγει αποκλεισμούς και ανισότητες στο εσωτερικό των οργανισμών (Cornwall Museums Partnership, n.d.). Σε μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης του διοικητικού τους συμβουλίου, το Ινστιτούτο Τεχνών του Ντιτρόιτ κατάφερε να προσλάβει μέλη του διοικητικού συμβουλίου με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά και προσόντα, παρεμβαίνοντας στον παραδοσιακό τρόπο σύστασης των διοικητικών συμβουλίων (Sweeney & Schonfeld, 2018). Η ηγεσία του Los Angeles County Museum of Art (LACMA) έχει υιοθετήσει μια προσέγγιση διαλόγου ανάμεσα στους εργαζομένους και στη διοίκηση με αποτέλεσμα την σταδιακή ευθυγράμμιση του προσωπικού (ο.π.). Παράλληλα, το Μουσείο του Μπρούκλιν καθιέρωσε διήμερες εβδομαδιαίες συναντήσεις διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των τμημάτων του (Sweeney & Schonfeld, 2018).

Ένα από τα πλέον επαναλαμβανόμενα σημεία στις διεθνείς καλές πρακτικές αφορά τη συμπεριληπτική προσέγγιση στις διαδικασίες πρόσληψης και στελέχωσης, οι οποίες δίνουν έμφαση στη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την ανοιχτή

επικοινωνία. (Cornwall Museums Partnership, n.d.). Το Μουσείο του Κολλεγίου Spelman διαθέτει ένα πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από το Ίδρυμα Mellon και που εισάγει δέκα φοιτητές το χρόνο στις λειτουργίες επιμέλειας του μουσείου. Η διευθύντρια Θέλμα Γκόλντεν του Studio Museum στο Χάρλεμ εισάγει ενεργά έγχρωμους νέους επαγγελματίες στον χώρο των τεχνών μέσω της εμπλοκής τους με δραστηριότητες επιμέλειας, μέσω ταξιδιών με δωρητές και μέσω επισκέψεων σε ιδιωτικές συλλογές, ενώ το Μουσείο του Μπρούκλιν, μέσω ενός διετούς προγράμματος πρακτικής άσκησης με αμοιβή, προσλαμβάνει φοιτητές από πανεπιστημιακούς οργανισμούς με ιστορικότητα σε έγχρωμους σπουδαστές (Sweeney & Schonfeld, 2018).

Παράλληλα, τα μουσεία που επιτυγχάνουν ουσιαστική διεύρυνση της διαφορετικότητας των επισκεπτών τους δεν περιορίζονται σε προγράμματα προσέλκυσης κοινού, αλλά αναπτύσσουν μακροχρόνιες, αμφίδρομες σχέσεις εμπιστοσύνης με τις κοινότητες, μοιράζονται τον έλεγχο της αφήγησης και ενσωματώνουν πολλαπλές οπτικές στη συλλογική μνήμη και την ερμηνεία των συλλογών (Aldridge et al., n.d.). Η Museums Association στην έκθεση «Valuing Diversity: The Case for Inclusive Museums» παροτρύνει τους αυτοπροσδιοριζόμενους ως διαφορετικούς ανθρώπους να συνδεθούν μέσω των δικτύων «Museum Agender» και «Museum Detox», με σκοπό την αλληλοϋποστήριξη και την ανάληψη δράσης (Museums Association, 2016). Παράλληλα, μέσω της εκστρατείας Museums Change Lives, δημιούργησε μια πλατφόρμα εκπροσώπησης, αναδεικνύοντας τις διακρίσεις. Το πρόγραμμα «Our Museum» των Glasgow Museums, μέσω των «creative cafés», προσέφερε ευκαιρίες για ανταλλαγή ιδεών μεταξύ κοινοτικών εταίρων και προσωπικού, που, εν τέλει, επηρέασαν ολόκληρο τον πολιτιστικό τους σχεδιασμό. (ο.π.)

Η συμπερίληψη, επιπλέον, δεν μπορεί να περιορίζεται σε μεμονωμένα τμήματα, όπως το ανθρώπινο δυναμικό ή η εκπαίδευση, αλλά απαιτεί οριζόντια ενσωμάτωση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του μουσείου. Η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, του προσωπικού και των εθελοντών, ενισχύει την αίσθηση συλλογικής ευθύνης, προάγει τον διάλογο και συμβάλλει στη διαμόρφωση βιώσιμης κουλτούρας συμπερίληψης (Aldridge et al., n.d. & Cornwall Museums Partnership, n.d.). Με αφορμή τη δολοφονία του George Floyd, το Μουσείο Φυσικής του Λος Άντζελες

σχημάτισε το 2020 μια ομάδα εργασίας, συγκεντρώνοντας μέλη από όλο το προσωπικό διαφόρων θέσεων και τμημάτων, προκειμένου να διεκπεραιωθούν δράσεις και προγράμματα εναρμονισμένα με τις αρχές DEIA (Museums and Inclusive Communities, n.d) Το 2019 σημειώθηκαν παρενοχλήσεις από το προσωπικό του Μουσείου Καλών Τεχνών Βοστώνης (MFA) σε έγχρωμους μαθητές Γυμνασίου. Το μουσείο εξέδωσε δημόσια συγνώμη και διέθεσε 500.000 δολάρια για να εκπαιδεύσει όλο το προσωπικό με βάση τις αρχές DEIA και να συμπεριλάβει πρακτικές άσκησης για έγχρωμους φοιτητές (Museums and Inclusive Communities, n.d). Τέλος, το Μουσείο Ιστορίας του Σικάγο πριν μερικά χρόνια δημιούργησε έναν αντιρατσιστικό συνασπισμό, με σκοπό την αξιολόγηση των αναγκών του προσωπικού και τη δημιουργία πολιτικών και προγραμμάτων με βάση την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας (ο.π.).

Οι διεθνείς πολιτικές DEIA δεν αποτελούν αποκλειστικά σύνολα κανόνων, καθώς εξελίσσονται διαρκώς, καλώντας τους οργανισμούς να ευθυγραμμιστούν στις νέες κοινωνικές ανάγκες και να αναθεωρούν τις πρακτικές τους με στόχο τη μεγαλύτερη ισότητα, συμπερίληψη και προσβασιμότητα. Η συστηματική αξιολόγηση, η συλλογή ανατροφοδότησης και η συνεχής αναθεώρηση των πρακτικών, αποτελούν βασικά εργαλεία πολιτικής, επιτρέποντας στα μουσεία να αμφισβητούν εδραιωμένες παραδοχές, να αντιμετωπίζουν ασυνείδητες προκαταλήψεις και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους στις κοινωνικές μεταβολές (Aldridge et al., n.d. & Cornwall Museums Partnership, n.d.).

4.5 Προκλήσεις & περιορισμοί εφαρμογής πολιτικών DEIA

Ένας από τους βασικότερους περιορισμούς στην εφαρμογή πολιτικών DEIA αφορά τις έντονες ανισότητες σε επίπεδο χρηματοδότησης, υποδομών, διοικητικής ικανότητας και τεχνογνωσίας μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών (Κανάρη, 2023). Η ελλιπής χρηματοδότηση του πολιτιστικού τομέα, σε συνδυασμό με την πολιτική αστάθεια και την έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, περιορίζει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης των αρχών της προσβασιμότητας και της συμπερίληψης, ιδίως σε

μικρότερα, περιφερειακά ή κοινωνικά ευάλωτα μουσεία (Κανάρη, 2023 & Γιαννόπουλος κ.συν., 2023). Ως αποτέλεσμα, οι πολιτικές DEIA δεν εφαρμόζονται ισότιμα, αλλά τείνουν να ευνοούν τους ήδη ισχυρούς οργανισμούς, αναπαράγοντας υφιστάμενες θεσμικές και γεωγραφικές ανισότητες, αντί να τις αμβλύνουν. Παράλληλα, η εφαρμογή των πολιτικών DEIA συχνά υπονομεύεται από μια περιοριστική και τεχνοκρατική προσέγγιση της προσβασιμότητας, η οποία ταυτίζεται κυρίως με τεχνικές ή κτιριακές παρεμβάσεις, όπως ράμπες, ανελκυστήρες και σήμανση (Κανάρη, 2023). Η μονοδιάστατη αυτή αντίληψη οδηγεί στον περιορισμό της συμπερίληψης σε επίπεδο φυσικής παρουσίας, χωρίς να λαμβάνει υπόψιν ζητήματα αφηγηματικής εξουσίας, συν-δημιουργίας και ενεργής εμπλοκής των επισκεπτών και των κοινοτήτων (Κουρούνη, 2022 & McGhie, 2020). Σε πολλές περιπτώσεις, η προσβασιμότητα και η συμπερίληψη αντιμετωπίζονται ως αρμοδιότητα μεμονωμένων τμημάτων, κυρίως των εκπαιδευτικών ή επικοινωνιακών υπηρεσιών, χωρίς να διαπερνούν το σύνολο της διοικητικής λειτουργίας των μουσείων (UNDESA, 2009 & Kurec et al., 2020). Η έλλειψη οριζόντιας στρατηγικής, σαφών ρόλων, δεικτών απόδοσης και μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης, περιορίζει δραστικά τη δυνατότητα αναπροσαρμογής και βελτίωσης των πολιτικών DEIA, οδηγώντας σε αποσπασματικές και συχνά συμβολικές παρεμβάσεις (ο.π.).

Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει ο ανθρώπινος παράγοντας, τόσο σε επίπεδο προσωπικού, όσο και σε επίπεδο διοίκησης. Στερεοτυπικές αντιλήψεις για την αναπηρία, τη διαφορετικότητα και την «κανονικότητα», σε συνδυασμό με την ανεπαρκή εκπαίδευση και υποστήριξη του προσωπικού, επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της επικοινωνίας, της υποδοχής και της συνολικής εμπειρίας (Κουρούνη, 2022 & McGhie, 2020). Παράλληλα, η περιορισμένη συμμετοχή των ίδιων των άμεσα ενδιαφερόμενων ομάδων (όπως τα άτομα με αναπηρία) στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των πολιτικών DEIA, οδηγεί σε παρεμβάσεις που σχεδιάζονται για τις ομάδες αυτές, αλλά όχι μαζί με αυτές, ενισχύοντας τον κίνδυνο συμβολικής συμπερίληψης, χωρίς ουσιαστική θεσμική μεταβολή (Κουρούνη, 2022 & McGhie, 2020). Παράλληλα, η επισφάλεια, οι χαμηλές αμοιβές, η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας και η συναισθηματική επιβάρυνση των εργαζομένων περιορίζουν δραστικά την αποτελεσματικότητα των πολιτικών ισότητας και συμπερίληψης (UNDESA, 2009). Όπως επισημαίνουν οι Gill και Pratt (2008), η κανονικοποίηση της επισφαλούς

εργασίας και της αυτο-εκμετάλλευσης δημιουργεί ένα περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι καλούνται να υλοποιήσουν «συμπεριληπτικές» πρακτικές χωρίς θεσμική στήριξη, πόρους ή ψυχοκοινωνική ασφάλεια. (Gill & Pratt, 2008 & Kupec et al., 2020).

Τέλος, η έλευση της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης έχει μεταμορφώσει ολιστικά τον τρόπο λειτουργίας των μουσείων, επιβάλλοντας λειτουργικές αλλαγές και εξειδίκευση του προσωπικού. Στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης των αρχών DEIA, η ανάπτυξη προσβάσιμων ιστοσελίδων και ψηφιακών εργαλείων, σύμφωνα με διεθνή πρότυπα προσβασιμότητας, απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία και οικονομικούς πόρους, οι οποίοι συχνά είναι περιορισμένοι. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι οργανισμοί επιλέγουν τη λύση των επικαλύψεων προσβασιμότητας (accessibility overlays), οι οποίες δεν παρεμβαίνουν στον κώδικα και ισχυρίζονται ότι καθιστούν έναν ιστότοπο άμεσα προσβάσιμο, έχοντας χαμηλότερο κόστος εγκατάστασης. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τις κατευθυντήριες και αυτό ενέχει τον κίνδυνο αγωγών και προστίμων συμμόρφωσης (TheUXProtigy, n.d). Επιπλέον, δημιουργεί σημαντικά εμπόδια στην υποστηρικτική τεχνολογία των ατόμων με αναπηρία, αφού δεν επιτρέπει πολλές φορές τον συγχρονισμό της με τις ιστοσελίδες των οργανισμών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αδυναμία ανάγνωσης αρχείων PDF ή το γεγονός ότι τα screen readers δεν αναγνωρίζουν συγκεκριμένα πεδία των ιστοσελίδων (ο.π.).

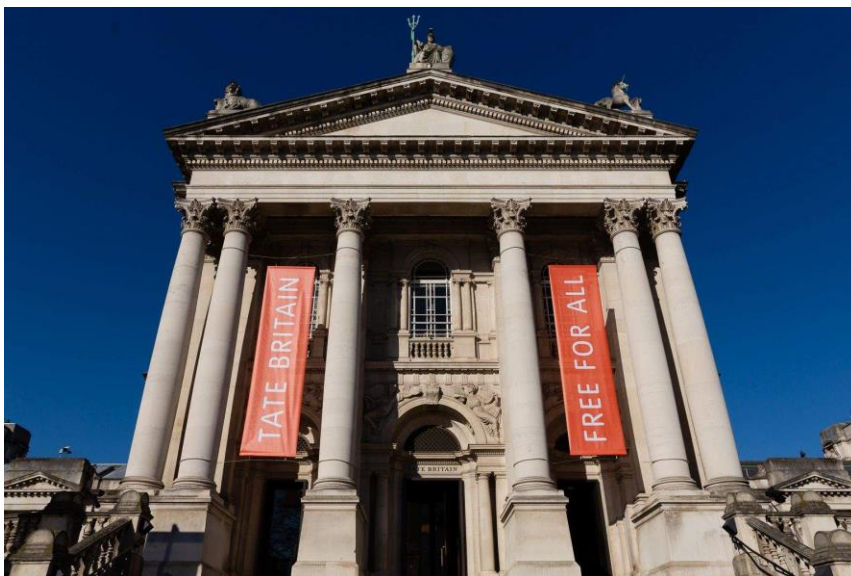
Οι πολιτικές DEIA συνδέονται πλέον άμεσα με την κοινωνική αποστολή των μουσείων και με ένα ευρύτερο πλαίσιο ανθρωπίνων δικαιωμάτων, το οποίο περιλαμβάνει την ισότητα των φύλων, την προσβασιμότητα των ατόμων με αναπηρία και το δικαίωμα όλων των πολιτών να συμμετέχουν στην πολιτιστική ζωή χωρίς αποκλεισμούς, με τους διεθνείς οργανισμούς, όπως η UNESCO, το ICOM και το NEMO, να υπογραμμίζουν την σπουδαιότητά τους, όχι μόνο ως απλή ηθική επιδίωξη, αλλά ως βασική λειτουργική προϋπόθεση. Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί, η εφαρμογή των πολιτικών DEIA εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις εξαιτίας, κυρίως, της ανεπάρκειας των χρηματοδοτήσεων, που δυσχεραίνουν την ευθυγράμμιση των μουσείων (ιδιαίτερα των ιδιωτικών και των μικρότερων – περιφερειακών οργανισμών) με τις συγκεκριμένες πολιτικές. Επιπλέον, η περιορισμένη συμμετοχή των ίδιων των ενδιαφερόμενων ομάδων στον πολιτιστικό σχεδιασμό, η έλλειψη στρατηγικού πλάνου, καθώς και ζητήματα, όπως η εργασιακή

επισφάλεια και τα στερεότυπα, συχνά οδηγούν σε αποσπασματικές ή συμβολικές παρεμβάσεις, αντί για ουσιαστικές αλλαγές.

Κεφάλαιο 5: Μελέτη περίπτωσης - Tate

5.1. Tate – Θεσμικό Πλαίσιο

Το Tate αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου και λειτουργεί ως μη υπουργικός δημόσιος φορέας (Non-Departmental Public Body – NDPB), υπό την εποπτεία του βρετανικού Υπουργείου Πολιτισμού, Μέσων και Αθλητισμού (DCMS) (DCMS, 2025). Η λειτουργία του καθορίζεται από το DCMS και το Museums and Galleries Act 1992, ενώ η χρηματοδότησή του βασίζεται σε ένα υβριδικό μοντέλο που συνδυάζει κρατικές επιχορηγήσεις, θυγατρικούς οργανισμούς, ίδιους πόρους, έσοδα από εμπορικές δραστηριότητες, δωρεές και χορηγίες (DCMS, 2025 & Museums and Galleries Act, 1992). Σύμφωνα με το Framework Document 2025–2028 (όπ. ανάφ. στο DCMS, 2025), το Tate λογοδοτεί στο DCMS ως προς τη διαχείριση των δημόσιων πόρων, την επίτευξη στρατηγικών στόχων και την εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών στον πολιτιστικό τομέα. Ο οργανισμός περιλαμβάνει τέσσερα μουσεία, το Tate Britain στο Λονδίνο, αφιερωμένο κυρίως στη βρετανική τέχνη από τον 16ο αιώνα έως σήμερα, το Tate Modern στο Λονδίνο με έμφαση στη μοντέρνα και σύγχρονη τέχνη, το Tate Liverpool στη βορειοδυτική Αγγλία και το Tate St Ives στην Κορνουάλη, το οποίο διατηρεί στενούς δεσμούς με την τοπική καλλιτεχνική παραγωγή (Tate – Our Galleries, 2026).



Εικόνα 4: Tate Britain - Εξωτερική άποψη (Visit Tate Britain, 2026)

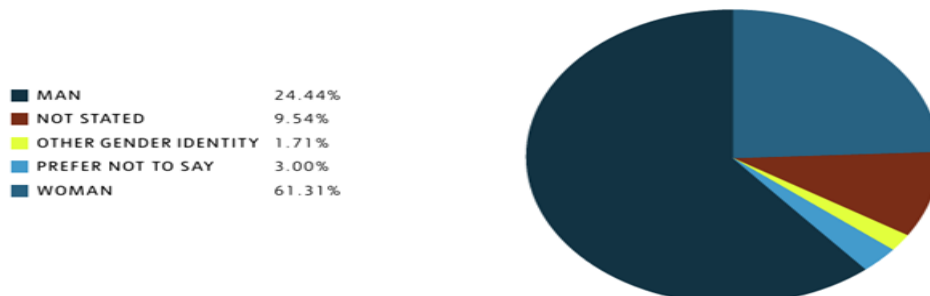
Η εφαρμογή των αρχών DEIA από το Tate δεν αποτελεί αποκλειστικά πρωτοβουλία του ίδιου του οργανισμού, αλλά εντάσσεται στο ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο που διέπει τους δημόσιους πολιτιστικούς οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου. Ως φορέας που χρηματοδοτείται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από το κράτος, το Tate οφείλει να συμμορφώνεται με τη νομοθεσία, με κυριότερο νομοθέτημα το Equality Act 2010, το οποίο υποχρεώνει τους δημόσιους οργανισμούς να προωθούν την ισότητα ευκαιριών και να αποτρέπουν αποκλεισμούς σε άτομα με προστατευόμενα χαρακτηριστικά (Equality Act, 2010). Παράλληλα, το Public Sector Bodies (Websites and Mobile Applications) Accessibility Regulations 2018, επιβάλλει τη διασφάλιση της ψηφιακής προσβασιμότητας, ενώ το πλαίσιο λογοδοσίας και χρηστής διακυβέρνησης που εφαρμόζει το DCMS υποχρεώνει τους εποπτευόμενους οργανισμούς να λειτουργούν με διαφάνεια, κοινωνική υπευθυνότητα και μετρήσιμους στόχους ως προς τη συμπερίληψη και την εκπροσώπηση (Public Sector Bodies Accessibility Regulations, 2018 & DCMS, 2025). Κατά συνέπεια, οι πολιτικές DEIA που εφαρμόζει το Tate αντανακλούν, τόσο τις εθνικές προτεραιότητες κοινωνικής πολιτικής του Ηνωμένου Βασιλείου, όσο και τις ευρύτερες τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στον βρετανικό μουσειακό και πολιτιστικό τομέα, όπου η κοινωνική δικαιοσύνη, η συμπερίληψη και η λογοδοσία αποτελούν βασικούς άξονες πολιτιστικής διακυβέρνησης.

5.2. Διαφορετικότητα

Με οδηγό το παραπάνω θεσμοθετημένο πλαίσιο, η διαφορετικότητα αποτελεί κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής του Tate, που διατρέχει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού, από το εκθεσιακό περιεχόμενο και τη σχέση του με το κοινό, έως τις πολιτικές πολιτιστικής παραγωγής. Ο οργανισμός υποστηρίζει ότι σχεδιάζει υπηρεσίες και ψηφιακά εργαλεία λαμβάνοντας υπόψιν διαφορετικές ανάγκες και εμπειρίες χρηστών, ενώ η δοκιμή ψηφιακών προϊόντων με “diverse range of audiences” δείχνει ότι η διαφορετικότητα αντιμετωπίζεται ως ενεργός παράγοντας διαμόρφωσης της πολιτιστικής εμπειρίας (Accessibility Statement for Tate.org.uk, 2026). Παράλληλα, στο Annual Report 2024–25 καταγράφεται αύξηση της εθνικής ποικιλομορφίας των επισκεπτών και ενίσχυση της συμμετοχής νέων και τοπικών κοινοτήτων, γεγονός που υποδηλώνει προσπάθεια προσέγγισης πιο σύνθετων κοινωνικών ακροατηρίων (Tate Annual Report, 2025). Η ίδια λογική αποτυπώνεται και στην πολιτική εμπλουτισμού της συλλογής, καθώς σημαντικό ποσοστό νέων αποκτήσεων προέρχεται από καλλιτέχνες εκτός Ευρώπης, ενώ η σχεδόν ισόρροπη εκπροσώπηση ανδρών και γυναικών καλλιτεχνών (54% άνδρες, 46% γυναίκες) αντανakλά μια πιο αντιπροσωπευτική συλλεκτική πολιτική (Tate Annual Report, 2025).

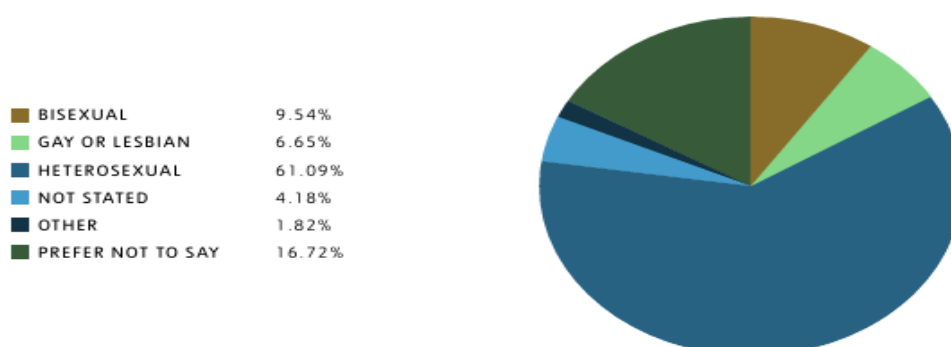
Το Tate δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα και προσοχή στον τομέα της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του. Σύμφωνα με το Workforce Diversity Profile 2024–25, το Tate Gallery απασχολούσε 933 εργαζομένους από 47 διαφορετικές εθνικότητες, γεγονός που υποδηλώνει μια πολυπολιτισμική εργασιακή βάση (Tate Workforce, 2025).

GENDER WORKFORCE DATA FOR TATE GALLERY



Εικόνα 5: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Φύλο 2024-2025 (Tate Workforce, 2025)

SEXUAL ORIENTATION WORKFORCE DATA FOR TATE GALLERY



Εικόνα 6: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Σεξουαλικός Προσανατολισμός 2024-2025 (Tate Workforce, 2025)

Παράλληλα, το 20,5% του προσωπικού προερχόταν από ασιατικές, μικτές και άλλες εθνοτικές ομάδες, ενώ το 18% αυτοπροσδιοριζόταν ως bisexual, gay, lesbian ή άλλη σεξουαλική ταυτότητα (βλ. Εικόνες 5 & 6). Η συστηματική παρακολούθηση δεικτών φύλου, ηλικίας, αναπηρίας, εθνοτικής προέλευσης και σεξουαλικού προσανατολισμού καταδεικνύει ότι η διαφορετικότητα αντιμετωπίζεται ως στρατηγικός και μετρήσιμος παράγοντας οργανωτικής ανάπτυξης και πολιτισμικής βιωσιμότητας (Tate Workforce, 2025).

Παράλληλα, στο Tate Gallery Framework Document 2025–2028 (όπ. ανάφ. στο DCMS, 2025), επισημαίνεται ότι οι διορισμοί των Trustees πρέπει να αντανakλούν τη διαφορετικότητα της κοινωνίας και να διασφαλίζουν ισορροπία δεξιοτήτων και

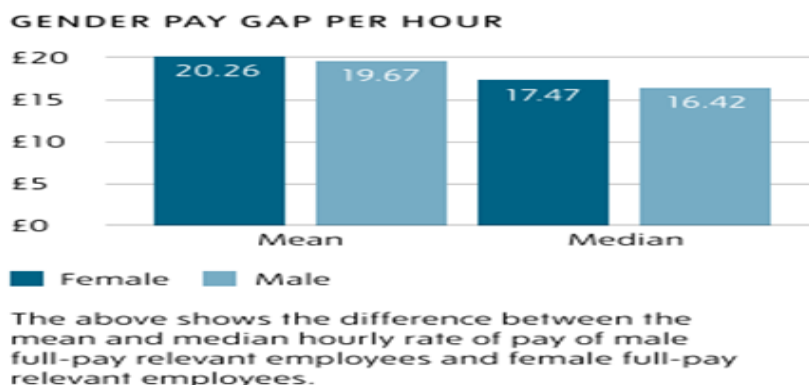
εμπειριών. Κατά αυτόν τον τρόπο, η διαφορετικότητα ενσωματώνεται, όχι μόνο στις δράσεις, αλλά και στη διοικητική δομή του οργανισμού, με το Τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού (HR) να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη μετατροπή της υπό εξέταση έννοιας, από ποσοτικό ή αριθμητικό χαρακτηριστικό σε βιωμένη εμπειρία. Το HR για το Tate λειτουργεί ως μηχανισμός σύνδεσης ανάμεσα στις θεσμικές αξίες και στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία, ξεφεύγοντας από τα στενά γραφειοκρατικά όρια, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ενίσχυση της συμμετοχικότητας και στη διαχείριση της πολυμορφίας του ανθρώπινου δυναμικού. (Armstrong & Taylor, 2023 & Museums Association, 2016).

5.3. Ισότητα

Η αρχή της ισότητας στο Tate εκφράζεται μέσα από πολιτικές που διασφαλίζουν την καθολική πρόσβαση στην τέχνη, ανεξάρτητα από περιορισμούς σε οικονομικό, κοινωνικό ή και σωματικό επίπεδο. Η ελεύθερη είσοδος στη μόνιμη συλλογή συνιστά θεμελιώδη πρακτική άρσης οικονομικών φραγμών, ενώ η παροχή δωρεάν υπηρεσιών, όπως ο δανεισμός αναπηρικών αμαξιδίων και βοηθημάτων κινητικότητας, ενισχύει την ισότιμη εμπειρία επίσκεψης για τα εμποδιζόμενα άτομα (Visit Tate Modern, 2026 & Accessibility Statement for Tate.org.uk, 2026). Η δέσμευση αυτή επεκτείνεται και στον ψηφιακό χώρο, όπου ο οργανισμός συμμορφώνεται με το κανονιστικό πλαίσιο του Ηνωμένου Βασιλείου για την προσβασιμότητα των δημόσιων φορέων (Public Sector Bodies Accessibility Regulations, 2018), επιδιώκοντας την χωρίς περιορισμούς πρόσβαση όλων των χρηστών σε πληροφορίες και ψηφιακό περιεχόμενο. Η διάθεση υλικού σε εναλλακτικές μορφές, όπως large print και προσβάσιμα αρχεία PDF, ενισχύει περαιτέρω την ισότητα στην πρόσβαση, στη γνώση και στην πολιτιστική πληροφορία (Accessibility Statement for Tate.org.uk, 2026).

Σημαντική διάσταση αποτελεί, επίσης, το ζήτημα της μισθολογικής πολιτικής. Τα στοιχεία του Gender Pay Gap Report 2024–25 καταδεικνύουν μια εικόνα, όχι μόνο ισότητας, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις υπεροχής των γυναικών. Η διάμεση αμοιβή

ανά ώρα είναι 6.4% υψηλότερη σε σχέση με αυτή των ανδρών, ενώ η μέση αμοιβή φαίνεται να είναι κατά 3% αυξημένη υπέρ του γυναικείου φύλου (βλ. Εικόνα 7) (Gender Pay Gap Service, 2024).



Εικόνα 7: Διαφορά ωριαίων αποδοχών μεταξύ γυναικών και ανδρών 2024-2025 (Tate GPG Report, 2024)

Η βελτίωση της μισθολογικής διαφοράς σε σχέση με το προηγούμενο οικονομικό έτος θεωρείται αξιοσημείωτη, καθώς η απόκλιση ήταν 0,6% υπέρ των γυναικών, γεγονός που υποδηλώνει σταδιακή ενίσχυση της ισότητας και πιθανή αποτελεσματικότητα των μηχανισμών παρακολούθησης που εφαρμόζονται (Gender Pay Gap Service, 2024). Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις στα bonus, με οριακά χαμηλότερο ποσοστό γυναικών (0,1%), η εικόνα αυτή αναδεικνύει τη σημασία της συστηματικής εποπτείας των πρακτικών ανταμοιβής. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) υπερβαίνει τη διαχειριστική λειτουργία και μετατρέπεται σε στρατηγικό μηχανισμό προώθησης της εργασιακής δικαιοσύνης. Η διοίκηση αμοιβών, τα HR analytics (μετρήσεις που βοηθούν στην αξιολόγηση εργαζομένων και τμημάτων εργασίας, τη διαχείριση δεδομένων με μεγάλο όγκο, την επιλογή υποψήφιων εργαζομένων, τη βελτίωση της απόδοσης) και η διαφανής δημοσιοποίηση στοιχείων, συνιστούν βασικά εργαλεία διασφάλισης ισότητας, ενισχύοντας τη λογοδοσία και τη βιωσιμότητα του Tate (Armstrong & Taylor, 2023).

Παράλληλα, εφόσον η ισότητα στη μουσειακή πρακτική νοείται ως δίκαιη ανταπόκριση στη διαφορετικότητα και ως ενεργή αναδιαμόρφωση σχέσεων εξουσίας (Sandell, 2017 & Sandell & Nightingale, 2012), το HR καλείται να διασυνδέσει τις πολιτικές αμοιβών με ευρύτερες στρατηγικές ένταξης, εξέλιξης προσωπικού και

εκπροσώπησης σε θέσεις ευθύνης. Υπό αυτό το πρίσμα, τα vouchers μακροχρόνιας δέσμευσης δίνονται στους εργαζομένους ανεξάρτητα από τη θέση, την μισθολογική κλίμακα και το φύλο, χωρίς να θεωρούνται μέρος των bonus, ως ευχαριστήρια ένδειξη η οποία ταυτόχρονα ενισχύει την εργασιακή προσήλωση των εργαζομένων. Το Tate Gallery framework document 2025–2028, (όπ. ανάφ. στο DCMS, 2025), προβλέπει ότι οι διαδικασίες πρόσληψης και επαγγελματικής ανέλιξης οφείλουν να βασίζονται στην αξιοκρατία και να συμμορφώνονται με το Equality Act 2010, διασφαλίζοντας την αποφυγή διακρίσεων εις βάρος εργαζομένων με προστατευόμενα χαρακτηριστικά. Το συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο θέτει ως κεντρική προτεραιότητα την επίτευξη ουσιαστικού διαρθρωτικού μετασχηματισμού, αναφορικά με τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τους μηχανισμούς υποστήριξης και επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων (ο.π.).

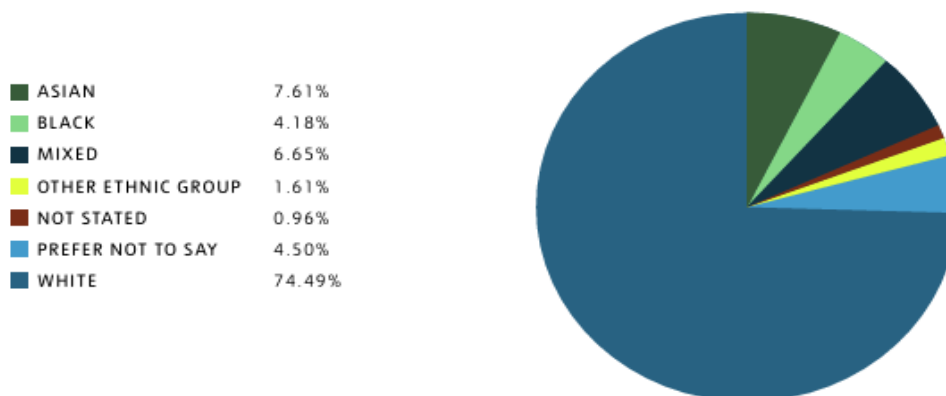
5.4. Συμπερίληψη

Η συμπερίληψη στο Tate αποτελεί μια πολυεπίπεδη πρακτική, η οποία αφορά, τόσο την εμπειρία του επισκέπτη, όσο και τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του. Για τον λόγο αυτό, εφαρμόζονται συγκεκριμένες πολιτικές και προγράμματα που διευκολύνουν τη συμμετοχή ατόμων με διαφορετικές ανάγκες, όπως η αποδοχή σκύλων-οδηγών, η ύπαρξη quiet rooms για νευροδιαφορετικά άτομα, η παροχή communication cards που αφορούν τη μη λεκτική επικοινωνία και δίνουν την ευκαιρία αλληλεπίδρασης με διαφορετικούς τρόπους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ανταποκρίνεται στη διαφορετικότητα των εμπειριών, και η υποστήριξη δράσεων καλλιτεχνών από αυτόχθονες κοινότητες, που επιβεβαιώνει τη δέσμευση του οργανισμού για την ανάδειξη της ποικιλομορφίας (Tate Annual Report, 2025 & Accessibility Statement for Tate.org.uk, 2026). Επιπλέον, καθίσταται σημαντική η συμβολή των εσωτερικών δικτύων εργαζομένων (BAME, disABILITY, Parents & Carers και LGBTQIA+ networks), όπου μέσα από workshops και συνεδρίες-προγράμματα ανάπτυξης-ηγεσίας, συμβάλλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού και συμμετοχικού εργασιακού περιβάλλοντος και παράλληλα

ενσωματώνουν την συμπερίληψη ως πεδίο επαγγελματικής εξέλιξης (Tate Workforce, 2025).

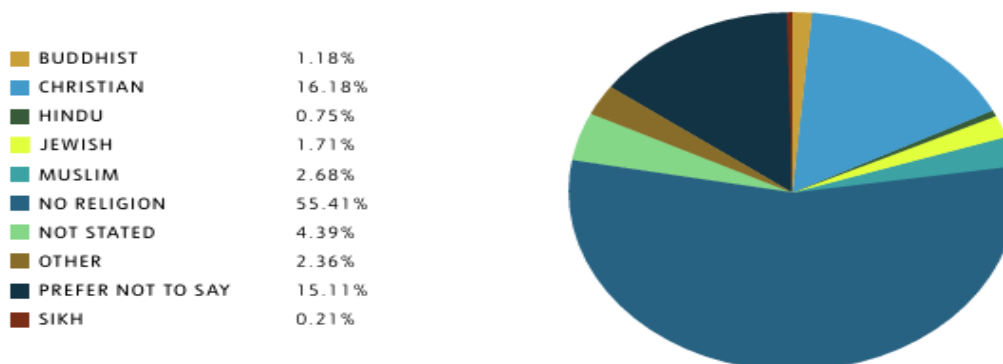
Η συμπερίληψη στο Tate αποτυπώνεται, τόσο στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στους μηχανισμούς παρακολούθησης και θεσμικής λογοδοσίας. Τα διαθέσιμα στοιχεία εργατικού δυναμικού καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες εκπροσωπούνται σε όλα τα μισθολογικά κλιμάκια, συμπεριλαμβανομένων των υψηλότερων θέσεων (71,3%), γεγονός που υποδηλώνει την ουσιαστική συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, καθώς και στον περιορισμό των κάθετων αποκλεισμών (Gender Pay Gap Service, 2024 & Tate Workforce, 2025). Παράλληλα, ως προς τα εθνικά χαρακτηριστικά, το 74,49% του προσωπικού αυτοπροσδιορίζεται ως λευκό, ενώ καταγράφονται ποσοστά 7,61% ασιατικής, 4,18% μαύρης και 6,65% μικτής εθνικής ταυτότητας, στοιχείο που επιτρέπει τη χαρτογράφηση της αντιπροσώπευσης και τον εντοπισμό πεδίων βελτίωσης (βλ. Εικόνες 8 & 9).

ETHNICITY WORKFORCE DATA FOR TATE GALLERY



Εικόνα 8: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Εθνικότητα 2024-2025 (Tate Workforce, 2025)

RELIGION WORKFORCE DATA FOR TATE GALLERY



Εικόνα 9: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Θρήσκευμα 2024-2025 (Tate Workforce, 2025)

Επιπλέον, το υψηλό ποσοστό συμπλήρωσης του Diversity Monitoring Questionnaire (95,8%) ενισχύει την εγκυρότητα των παραπάνω δεδομένων, επιτρέποντας στοχευμένες παρεμβάσεις πολιτικής (Tate Workforce, 2025).

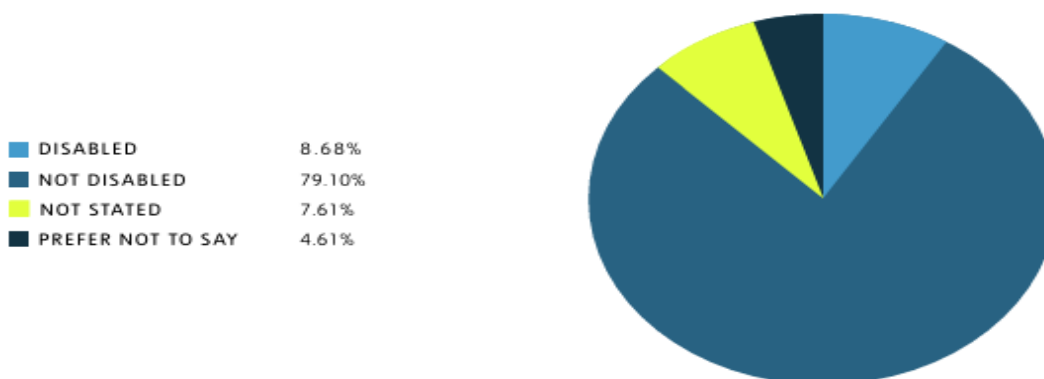
Το HR επιδιώκει τη διεύρυνση της προσβασιμότητας μέσω ανοιχτών διαδικασιών πρόσληψης, έχοντας ως γνώμονα την ενθάρρυνση υποψηφιοτήτων ανεξαρτήτως ηλικίας αναπηρίας, έκφρασης φύλου, εθνικότητας, θρησκείας ή πεποιθήσεων. Επιπλέον, η διαδικασία των αμειβόμενων πρακτικών ασκήσεων, η εύελικτη εργασία, οι πολιτικές «Αξιοπρέπειας και Σεβασμού» και το Πρόγραμμα Υποστήριξης Εργαζομένων, συνθέτουν ένα πλαίσιο στο οποίο όλοι μπορούν να ευδοκιμήσουν (Tate – EDI, n.d). Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού 2025–2028, η συμπερίληψη δεν αντιμετωπίζεται ως αποσπασματική δράση, αλλά ως οριζόντια αρχή που διαπερνά τη στελέχωση, την επαγγελματική εξέλιξη και την οργανωτική κουλτούρα, επιβεβαιώνοντας το ρόλο του HR ως διαμορφωτή ενός θεσμικά κατοχυρωμένου, συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος. (DCMS, 2025)

5.5. Προσβασιμότητα

Η προσβασιμότητα στο Tate αντιμετωπίζεται ως ολιστική πρακτική, που εκτείνεται από τις φυσικές υποδομές έως το ψηφιακό περιβάλλον. Σε επίπεδο εγκαταστάσεων, διασφαλίζονται βασικές διευκολύνσεις για άτομα, είτε ως επισκέπτες, είτε ως εργαζόμενοι με αναπηρία (ανελκυστήρες με RADAR Key, mobility scooters, large print οδηγοί, hearing loops και αισθητηριακή υποστήριξη), ενώ η παροχή πληροφοριών για πιθανούς ερεθισμούς ενισχύει την αυτονομία των επισκεπτών (Tate Modern Accessibility, 2026). Στο ψηφιακό περιβάλλον, ο οργανισμός δηλώνει συμμόρφωση με τις προδιαγραφές WCAG 2.2 AA και παρέχει δυνατότητες προσαρμογής, όπως τη χρήση screen readers, speech recognition και τη μεγέθυνση του περιεχομένου της ιστοσελίδας (Accessibility Statement for Tate.org.uk, 2026). Ωστόσο, αναγνωρίζονται περιορισμοί, όπως η απουσία alt-text σε ορισμένες εικόνες, η έλλειψη υποτίτλων σε μέρος του οπτικοακουστικού υλικού, η μειωμένη προσβασιμότητα παλαιότερων αρχείων PDF και τεχνικά ζητήματα πλοήγησης ή λειτουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματος. Παρ' όλα αυτά, το Tate βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία βελτίωσης μέσω ελέγχων, συνεργασιών με ειδικούς και αναβάθμισης εργαλείων, στοιχείο που καταδεικνύει μια δυναμική προσέγγιση.

Η δέσμευση του οργανισμού για την ένταξη των ατόμων με αναπηρία αποτυπώνεται στα δημογραφικά δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού (8,68% των εργαζομένων αυτοπροσδιορίζονται ως άτομα με αναπηρία) και θεσμοθετείται μέσω του Disability Confident Scheme, στο οποίο ο οργανισμός συμμετέχει ως Εργοδότης Επιπέδου 2, αναγνωρίζοντας ρητά την ευθύνη του για την προσέλκυση, πρόσληψη, διατήρηση και επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων με αναπηρία (βλ. Εικόνα 10). Το σύμβολο "Disability Confident" εμφανίζεται στις διαδικασίες προσλήψεων, σηματοδοτώντας ότι οι αιτήσεις αξιολογούνται με όρους ισότητας και ότι παρέχονται εύλογες προσαρμογές καθ' όλη τη διαδικασία επιλογής και ένταξης, ενθαρρύνοντας ενεργά την υποβολή αιτήσεων από άτομα με αναπηρία (βλ. Εικόνα 11) (Tate – EDI, n.d).

DISABILITY WORKFORCE DATA FOR TATE GALLERY



Εικόνα 10: Δεδομένα Εργατικού Δυναμικού - Άτομα με αναπηρία 2024-2025 (Tate Workforce, 2025)



The Disability Confident Scheme

Tate is committed to the employment, retention, training and career development of disabled people. In recognition of our commitment, Tate has been awarded the Disability Confident Symbol.

Εικόνα 11: Το σύμβολο "Disability Confident" (Tate - The Disability Confident Scheme, n.d.)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής “Tate for All”, η συμπερίληψη ενισχύεται από τη δομή διακυβέρνησης και από το δίκτυο “Diversity Champions”, ενώ ο ρόλος του HR είναι κομβικός, καθώς διασυνδέει τις πολιτικές ισότητας με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, από τη συμπεριληπτική στελέχωση και τη διαχείριση ταλέντου, έως την εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα αναπηρίας και προσβασιμότητας, μετατοπίζοντας την οπτική του ατομικού προβλήματος στα θεσμικά εμπόδια που παράγουν αποκλεισμούς (Cole & Lott, 2019 & Κουρούνη, 2022). Η προσβασιμότητα συνδέεται, επίσης, με πρακτικές ευελιξίας και ευημερίας, όπως τα ευέλικτα ωράρια, η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι, και το Πρόγραμμα Υποστήριξης Εργαζομένων, που αναγνωρίζουν τις διαφορετικές ανάγκες ζωής και φροντίδας. Τέλος, το Συμβούλιο Προσωπικού και το Tate Social Fund λειτουργούν ως μηχανισμοί συμμετοχής και φροντίδας, ενδυναμώνοντας τη φωνή των εργαζομένων και καλλιεργώντας μια κουλτούρα ένταξης, ευημερίας και σεβασμού (Tate – EDI, n.d.).

Η μελέτη περίπτωσης του Tate αποδεικνύει πως ο οργανισμός έχει αναπτύξει ένα εκτεταμένο πλαίσιο εφαρμογής των αρχών DEIA, το οποίο διαπερνά, τόσο τη λειτουργία του οργανισμού, όσο και τις σχέσεις του με το κοινό και τους εργαζομένους, αντανakλώντας παράλληλα τις ευρύτερες προτεραιότητες της βρετανικής πολιτιστικής πολιτικής. Ως δημόσιος πολιτιστικός οργανισμός που εποπτεύεται από το DCMS, το Tate οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της δημόσιας λογοδοσίας, της διαφάνειας και της κοινωνικής υπευθυνότητας, ενώ παράλληλα δεσμεύεται από το Equality Act 2010 και κατ'επέκταση από το Public Sector Equality Duty (PSED), τα οποία επιβάλλουν την προώθηση της ισότητας ευκαιριών και την καταπολέμηση των διακρίσεων (DCMS, 2025 & Equality Act, 2010).

Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες, σημαντικά επιτεύγματα του Tate αποτελούν η ανάπτυξη προσβάσιμων φυσικών και ψηφιακών υπηρεσιών, η συστηματική παρακολούθηση δεικτών διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση της εκπροσώπησης διαφορετικών κοινωνικών ομάδων στις συλλογές και στις δράσεις του οργανισμού, καθώς και η δημιουργία ενός πλαισίου εργασιακής συμπερίληψης μέσω εξειδικευμένων δικτύων εργαζομένων και πολιτικών υποστήριξης (Tate Annual Report, 2025, Tate Workforce, 2025 & Tate – EDI, n.d.). Παράλληλα, η διαφάνεια που επιδεικνύεται μέσω της δημοσίευσης εκθέσεων για τη διαφορετικότητα του προσωπικού και το μισθολογικό χάσμα φύλου, ενισχύει τη θεσμική λογοδοσία και την αξιοπιστία του οργανισμού (Gender Pay Gap Service, 2024 & Tate Workforce, 2025). Ωστόσο, εξακολουθούν να υφίστανται ορισμένες προκλήσεις, όπως η περιορισμένη εκπροσώπηση ορισμένων ομάδων στο ανθρώπινο δυναμικό, οι τεχνικές ελλείψεις ψηφιακής προσβασιμότητας, όπως η απουσία εναλλακτικών περιγραφών σε ορισμένες εικόνες και η μειωμένη προσβασιμότητα παλαιότερων αρχείων PDF, καθώς και η ανάγκη περαιτέρω ενίσχυσης της αντιπροσωπευτικότητας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και λήψης αποφάσεων (Accessibility Statement for Tate.org.uk, 2026 & Tate Workforce, 2025).

Κεφάλαιο 6: Μελέτη περίπτωσης - National Museum of Women in the Arts

6.1. NMWA – Θεσμικό πλαίσιο

Το National Museum of Women in the Arts (NMWA) αποτελεί το πρώτο μεγάλο μουσείο παγκοσμίως αφιερωμένο αποκλειστικά στην ανάδειξη, διατήρηση και προώθηση του έργου των γυναικών καλλιτεχνίδων. Ιδρύθηκε το 1987 από τους Wilhelmina Cole Holladay και Wallace F. Holladay και εδρεύει στην καρδιά της Ουάσινγκτον, στην περιοχή Downtown, κοντά στα σημαντικότερα πολιτιστικά και διοικητικά κέντρα της αμερικανικής πρωτεύουσας (βλ. Εικόνα 12) (NMWA – About Us, n.d.). Η μόνιμη συλλογή του περιλαμβάνει περισσότερα από 6.000 έργα τέχνης από τον 16ο αιώνα έως σήμερα, αντιπροσωπεύοντας καλλιτέχνιδες από διαφορετικές ιστορικές περιόδους, γεωγραφικές περιοχές και πολιτισμικά υπόβαθρα, ενώ παράλληλα αναπτύσσει εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ερευνητικές δράσεις και διεθνείς πρωτοβουλίες που εστιάζουν στην ενίσχυση της ορατότητας των γυναικών στον χώρο των τεχνών (NMWA – Fact Sheet, n.d.).



Εικόνα 12: National Museum of Women in the Arts - Εσωτερική άποψη (NMWA - Photo, 2023)

Σε αντίθεση με πολλούς μεγάλους πολιτιστικούς οργανισμούς των Ηνωμένων Πολιτειών, το NMWA δεν αποτελεί ομοσπονδιακό φορέα, ούτε διέπεται από κάποια ειδική πράξη του Κογκρέσου που να καθορίζει τη λειτουργία και την αποστολή του.

Πρόκειται για έναν ιδιωτικό, μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος χρηματοδοτείται κυρίως από δωρεές, χορηγίες, επιχορηγήσεις (κρατικές και ιδιωτικές), συνδρομές μελών, κληροδοτήματα, εισιτήρια και λοιπές ιδιωτικές πηγές εσόδων (NMWA – Fact Sheet, n.d.& NMWA – Annual Report, 2024). Κατά συνέπεια, οι πολιτικές DEIA που εφαρμόζει δεν απορρέουν από συγκεκριμένες υποχρεώσεις ομοσπονδιακής πολιτιστικής πολιτικής, αλλά συνδέονται άμεσα με τη θεσμική αποστολή του μουσείου και με τις ευρύτερες εξελίξεις που παρατηρούνται τις τελευταίες δεκαετίες στο αμερικανικό πολιτιστικό τοπίο αναφορικά με την εκπροσώπηση, τη συμπερίληψη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Με αφορμή τα παραπάνω, το American Alliance of Museums (AAM) έχει ενσωματώσει τις αρχές DEIA στα πρότυπα αριστείας και στο σύστημα διαπίστευσης των μουσείων, μέσω της έκθεσης “Excellence in DEAI”, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη συμβολή επαγγελματιών των μουσείων και επιτροπών διαπίστευσης «Facing Change», αναγνωρίζοντας ότι η διαφορετικότητα, η ισότητα, η προσβασιμότητα και η συμπερίληψη αποτελούν πλέον βασικά κριτήρια αξιολόγησης των μουσείων (AAM, 2022). Κατά τον τρόπο αυτό, δεσμεύει τα μουσεία να υιοθετήσουν τις αρχές αυτές ως μέρος της αποστολής και των αξιών τους, ενσωματώνοντάς τες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας των οργανισμών (περιγραφές θέσεων εργασίας, διαδικασίες αξιολόγησης, διοίκηση, προσωπικό, εθελοντές, διάθεση πόρων, ανάπτυξη ικανοτήτων, μέτρηση αποτελεσμάτων) (ο.π). Ως εργοδότης και ως δημόσιος χώρος πολιτισμού, έκθεσης και ψυχαγωγίας, το NMWA έχει ενσωματώσει πολλές από τις κατευθύνσεις του AAM, ενώ παράλληλα συμμορφώνεται με το γενικό νομοθετικό πλαίσιο των Ηνωμένων Πολιτειών για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις ίσες ευκαιρίες στην εργασία και την προσβασιμότητα, όπως το Νόμο περί Πολιτικών Δικαιωμάτων του 1964, το Νόμο περί Αμερικανών με Αναπηρίες (ADA) του 1990 και το Άρθρο 504 του Νόμου περί Αποκατάστασης του 1973 (Civil Rights Act, 1964 & NMWA – Accessibility Statement, n.d.).

6.2. Διαφορετικότητα

Η διαφορετικότητα αποτελεί θεμελιώδη άξονα της ταυτότητας και της αποστολής του NMWA, καθώς ο ίδιος ο οργανισμός ιδρύθηκε με σκοπό να αναδείξει γυναίκες καλλιτέχνιδες που είχαν ιστορικά αποκλειστεί ή υποεκπροσωπηθεί στην ιστορία της τέχνης (NMWA - About Us, n.d.). Μέσω των δημόσιων προγραμμάτων και εκθέσεών του, το NMWA παρουσιάζει καλλιτέχνιδες από διαφορετικές γεωγραφικές και πολιτισμικές περιοχές, όπως το Ιράν, ο αραβικός κόσμος και οι αυτόχθονες κοινότητες της Αυστραλίας, γεγονός που ενισχύει τη λεγόμενη «διαπολιτισμική» διάσταση της μουσειακής του πολιτικής (NMWA - Fact Sheet, n.d.). Το NMWA μέσα από την πρωτοβουλία #5WomenArtists ζητά, επίσης, από μουσεία, γκαλερί και άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς να μοιράζονται τέχνη και πληροφορίες σχετικά με καλλιτέχνες που διερευνούν βασικά κοινωνικά ζητήματα, όπως η ισότητα των φύλων, η μετανάστευση, τα δικαιώματα των ΛΟΑΤΚΙΑ+, η φυλετική δικαιοσύνη και η κλιματική αλλαγή (NMWA- Press, 2020). Το “#5WomenArtists Tour: Pride” έρχεται να συνηγορήσει στην παραπάνω προσπάθεια τον Ιούνιο του 2026, καλώντας τους επισκέπτες, και τους ίδιους τους καλλιτέχνες, να εξερευνήσουν τις δημιουργικές συνεισφορές των LGBTQIA+ καλλιτεχνών στη συλλογή του NMWA (NMWA - Tour, 2026). Επίσης, μέσα από το “Wikipedia Edit-a-thon”, καλεί τις κοινότητες σε έναν εικονικό μααραθώνιο επεξεργασίας λημμάτων στη Wikipedia με σκοπό την κάλυψη των κενών πληροφόρησης που σχετίζονται με το φύλο, τον φεμινισμό και τις τέχνες. (NMWA-Press, 2025)

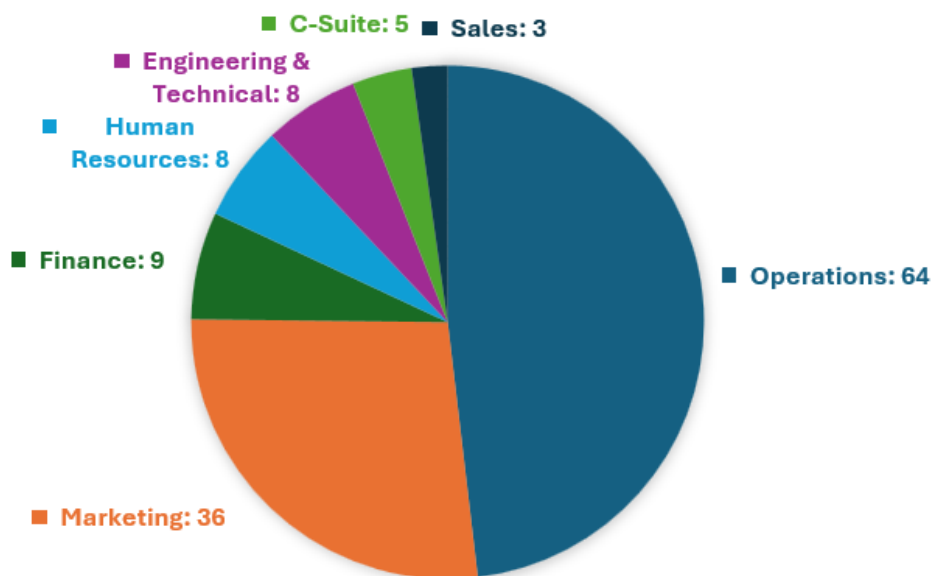
Η πολιτισμική ομοιογένεια και τα κυρίαρχα πρότυπα περί επαγγελματισμού και ηγεσίας φαίνεται να μην υποστηρίζονται από το NMWA, καθώς στόχο αποτελεί η προαγωγή μιας πιο δίκαιης και πλουραλιστικής εργασιακής κουλτούρας, που αναγνωρίζει την αξία των διαφορετικών εμπειριών και προοπτικών (Eid, 2018). Στον τομέα της λειτουργικότητας και της στελέχωσης προσφέρονται θέσεις εργασίας σε ένα μεγαλύτερο φάσμα τομέων, όπως εκπαίδευση, ψηφιακό περιεχόμενο, βιβλιοθήκη, έρευνα, ανάπτυξη, διοίκηση, είτε με μερική, είτε με πλήρη απασχόληση, παρέχοντας ευκαιρίες σταδιοδρομίας μέσα σε ένα δημιουργικό και συμπεριληπτικό περιβάλλον (NMWA - Work, n.d.). Ιδιαίτερα σημαντική διάσταση της διαφορετικότητας αποτελεί το σύστημα εθελοντισμού, το οποίο περιλαμβάνει ρόλους όπως docents, program

volunteers και department volunteers Αυτές οι δομές δίνουν την ευκαιρία σε άτομα με διαφορετικά υπόβαθρα να συμμετέχουν ενεργά στη λειτουργία του και να ενισχύουν την όλη συμμετοχικότητα των ατόμων σε κοινωνικά, επαγγελματικά και πολιτισμικά υπόβαθρα (NMWA - Volunteer, n.d.).

6.3. Ισότητα

Στις 21 Ιανουαρίου 2025 ο Πρόεδρος των ΗΠΑ, Donald Trump, υπέγραψε προεδρικά διατάγματα τα οποία, αφενός αναγνωρίζουν ως επίσημη πολιτική τα δύο φύλα (αρσενικό, θηλυκό) καταργώντας τη επισήμανση «άλλο» ή «X», από τις ομοσπονδιακές φόρμες, και αφετέρου αποσκοπούν στον τερματισμό των προγραμμάτων ποικιλομορφίας, ισότητας και ένταξης εντός της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, επαναπροσδιορίζοντας ταυτόχρονα το σύνολο του εργασιακού πλαισίου των ΗΠΑ, το οποίο, όπως επισημαίνει, θα πρέπει να βασίζεται στην αξιοκρατία και όχι στις αρχές DEIA (Cerullo, 2025). Παρά τις συγκεκριμένες προκλήσεις, το NMWA εξακολουθεί να αντιστέκεται αμφισβητώντας τις κυρίαρχες αφηγήσεις της ιστορίας της τέχνης και αντιμετωπίζοντας την έμφυλη ανισότητα στην καλλιτεχνική εκπροσώπηση. Μέσα από πρωτοβουλίες, όπως το πρόγραμμα “Women, Arts, and Social Change”, η ισότητα προσεγγίζεται ως ενεργή διαδικασία επανεγγραφής της ιστορίας της τέχνης και ως ευρύτερο κοινωνικό διακύβευμα. Παράλληλα, η έννοια της ισότητας στο NMWA διαμορφώνεται, τόσο σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας, όσο και σε επίπεδο θεσμικής αποστολής, παραπέμποντας στο HR μοντέλο PANEL (Participatory, Accountable, Non-discriminatory, Empowering, Linked to human rights standards), το οποίο συγκροτεί μια προσέγγιση βασισμένη στα ανθρώπινα δικαιώματα, που τοποθετεί τα άτομα στο επίκεντρο της θεσμικής λειτουργίας. Μέσα από τις αρχές της συμμετοχής, της λογοδοσίας, της μη διάκρισης και της ενδυνάμωσης, μπορεί να διασφαλιστεί η ουσιαστική ισότητα και διαφάνεια, συνδέοντας τις πρακτικές των μουσείων με διεθνή πρότυπα ανθρωπίνων δικαιωμάτων (McGhie, 2020). Ως εργοδότης ίσων ευκαιριών, το NMWA μέσα από ενεργές πρακτικές άρσης εμποδίων και διασφάλισης ουσιαστικής πρόσβασης στην εργασία, εξασφαλίζει ότι οι υποψήφιοι δεν

αξιολογούνται βάσει φυλής, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας φύλου, ηλικίας ή αναπηρίας, ενώ προβλέπει και εύλογες προσαρμογές κατά τη διαδικασία πρόσληψης (NMWA - Work, n.d.).



Εικόνα 13: NMWA - Πλήθος υπαλλήλων ανά Τμήμα (Zoominfo - NMWA Employees, 2026)

Η παραπάνω στρατηγική υποστηρίζεται οργανωτικά από μια συστηματική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και στις πολιτικές DEIA. Το 2021 συγκροτήθηκε εσωτερική επιτροπή DEIA, η οποία διαμόρφωσε θεμελιώδεις αξίες και λειτούργησε ως βασικός πυλώνας χάραξης στρατηγικής. Στο πλαίσιο περαιτέρω εμβάθυνσης της δέσμευσης αυτής, το NMWA επιδίωξε τη συνεργασία με εξειδικευμένο σύμβουλο για την ανάπτυξη στρατηγικού πλαισίου και διετούς σχεδίου δράσης, την ιεράρχηση και υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών, καθώς και τη δημιουργία ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης σε ζητήματα ισότητας και συμπερίληψης για όλο το προσωπικό, τη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Παράλληλα, τέθηκε ως προτεραιότητα η αναθεώρηση κομβικών θεσμικών εγγράφων, όπως το εγχειρίδιο προσωπικού, οι πολιτικές διαχείρισης συλλογών και επιλογής προμηθευτών, υπό το πρίσμα των αρχών DEIA, γεγονός που καταδεικνύει ότι η ισότητα δεν αντιμετωπίζεται

αποσπασματικά, αλλά διαχέεται οριζόντια σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού (NMWA – Job, 2022).

Το NMWA, επιπλέον, έχει αφιερώσει ειδική ενότητα στην ιστοσελίδα του για τη συγκέντρωση και δημοσιοποίηση σχετικών στατιστικών δεδομένων, αναδεικνύοντας τεκμηριωμένα τις έμφυλες ανισότητες στο χώρο της τέχνης και των μουσείων, με σκοπό την ενίσχυση του δημόσιου διαλόγου γύρω από ζητήματα ισότητας και ηγεσίας. Σύμφωνα με τη Δημογραφική Έρευνα Προσωπικού Μουσείων Τέχνης του 2018 (όπ. ανάφ. στο NMWA – Facts, n.d), οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του προσωπικού στα μουσεία τέχνης, γεγονός που καταδεικνύει την έντονη παρουσία τους στον κλάδο. Ωστόσο, παρά τα πρόσφατα βήματα προόδου, εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε ανώτερες διοικητικές θέσεις. Ειδικότερα, σε μουσεία με ετήσιους προϋπολογισμούς άνω των 15 εκατ. δολαρίων, οι γυναίκες κατέχουν μόλις το 30% των θέσεων διευθυντών μουσείων τέχνης, ενώ οι απολαβές τους αντιστοιχούν κατά μέσο όρο στο 75% των αποδοχών των ανδρών, επιβεβαιώνοντας ότι η αριθμητική υπεροχή των γυναικών στο ανθρώπινο δυναμικό δεν μεταφράζεται αυτομάτως σε ισότιμη πρόσβαση στην εξουσία, στη λήψη αποφάσεων και στις οικονομικές ανταμοιβές (βλ. Παράρτημα Α).

Ιδιαίτερα σημαντικό αναδεικνύεται το επιχείρημα ότι η επίκληση της «ποιότητας» ως ουδέτερου κριτηρίου επιλογής, συχνά συγκαλύπτει ήδη παγιωμένες ανισότητες. Σύμφωνα με την Aspegren το 2021, η ποιότητα δεν αποτελεί αντικειμενικό ή αυτονόητο δεδομένο, αλλά διαμορφώνεται μέσα από κοινωνικές διεργασίες, ιστορικές ιεραρχήσεις και σχέσεις ισχύος. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνει τέσσερις βασικούς μηχανισμούς για την ενίσχυση της ισότητας στα μουσεία, την έρευνα, τις αποκτήσεις, τις εκθέσεις και την εκπαίδευση (Aspegren, 2021). Η θέση αυτή είναι καθοριστική για την κατανόηση της λειτουργίας του NMWA, καθώς εξηγεί γιατί η εστίαση του μουσείου στις γυναίκες καλλιτέχνιδες δεν συνιστά απόκλιση από την έννοια της ποιότητας, αλλά αναγκαία επανεξέταση των κριτηρίων που την καθορίζουν. Μέσα από την ανάδειξη ιστορικά παραγνωρισμένων δημιουργών, αλλά και τη στήριξη σύγχρονων γυναικών καλλιτεχνίδων, καθώς και μέσω θεματικών εκθεσιακών αφηγήσεων που υπερβαίνουν τα παραδοσιακά χρονολογικά σχήματα (τα οποία συχνά απέκλειαν περιθωριοποιημένες ομάδες), το NMWA ενσωματώνει την ισότητα στο ίδιο

το επιμελητικό και ερευνητικό του έργο, αναδεικνύοντας έγχρωμες γυναίκες, αυτόχθονες δημιουργούς και καλλιτέχνες ΛΟΑΤΚΙΑ+ (NMWA – Collection, 2019).

6.4. Συμπερίληψη

Η συμπερίληψη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο NMWA, καθώς ο οργανισμός λειτουργεί ως ένας ανοιχτός και συμμετοχικός θεσμός με σκοπό την ενίσχυση και την αποκατάσταση της τέχνης των γυναικών και των μη δυαδικών καλλιτεχνών, αντιμετωπίζοντας ιστορικές ανισότητες εκπροσώπησης, αναδεικνύοντας, τόσο σημαντικές γυναίκες καλλιτέχνιδες του παρελθόντος, όσο και σύγχρονες δημιουργούς από διαφορετικά πολιτισμικά και κοινωνικά υπόβαθρα. Η συμπεριληπτική αυτή προσέγγιση αποτυπώνεται και στον τρόπο οργάνωσης των εκθέσεων, καθώς οι θεματικές αφηγήσεις αντικαθιστούν τα αυστηρά χρονολογικά μοντέλα που κατά κανόνα απέκλειαν περιθωριοποιημένες ομάδες. Μέσα από τη συγκεκριμένη λογική, το μουσείο προβάλλει έργα έγχρωμων γυναικών, αυτόχθονων δημιουργών και καλλιτεχνών ΛΟΑΤΚΙΑ+, επαναπροσδιορίζοντας τον παραδοσιακό καλλιτεχνικό κανόνα και ενισχύοντας την πολυφωνία της πολιτιστικής εκπροσώπησης. Παράλληλα, πρωτοβουλίες, όπως η διεθνής σειρά Women to Watch, λειτουργούν ως μηχανισμοί ενδυνάμωσης υποεκπροσωπούμενων καλλιτεχνών, προσφέροντας την απαραίτητη προβολή και επαγγελματική ανάπτυξη σε γυναίκες και μη δυαδικούς δημιουργούς από διαφορετικές χώρες (NMWA- Collection, 2019 & NMWA-Press, 2025).

Η συμπερίληψη στο NMWA επεκτείνεται, επίσης, στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του, καθώς και σε θέματα που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία του μουσείου, καθώς ο οργανισμός δηλώνει ότι επιδιώκει να διαμορφώσει ένα «δημιουργικό, συμπεριληπτικό περιβάλλον», όπου εργαζόμενοι, συνεργάτες και εθελοντές θα μπορούν να συμμετέχουν ενεργά ανεξαρτήτως ταυτότητας ή υπόβαθρου (NMWA-Work, n.d.). Μέσα από την οργάνωση των δημόσιων προγραμμάτων, εργαστηρίων – συζητήσεων και δραστηριοτήτων, διευρύνεται η συμμετοχή, επιτρέποντας σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες να εμπλακούν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτιστικής εμπειρίας. Την ίδια ώρα, η ύπαρξη ενός εκτεταμένου

δικτύου εθνικών και διεθνών επιτροπών, με περισσότερα από 3.000 μέλη, ενισχύει τη διάσταση της συμπερίληψης σε παγκόσμιο επίπεδο. Το δίκτυο μπορεί και λειτουργεί, αφενός ως ένας μηχανισμός διάχυσης της ευρύτερης αποστολής του μουσείου και, αφετέρου, ως πλατφόρμα υποστήριξης ανερχόμενων καλλιτεχνιδων από διαφορετικές γεωγραφικές και πολιτισμικές περιοχές, συγκροτώντας ένα ευρύτερο, διασυνδεδεμένο και συμμετοχικό πολιτιστικό οικοσύστημα. (NMWA - Fact Sheet, n.d.)

Σύμφωνα με την κριτική προσέγγιση της Aspegren το 2021 (όπ. ανάφ. στο Aspegren, 2021), η ουσιαστική συμπερίληψη δεν επιτυγχάνεται μέσω της απλής προσθήκης περισσότερων γυναικών στον ήδη υπάρχοντα καλλιτεχνικό κανόνα, αλλά μέσω της αναθεώρησης των ίδιων των κριτηρίων αξιολόγησης της τέχνης και της πολιτιστικής αξίας. Το NMWA φαίνεται να υιοθετεί αυτή τη λογική, καθώς επιχειρεί να μετατοπίσει τον δημόσιο διάλογο γύρω από την εκπροσώπηση και τη συλλογική μνήμη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καμπάνια “#5WomenArtists”, η οποία ξεκίνησε από ένα απλό, αλλά ουσιαστικό ερώτημα της ιδρύτριας Wilhelmina Cole Holladay το 1970, «Μπορείτε να ονομάσετε πέντε γυναίκες καλλιτέχνιδες;», και εξελίχθηκε σε διεθνή ψηφιακή πρωτοβουλία ευαισθητοποίησης, ενθαρρύνοντας μουσεία, πολιτιστικούς οργανισμούς (πάνω από 1.800 συμμετέχοντες πολιτιστικοί οργανισμοί συμπεριλαμβανομένων των Tate, Guggenheim στο Μπιλμπάο και Εθνική Πινακοθήκη της Αυστραλίας) και κοινότητες, να επανεξετάσουν ποιοί καλλιτέχνες εκπροσωπούνται και ποιοί αποκλείονται από την ιστορία της τέχνης (NMWA-#5WomenArtists, n.d.).



Εικόνα 14: Shareable Content - #5WomenArtists (NMWA – Content, n.d.)

6.5. Προσβασιμότητα

Η προσβασιμότητα στο NMWA συγκροτείται ως μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τη φυσική, ψηφιακή, κοινωνική και πολιτισμική διάσταση της συμμετοχής. Η προσβασιμότητα εκφράζεται μέσα από πολιτικές που διευκολύνουν την ισότιμη πρόσβαση σε ευκαιρίες απασχόλησης και συμμετοχής. Η δυνατότητα υποβολής αιτήσεων με εναλλακτικούς τρόπους, αλλά και η παροχή υποστήριξης από το τμήμα HR, ενισχύουν σημαντικά τη διαδικασία πρόσληψης και μειώνουν πιθανά εμπόδια συμμετοχής (NMWA - Work, n.d.). Ως προς την φυσική προσβασιμότητα, τόσο του προσωπικού, όσο και των επισκεπτών, το NMWA συμμορφώνεται με το νομοθετικό πλαίσιο των Ηνωμένων Πολιτειών, όπως το Americans with Disabilities Act (1990) και το Section 504 of the Rehabilitation Act (1973), διασφαλίζοντας ισότιμη πρόσβαση για άτομα με αναπηρία (NMWA – Accessibility Statement, n.d.). Οι πρόσφατα ανακαινισμένες εγκαταστάσεις (ανακαίνιση του 2023) είναι πλήρως προσβάσιμες μέσω νέων ραμπών, ανελκυστήρων και κατάλληλα διαμορφωμένων χώρων για αμαξίδια. Ταυτόχρονα, παρέχονται αναπηρικά αμαξίδια προς δανεισμό,

επιτρέπονται οι σκύλοι οδηγοί, ενώ οι χώροι εκδηλώσεων διαθέτουν ειδικά διαμορφωμένες θέσεις, ενισχύοντας την ισότιμη συμμετοχή σε πολιτιστικές δραστηριότητες. Παράλληλα, το μουσείο παρέχει υπότιτλους σε οπτικοακουστικό υλικό, απομαγνητοφωνήσεις (transcripts), καθώς και δυνατότητα διερμηνείας στη νοηματική γλώσσα (ASL) κατόπιν αιτήματος, έντυπα με μεγάλα γράμματα, και ειδικά προσαρμοσμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, με σκοπό την υποστήριξη των αναγκών διαφορετικών ομάδων επισκεπτών από εξειδικευμένο προσωπικό. (NMWA - Accessibility, n.d.).

Η προσβασιμότητα στο NMWA επεκτείνεται, επίσης, στο ψηφιακό περιβάλλον, καθώς ο οργανισμός υιοθετεί μια συστηματική στρατηγική βασισμένη σε διεθνή πρότυπα, όπως τα Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.1 AA). Η δημιουργία της Digital Accessibility Working Group το 2021 καταδεικνύει τη δέσμευση του μουσείου για συνεχή βελτίωση, κυρίως, σε οτιδήποτε σχετίζεται με ιστοσελίδες, κοινωνικά δίκτυα και ψηφιακά προγράμματα (NMWA - Click Through, 2022). Στις πρακτικές που εφαρμόζονται περιλαμβάνονται η χρήση εναλλακτικού κειμένου (alt text), η προσθήκη υποτίτλων σε βίντεο, η απομαγνητοφώνηση αρχειακού υλικού και η προσαρμογή περιεχομένου για χρήση με υποστηρικτικές τεχνολογίες. (NMWA - Accessibility Statement, n.d.). Η υποστήριξη της εκπαίδευσης από την ηγεσία των μουσείων σε ζητήματα προσβασιμότητας, διαφορετικότητας, ισότητας και ασυνείδητων προκαταλήψεων, συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που αναγνωρίζει και σέβεται την ανθρώπινη ποικιλομορφία (Κουρούνη, 2022 & Mensah & Gilblom, 2025). Στο NMWA, το προσωπικό εκπαιδεύεται από ειδικούς στην προσβασιμότητα, ώστε να παρέχει προγράμματα και πολιτιστικό περιεχόμενο χωρίς αποκλεισμούς. Επιπλέον, το προσωπικό ασφαλείας διαθέτει πιστοποίηση σε ΚΑΡΠΑ και χρήση ΑΕΔ, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης για τη διασφάλιση ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος για όλους (NMWA Accessibility, n.d & NMWA – Visitor Guidelines, n.d).

Η συνολική εμφάνιση του NMWA στο πολιτιστικό τοπίο, αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα μουσείου που έχει ενσωματώσει τις αρχές DEIA στην αποστολή και στη λειτουργία του, καθώς από την ίδρυσή του συνδέεται με την αντιμετώπιση των έμφυλων ανισοτήτων στον χώρο των τεχνών. Η πληθώρα των

εκθέσεων, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των ερευνητικών του δραστηριοτήτων, επιδιώκει να αναδείξει φωνές και δημιουργούς που ιστορικά υποεκπροσωπούνταν στην ιστορία της τέχνης (NMWA - Fact Sheet, n.d.). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των διαδικασιών προσλήψεων, της επαγγελματικής ανάπτυξης, αξιολόγησης και εκπαίδευσης του προσωπικού και της δέσμευσης του μουσείου στην προσβασιμότητα (ανακαίνιση φυσικών εγκαταστάσεων, πολιτικές ψηφιακής προσβασιμότητας), επιδιώκει, αφενός την ευθυγράμμιση με τις κατευθυντήριες οδηγίες του AAM και, αφετέρου τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του Νόμου περί Αμερικανών με Αναπηρίες (ADA) και με τα πρότυπα Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) (NMWA – Accessibility Statement, n.d.). Ωστόσο, παρά τα σημαντικά αυτά επιτεύγματα, εξακολουθούν να υφίστανται ορισμένες προκλήσεις κατά την αξιολόγηση της πραγματικής αποτελεσματικότητας των πολιτικών DEIA και τη διατήρηση της μακροπρόθεσμης δέσμευσης, καθώς τα παραπάνω απαιτούν συνεχή παρακολούθηση, διαφάνεια, δημοσιοποίηση των σχετικών αναφορών και δεικτών, επαρκείς πόρους και ουσιαστική συμμετοχή των κοινοτήτων.

Κεφάλαιο 7: Μελέτη περίπτωσης - Μουσείο Μπενάκη

7.1. Μουσείο Μπενάκη – Θεσμικό Πλαίσιο

Το Μουσείο Μπενάκη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και παλαιότερους πολιτιστικούς οργανισμούς, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα της Ελλάδας, με επτά ενεργά κτήρια (Ελληνικού Πολιτισμού, Πινακοθήκη Χατζηκυριάκου Γκίκα, κτήριο Πειραιώς 138, Μουσείο Παιχνιδιών, Νηματοργία Μέντη, Εργαστήριο Γιάννη Παππά, Συλλογή Βαλαδώρου, Οικία Patrick και Joan Leigh Fermor), τέσσερα ενεργά αρχεία και περισσότερα από 500.000 έργα τέχνης, βιβλία, φωτογραφίες και σπάνια τεκμήρια (Μουσείο Μπενάκη - Το Μουσείο, n.d.). Ιδρύθηκε από τον Αντώνη Μπενάκη το 1930 και λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού δικαίου υπό την εποπτεία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων Πολιτισμού και Αθλητισμού, μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς (ο.π). Με βάση το ιδρυτικό καταστατικό του (ΦΕΚ138/Α/02.05.1930), η Διοικητική Επιτροπή του είναι η καθ' ύλην αρμόδια για τη διοίκηση και διαχείριση της περιουσίας και των πόρων του, γεγονός που του παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την ανάπτυξη συνεργασιών, τη χρηματοδότηση δράσεων και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Μουσείο Μπενάκη - Ίδρυση, 1930). Ως φορέας του πολιτισμού, αλλά και ως νομική οντότητα, εξακολουθεί να λειτουργεί μέσα στο γενικό νομοθετικό και εργασιακό πλαίσιο της ελληνικής πολιτείας, συμμορφούμενο με την εργατική νομοθεσία (Επιθεώρηση Εργασίας, n.d.).

Η ένταξή του στην παρούσα έρευνα επιτρέπει τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι αρχές DEIA εφαρμόζονται στο ελληνικό μουσειακό πλαίσιο, μέσα από τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτού του μουσείου, η θεματική ανάλυση των τεσσάρων συνεντεύξεων, καθώς και η προσωπική μου εμπειρία, ανέδειξε πέντε βασικούς άξονες: τη διαφορετικότητα, την ισότητα, τη συμπερίληψη, την προσβασιμότητα και τους παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση, οι οποίοι δύνανται να επηρεάζουν την εφαρμογή των αρχών DEIA στο Μουσείο Μπενάκη. Η συγκριτική μελέτη των τεσσάρων συνεντεύξεων καταδεικνύει ότι το μουσείο παρουσιάζει αρκετές ενδείξεις εφαρμογής των αρχών αυτών στην καθημερινή του λειτουργία, χωρίς όμως να

προκύπτει η ύπαρξη ενός πλήρως θεσμοθετημένου και συστηματικού πλαισίου πολιτικών DEIA.



Εικόνα 15: Μουσείο Μπενάκη Ελληνικού Πολιτισμού (Μουσείο Μπενάκη, n.d.)

7.2. Διαφορετικότητα

Η θεματική που σχετίζεται με τη διαφορετικότητα αναδείχθηκε μέσα από τέσσερις συνεντεύξεις ως ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται κυρίως με την καθημερινή εργασιακή πρακτική και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο λειτουργίας του Μουσείου Μπενάκη. Οι απόψεις των συμμετεχόντων κατά κανόνα συγκλίνουν, κυρίως ως προς την εικόνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου δεν παρατηρούνται εμφανείς ή άμεσες διακρίσεις λόγω φύλου, πολιτισμικής προέλευσης ή προσωπικών ιδιαιτεροτήτων. Ορισμένες επισημάνσεις, ωστόσο, καταδεικνύουν πως η ισότιμη ένταξη και εκπροσώπηση όλων των ομάδων δεν διασφαλίζεται πάντοτε στον ίδιο βαθμό στην πράξη, καθώς επηρεάζεται από τις λειτουργικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, των αναγκών του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και των ιδιαιτεροτήτων των εγκαταστάσεων, κυρίως στους χώρους εργασίας.

Ειδικότερα, ως προς το φύλο, στη ΣΥΝ.1¹ επισημαίνεται ότι «δεν τέθηκε ποτέ θέμα διαφοράς φύλου», γεγονός που δείχνει ότι το φύλο δεν αντιμετωπίζεται ως στοιχείο αποκλεισμού στην καθημερινή εργασιακή πρακτική. Αντίστοιχα, στη ΣΥΝ.2 υπογραμμίζεται ότι το φύλο «δεν έχει κάποια σημασία σε κανένα από τα αντικείμενα μέσα στο Μουσείο» και πως όλες οι θέσεις θα μπορούσαν να στελεχωθούν επάξια και από γυναίκα και από άντρα. Στη ΣΥΝ.3 ενισχύεται η εικόνα απουσίας εμφανών έμφυλων διακρίσεων, καθώς αναφέρεται πως δεν έχει υπάρξει διαφορετική μεταχείριση μεταξύ εργαζομένων με ιδιαιτερότητες. Ωστόσο, η ΣΥΝ.4 διαφοροποιείται εν μέρει, επισημαίνοντας ότι, παρότι η διαφορετικότητα αναγνωρίζεται θεωρητικά λόγω της φύσης του πολιτιστικού οργανισμού, στην πράξη «δεν διασφαλίζεται πλήρως η ισότιμη αντιμετώπιση», καθώς το φύλο μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική προοπτική στον οργανισμό. Συνεπώς, το φύλο δεν φαίνεται να λειτουργεί ως άμεσο κριτήριο αποκλεισμού, αν και η πλήρης ισότητα δεν θεωρείται δεδομένη από όλους τους συμμετέχοντες.

Παρόμοια εικόνα προκύπτει και για την πολιτισμική ή εθνική διαφορετικότητα. Η ΣΥΝ.1 αναφέρει ότι το μουσείο έχει προσλάβει εργαζόμενους από άλλες χώρες, κυρίως αλβανικής καταγωγής, γεγονός που αποτελεί σαφή ένδειξη αποδοχής διαφορετικής εθνικής προέλευσης στο ανθρώπινο δυναμικό. Στη ΣΥΝ.2 τονίζεται πως η εθνική προέλευση δεν αποτελεί παράγοντα αποκλεισμού, εφόσον πληρούνται συγκεκριμένες λειτουργικές προϋποθέσεις (γνώση ελληνικής και αγγλικής γλώσσας, νόμιμη διαμονή στη χώρα). Στη ΣΥΝ.3 επισημαίνεται πως δεν έχει παρατηρηθεί διαφορετική μεταχείριση λόγω προσωπικών ιδιαιτεροτήτων, ενώ στη ΣΥΝ.4 διευκρινίζεται πως το ανθρώπινο δυναμικό του μουσείου είναι σχετικά σταθερό και μακροχρόνιο, με περιορισμένη παρουσία νεότερων εργαζομένων, στοιχείο που ενδέχεται να περιορίζει την ανανέωση και την πολυμορφία του προσωπικού.

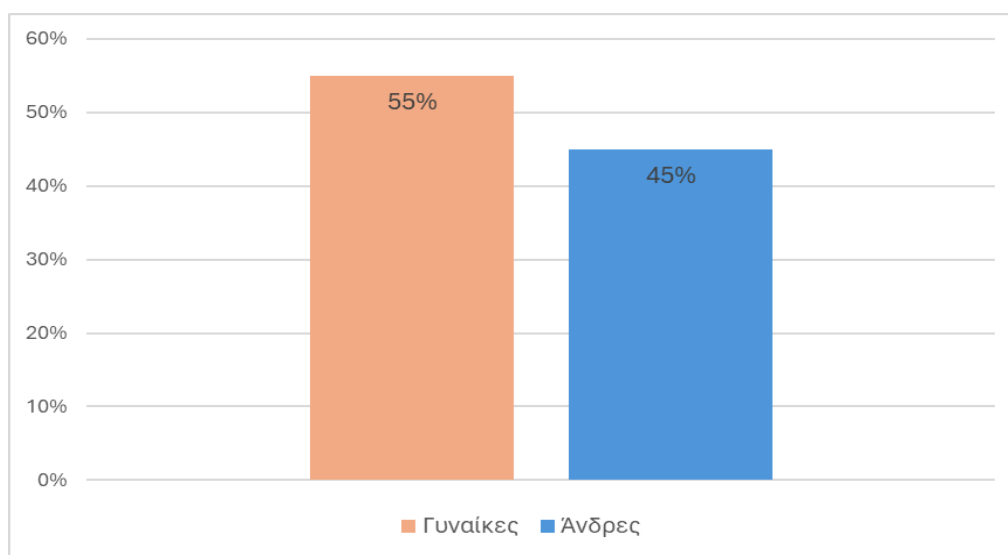
Σχετικά με τις μορφές αναπηρίας, οι συνεντεύξεις αναδεικνύουν μια περισσότερο σύνθετη εικόνα. Στη ΣΥΝ.1 αναφέρεται ότι το μουσείο «δεν είχε αναστολές να προσλάβει προσωπικό με ιδιαιτερότητες», αν και υπάρχουν πρακτικές δυσκολίες σχετικά με τις εγκαταστάσεις, ενώ στη ΣΥΝ.2 διατυπώνεται σαφώς η πρόθεση ένταξης ατόμων με αναπηρία σε θέσεις όπου μπορούν να εργαστούν. Στη

¹ Στο παρόν κείμενο, οι συντομογραφίες ΣΥΝ1, ΣΥΝ2, ΣΥΝ3 και ΣΥΝ4 αντιστοιχούν στις Συνεντεύξεις 1, 2, 3 και 4 αντίστοιχα.

ΣΥΝ.3 η αναπηρία δεν τοποθετείται ως γενικό εμπόδιο απασχόλησης, αλλά συνδέεται με τις απαιτήσεις συγκεκριμένων θέσεων, όπως η φύλαξη, γεγονός που συνδέεται με τη ΣΥΝ.1, όπου εκφράζονται επιφυλάξεις σχετικά με την ένταξη ατόμων με προβλήματα όρασης σε θέσεις, όπως η υποδοχή ή το πωλητήριο, εξαιτίας της φύσης της εργασίας. Τέλος, η ΣΥΝ.4 επισημαίνει ότι οι προσλήψεις φαίνεται να βασίζονται κυρίως στις ανάγκες της εκάστοτε θέσης και όχι στη διαφορετικότητα ως βασικό κριτήριο επιλογής. Τα δεδομένα αυτά δείχνουν ότι η διαφορετικότητα γίνεται αποδεκτή κυρίως σε θεωρητικό και αξιακό επίπεδο, αλλά στην πράξη «φιλτράρεται» μέσα από τις απαιτήσεις των επιμέρους θέσεων εργασίας (βλ. Παράρτημα Γ).

7.3. Ισότητα

Η θεματική της ισότητας αναδείχθηκε μέσα από τις τέσσερις συνεντεύξεις ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της εργασιακής λειτουργίας του Μουσείου Μπενάκη. Μέσα από τη θέση μου ως εργαζόμενη στον οργανισμό, προκύπτει η διαπίστωση πως η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει σχετικά ισορροπημένη εκπροσώπηση φύλου για το 2025, καθώς περίπου το 45% των εργαζομένων είναι άντρες και το 55% γυναίκες.



Εικόνα 16: Μουσείο Μπενάκη - Κατανομή υπαλλήλων ανά φύλο

Το στοιχείο αυτό ενισχύει την εικόνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο δεν παρατηρείται έντονη ανισορροπία ως προς τη συμμετοχή των φύλων. Παράλληλα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες περιγράφουν την ισότητα κυρίως ως ίση μεταχείριση στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, αξιολόγηση βάσει εμπειρίας και προσόντων, αλλά και ως δυνατότητα πρόσβασης σε ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης χωρίς εμφανείς αποκλεισμούς. Ωστόσο, ορισμένες απαντήσεις αναδεικνύουν πιο επιφυλακτικές προσεγγίσεις, οι οποίες αποδεικνύουν ότι η ισότητα δεν βιώνεται πάντοτε με τον ίδιο τρόπο από όλους τους εργαζομένους.

Ένα από τα βασικότερα ευρήματα αναδεικνύεται από τη ΣΥΝ.1, όπου γίνεται λόγος για μισθολογικές κλίμακες που δεν διαφοροποιούν τις αμοιβές ανάμεσα σε γυναίκες και άντρες. Με βάση την εργασιακή μου εμπειρία στον οργανισμό, το παραπάνω εύρημα επιβεβαιώνεται με εξαίρεση τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών, που εξαιρούνται της διαδικασίας. Στη ΣΥΝ.2 υπογραμμίζεται η προσπάθεια ισότιμης αντιμετώπισης όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας ή θέσης, ενώ στη ΣΥΝ.3 η εικόνα που παρουσιάζεται είναι θετική, καθώς αναφέρεται ρητά ότι «δεν υπάρχουν ανισότητες». Στον αντίποδα, η ΣΥΝ.4 προσθέτει μια πιο κριτική διάσταση, καθώς γίνεται λόγος για περιστατικά «περίεργης συμπεριφοράς», των οποίων η διαχείριση δεν δημιούργησε αίσθηση ουσιαστικής επίλυσης, επηρεάζοντας αρνητικά την αντίληψη του συμμετέχοντα για την ισότιμη μεταχείριση στον οργανισμό.

Αναφορικά με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, οι περισσότερες συνεντεύξεις συγκλίνουν στην άποψη ότι η εμπειρία, η εξειδίκευση και τα επαγγελματικά προσόντα αποτελούν τα βασικά κριτήρια εξέλιξης μέσα στον οργανισμό. Στη ΣΥΝ.1 ο συμμετέχων επισημαίνει ότι ορισμένες θέσεις ευθύνης προκύπτουν συχνά συγκυριακά, όταν κάποιοι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν περισσότερες αρμοδιότητες λόγω εμπειρίας και εξειδίκευσης. Αντίστοιχα, στη ΣΥΝ.2 υποστηρίζεται ότι όλοι έχουν τη δυνατότητα να διεκδικήσουν μία θέση, ενώ στη ΣΥΝ.3 η απάντηση είναι ιδιαίτερα κατηγορηματική ως προς την ύπαρξη ίσων ευκαιριών εξέλιξης. Ωστόσο, στη ΣΥΝ.4 εκφράζεται η άποψη ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης δεν είναι πάντοτε ισότιμες, καθώς ενδέχεται να επηρεάζονται και από παράγοντες που δεν σχετίζονται αποκλειστικά με την απόδοση ή την επαγγελματική εμπειρία. Η συγκεκριμένη τοποθέτηση διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες,

αναδεικνύοντας ότι η εμπειρία της ισότητας μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με την εργασιακή θέση και τις προσωπικές εμπειρίες κάθε εργαζομένου.

Ένα ιδιαίτερα ουσιαστικό εύρημα προκύπτει από τον τρόπο αντιμετώπισης πιθανών περιστατικών διάκρισης ή άνισης μεταχείρισης στον εργασιακό χώρο. Στη ΣΥΝ.1 γίνεται αναφορά στον πρόσφατο νόμο σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing), επισημαίνοντας ότι τα ζητήματα αυτά αρχίζουν να αναδεικνύονται περισσότερο, χωρίς, ωστόσο, να έχει υπάρξει μέχρι στιγμής κάποιο σοβαρό περιστατικό που να έχει προκαλέσει ιδιαίτερη ανησυχία στο μουσείο, μα εικόνα που μεταφέρεται και από τη ΣΥΝ.3. Αντίθετα, στη ΣΥΝ.2 περιγράφεται μία συγκεκριμένη περίπτωση άνισης μεταχείρισης από προϊσταμένη προς ομάδα εργαζομένων, όπου η διοίκηση παρενέβη, συζήτησε με όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, απέστειλε επιστολές και συνέχισε να παρακολουθεί την εξέλιξη της υπόθεσης. Η συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί σαφή ένδειξη ενεργοποίησης διοικητικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση ζητημάτων ισότητας. Ωστόσο, η ΣΥΝ.4 παρουσιάζει μια περισσότερο επιφυλακτική εικόνα, καθώς, παρότι αναγνωρίζεται η ύπαρξη διαδικασιών αναφοράς περιστατικών διάκρισης, εκφράζεται η άποψη ότι αυτές δεν οδηγούν πάντοτε σε άμεση ή ουσιαστική επίλυση των προβλημάτων. Συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ότι, παρόλο που το εργασιακό περιβάλλον του μουσείου βιώνεται σε μεγάλο βαθμό ως ισότιμο, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις σχετικά με τον βαθμό αποτελεσματικότητας των μηχανισμών διαχείρισης πιθανών ανισοτήτων ή διακρίσεων (βλ. Παράρτημα Γ).

7.4. Συμπερίληψη

Οι συνεντεύξεις που αναλύουν το πεδίο της συμπερίληψης, αποτυπώνουν γενικά την εικόνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος που εμφανίζεται ανοιχτό απέναντι στη διαφορετικότητα. Στη ΣΥΝ.1 αναφέρεται ότι «δεν υπάρχουν εξαιρέσεις λόγω διαφορετικότητας», ενώ γίνεται λόγος για προσλήψεις εργαζομένων από άλλες χώρες χωρίς προκαταλήψεις ή ενδοιασμούς. Αντίστοιχα, στη ΣΥΝ.2 το μουσείο περιγράφεται ως «ανοιχτό», ιδιαίτερα ως προς τον σεξουαλικό προσανατολισμό, καθώς αναφέρεται

η παρουσία εργαζομένων που ανήκουν στη ΛΟΑΤΚΙΑ+ κοινότητα, ακόμη και σε υψηλόβαθμες θέσεις. Το στοιχείο αυτό αποτελεί μία από τις πιο σαφείς ενδείξεις αποδοχής διαφορετικών ταυτοτήτων μέσα στον οργανισμό. Ωστόσο, στη ΣΥΝ.3 επισημαίνεται ότι σε ορισμένα τμήματα, όπως η φύλαξη, η συμπερίληψη όλων των ομάδων εργαζομένων είναι δυσκολότερη λόγω της φύσης της εργασίας. Παράλληλα, η ΣΥΝ.4 αναγνωρίζει ότι υπάρχει προσπάθεια συνεργασίας διαφορετικών ανθρώπων, αλλά υπογραμμίζει ότι το προσωπικό δεν χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ποικιλομορφία, καθώς κυριαρχεί ένα σχετικά ομοιογενές και σταθερό εργασιακό προφίλ.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα που αναδείχθηκε αφορά την ελευθερία έκφρασης απόψεων και ταυτότητας στον εργασιακό χώρο, όπου καταγράφονται διαφορετικές εμπειρίες μεταξύ των συμμετεχόντων. Στη ΣΥΝ.1 διατυπώνεται η άποψη ότι οι εργαζόμενοι «θα πρέπει» να μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα, χωρίς όμως αυτό να συμβαίνει πάντοτε στην πράξη, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη περιορισμών στη βιωμένη συμπερίληψη. Αντίθετα, στη ΣΥΝ.3 περιγράφεται ένα ιδιαίτερα ελεύθερο περιβάλλον, κυρίως στο τμήμα φύλαξης, όπου «ο καθένας λέει αυτό που αισθάνεται». Στη ΣΥΝ.2 η δυνατότητα έκφρασης αναγνωρίζεται υπό την προϋπόθεση ότι τηρούνται τα όρια του επαγγελματισμού και του σεβασμού απέναντι στους συναδέλφους και το κοινό. Η ΣΥΝ.4, ωστόσο, παρουσιάζει μια πιο επιφυλακτική εικόνα, καθώς επισημαίνεται ότι, παρά τη θεωρητική δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης, οι απόψεις όλων των εργαζομένων δεν λαμβάνονται πάντοτε υπόψιν. Αυτές οι αποκλίσεις δείχνουν ότι η συμπερίληψη δεν βιώνεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα τμήματα ή από όλες τις θέσεις εργασίας, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό μικροπεριβάλλον.

Αντίστοιχες διαφοροποιήσεις παρατηρούνται και ως προς τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην ανταλλαγή απόψεων. Στη ΣΥΝ.1 δηλώνεται ότι δεν υπάρχουν διαδικασίες που να ενθαρρύνουν ουσιαστικά τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ενώ στη ΣΥΝ.2 αναγνωρίζεται, επίσης, η απουσία οργανωμένων και δομημένων πρακτικών συμμετοχής. Παρ' όλα αυτά, γίνεται αναφορά στη δημιουργία ομάδων εργασίας τα τελευταία χρόνια, με στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και τη μείωση της απομόνωσης μεταξύ τους. Στη ΣΥΝ.3 ο συμμετέχων θεωρεί ότι το μουσείο είναι ανοιχτό σε τέτοιες διαδικασίες, ενώ η ΣΥΝ.4 υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν πρακτικές που να

ενθαρρύνουν ουσιαστικά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ή στην ανταλλαγή απόψεων.

Τέλος, ως προς τις πρακτικές που θα μπορούσαν να ενισχύσουν ένα περισσότερο συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον, οι συμμετέχοντες δίνουν έμφαση κυρίως στην ανοιχτή επικοινωνία, στην ελεύθερη έκφραση και στην ενίσχυση της συνεργασίας. Στη ΣΥΝ.1 υπογραμμίζεται η ανάγκη οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους χωρίς φόβο κυρώσεων, ενώ στη ΣΥΝ.2 τονίζεται η σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης περισσότερων ομάδων εργασίας, ώστε να ενισχυθεί η συμμετοχή του προσωπικού και να αξιοποιηθούν νέες εμπειρίες και πρακτικές. Παράλληλα, η ΣΥΝ.4 αναδεικνύει ως βασικές προϋποθέσεις ενός συμπεριληπτικού περιβάλλοντος την ίση αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων, την ανοιχτή επικοινωνία και την άμεση διαχείριση προβλημάτων όταν αυτά προκύπτουν. Συνεπώς, παρότι το μουσείο παρουσιάζεται γενικά ως ένα περιβάλλον αποδοχής και συνεργασίας, φαίνεται ότι απουσιάζουν ακόμη πιο οργανωμένες και σταθερές πρακτικές που να ενισχύουν ουσιαστικά τη συμμετοχή και τη συμπερίληψη όλων των εργαζομένων (βλ. Παράρτημα Γ).

7.5. Προσβασιμότητα

Η προσβασιμότητα αποτελεί έναν από τους τομείς στους οποίους καταγράφονται οι πιο σαφείς ενδείξεις εφαρμογής πρακτικών που σχετίζονται με τις αρχές DEIA στο Μουσείο Μπενάκη. Και στις τέσσερις συνεντεύξεις αναγνωρίζεται, σε διαφορετικό βαθμό, η ύπαρξη υποδομών και πρακτικών που διευκολύνουν την πρόσβαση, τόσο των επισκεπτών, όσο και των εργαζομένων. Στη ΣΥΝ.1 επισημαίνεται ότι οι χώροι είναι προσβάσιμοι κυρίως για άτομα με κινητικές και οπτικές δυσκολίες, ενώ στη ΣΥΝ.2 γίνεται αναφορά σε ράμπες, εισόδους και αναβατόρια σχεδόν σε όλα τα κτίρια του μουσείου. Αντίστοιχα, στη ΣΥΝ.3 υπογραμμίζεται η ύπαρξη ασανσέρ, αναπηρικών αμαξιδίων και πλήρους πρόσβασης στους ορόφους του κτιρίου, γεγονός που οδηγεί τον συμμετέχοντα να αξιολογεί θετικά το επίπεδο προσβασιμότητας του μουσείου. Ωστόσο, η ΣΥΝ.4 παρουσιάζει μια πιο επιφυλακτική προσέγγιση,

επισημαίνοντας ότι, παρά την ύπαρξη προσβασιμότητας σε κάποιο βαθμό, εξακολουθούν να υπάρχουν δυσκολίες, ιδιαίτερα για άτομα με αναπηρία.

Παράλληλα, οι συνεντεύξεις αναδεικνύουν και τη διάσταση της προσβασιμότητας για τους ίδιους τους εργαζομένους. Στη ΣΥΝ.1 σημειώνεται ότι, αν και το μουσείο έχει δείξει κατανόηση απέναντι σε ψυχολογικές και οικογενειακές ανάγκες των εργαζομένων, ορισμένοι εσωτερικοί χώροι παραμένουν δύσκολα προσβάσιμοι, εξαιτίας της υπάρχουσας αρχιτεκτονικής διαμόρφωσης. Αντίθετα, στη ΣΥΝ.3 εκφράζεται η άποψη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να κινηθούν με επάρκεια στους χώρους εργασίας, καθώς υπάρχουν ασανσέρ και δυνατότητα πρόσβασης σε όλους τους ορόφους, ακόμη και για άτομα που χρησιμοποιούν αναπηρικό αμαξίδιο. Στη ΣΥΝ.2 αναφέρεται ότι ο οργανισμός προσπαθεί να διαχειρίζεται με προσοχή ζητήματα ασθένειας και προσωπικών δεδομένων, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ η ΣΥΝ.4 θεωρεί ότι οι ανάγκες εργαζομένων με διαφορετικές ικανότητες λαμβάνονται υπόψιν μόνο σε έναν βαθμό.

Στον τομέα της ψηφιακής προσβασιμότητας, τα δεδομένα δείχνουν ότι πρόκειται για πεδίο που βρίσκεται σε εξέλιξη με το μουσείο να αναγνωρίζει την ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και αναβάθμιση έχοντας ήδη ξεκινήσει τις διαδικασίες. Στη ΣΥΝ.1 αναφέρεται ότι δεν υποστηρίζονται πλήρως τεχνολογίες για άτομα με προβλήματα όρασης, ενώ στη ΣΥΝ.4 γίνονται αναφορές για την ευχρηστία των ψηφιακών εργαλείων. Στη ΣΥΝ.2 σημειώνεται ότι η υπάρχουσα ιστοσελίδα του μουσείου δεν είναι επαρκώς προσβάσιμη, ωστόσο βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη η διαδικασία ανασχεδιασμού, ώστε η νέα ψηφιακή πλατφόρμα να πληροί τις σχετικές προϋποθέσεις. Η δυναμική αυτή αποτυπώνεται και στο θέμα των συνεχιζόμενων βελτιώσεων. Στη ΣΥΝ.1 αναγνωρίζονται περιθώρια βελτίωσης, ενώ στη ΣΥΝ.2 περιγράφονται συγκεκριμένες παρεμβάσεις, όπως η εγκατάσταση αναβατορίου στο εργαστήριο Γιάννη Παππά και η ανάπτυξη νέων υποδομών. Επίσης, γίνεται αναφορά σε δράσεις για άτομα με προβλήματα όρασης, για άτομα με άνοια, καθώς και στον σχεδιασμό υποδομής για παιδιά με αυτισμό, καταδεικνύοντας την πολυδιάστατη κατανόηση της προσβασιμότητας, όχι μόνο ως θέμα υποδομών, αλλά και ως ζήτημα προσαρμοσμένων πολιτισμικών και εκπαιδευτικών πρακτικών (βλ. Παράρτημα Γ).

7.6. Δομές διοίκησης και εργασιακή κουλτούρα

Ένας ιδιαίτερα κρίσιμος θεματικός άξονας αφορά τις δομές διοίκησης και την εργασιακή κουλτούρα του μουσείου σε σχέση με την εφαρμογή των αρχών DEIA. Στο γενικότερο πολιτιστικό πλαίσιο, οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθούν τα μουσεία στην Ελλάδα εστιάζουν στην προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, στην ενίσχυση της εκπαίδευσης και στη βελτίωση της φυσικής και ψηφιακής προσβασιμότητας των επισκεπτών, αναγνωρίζοντας τις ετερογένειες της αναπηρίας (GOVGR – ΑμεΑ, 2024). Επιπλέον, στον ψηφιακό μετασχηματισμό των μουσείων της Ελλάδας συμβάλουν οι κατευθυντήριες οδηγίες της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (Ελληνική Δημοκρατία, 2021). Αντίστοιχα, στο επίπεδο της εργασιακής πολιτικής, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (άδειες, χρονικά όρια εργασίας, ατομικές-συλλογικές συμβάσεις εργασίας, αμοιβές, ασθένεια, προστασία, απόσπαση εργαζομένων) (όπ. ανάφ. στο Επιθεώρηση Εργασίας, n.d.), πλαισιώνεται από τις διατάξεις περί ίσης εργασιακής μεταχείρισης, απαγόρευση των διακρίσεων και προστασία από τη βία και την παρενόχληση μέσω του Νόμου 5239/2025 «Δίκαιη Εργασία για Όλους» (Ελληνική Δημοκρατία, 2025).

Από την ανάλυση των τεσσάρων συνεντεύξεων προκύπτει, αρχικά, ως κοινό εύρημα η απουσία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR). Στη ΣΥΝ.1 επισημαίνεται ότι, εάν υπήρχε ένα τέτοιο τμήμα, θα μπορούσε να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή πολιτικών που, αφενός θα υποστήριζαν τους εργαζομένους και, αφετέρου θα συνέβαλλε στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αντίστοιχα, στη ΣΥΝ.2 τονίζεται με σαφήνεια η σημασία του τμήματος HR, παρά το γεγονός ότι δεν υφίσταται στο μουσείο. Στη ΣΥΝ.3 αναγνωρίζεται ότι ένα τέτοιο τμήμα θα μπορούσε να θέσει συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας και κανόνες, αν και ο συμμετέχων δεν θεωρεί ότι υπάρχουν επί του παρόντος σοβαρά προβλήματα που να καθιστούν αναγκαία την παρέμβασή του. Παρόμοια, στη ΣΥΝ.4 υπογραμμίζεται η ιδιαίτερη σημασία του τμήματος HR για την εφαρμογή πολιτικών ισότητας και συμπερίληψης, με έμφαση, ωστόσο, στην ανάγκη εξειδίκευσης και κατάλληλης εκπαίδευσης των στελεχών.

Παράλληλα, και οι τέσσερις συμμετέχοντες συγκλίνουν στην απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή δράσεων επιμόρφωσης σχετικά με ζητήματα DEIA. Συγκεκριμένα, στη ΣΥΝ.1 αναφέρεται ότι δεν υπάρχουν σχετικά προγράμματα για το προσωπικό, ενώ στη ΣΥΝ.2 η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός τη δεδομένη χρονική περίοδο. Στη ΣΥΝ.3 ο συμμετέχων δηλώνει ότι δεν γνωρίζει την ύπαρξη αντίστοιχων δράσεων, ενώ και στη ΣΥΝ.4 επιβεβαιώνεται ότι δεν έχουν διαπιστωθεί οργανωμένες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες ή επιμορφώσεις. Η απουσία τέτοιων δράσεων φαίνεται να συνιστά ουσιαστικό εμπόδιο για την ανάπτυξη κοινής κουλτούρας ευαισθητοποίησης, γνώσης και συνέπειας γύρω από τις παραπάνω αρχές.

Ως προς τη στάση της διοίκησης και τη γενικότερη εργασιακή κουλτούρα, τα δεδομένα αναδεικνύουν μια εικόνα σχετικής αποδοχής, χωρίς όμως αυτό να συνοδεύεται απαραίτητα από συστηματική θεσμική υποστήριξη. Στη ΣΥΝ.1 γίνεται λόγος για μια γενικότερα θετική κουλτούρα αποδοχής, αν και με ορισμένους περιορισμούς ως προς την έκφραση. Στη ΣΥΝ.2 το μουσείο παρουσιάζεται ως οργανισμός ανοιχτός απέναντι σε τέτοια ζητήματα, ενώ στη ΣΥΝ.3 διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν σοβαρά προβλήματα διακρίσεων που να απαιτούν περαιτέρω πρωτοβουλίες. Ωστόσο, η ΣΥΝ.4 διαφοροποιείται, επισημαίνοντας ότι η υποστήριξη των σχετικών πρωτοβουλιών από τη διοίκηση δεν είναι ιδιαίτερα ενεργή ή εμφανής. Συνεπώς, προκύπτει ότι, παρά την ύπαρξη μιας σχετικά θετικής διοικητικής στάσης, η υποστήριξη των αρχών DEIA παραμένει περισσότερο άτυπη και λιγότερο οργανωμένη ή στρατηγικά σχεδιασμένη. Η εικόνα αυτή συνδέεται άμεσα και με την απουσία θεσμοθετημένης στρατηγικής DEIA. Στη ΣΥΝ.1 αναφέρεται ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική, ενώ στη ΣΥΝ.2 επισημαίνεται η έλλειψη δομημένων διαδικασιών, παρά την ύπαρξη ορισμένων αποσπασματικών πρωτοβουλιών. Στη ΣΥΝ.3 η αντίληψη ότι δεν υφίστανται σημαντικά προβλήματα φαίνεται να περιορίζει την ανάγκη ανάπτυξης περαιτέρω πολιτικών ή μηχανισμών παρέμβασης. Παράλληλα, η ΣΥΝ.4 αναδεικνύει ως βασικά εμπόδια την έλλειψη οικονομικών πόρων, εκπαίδευσης, κανόνων και οργανωτικής δομής. Συνολικά, το μουσείο φαίνεται να προσεγγίζει τις αρχές DEIA περισσότερο μέσα από καθημερινές πρακτικές και άτυπες οργανωσιακές στάσεις, παρά μέσω ενός σαφώς καθορισμένου θεσμικού και στρατηγικού πλαισίου εφαρμογής.

Τέλος, αναφορικά με την ύπαρξη προκαταλήψεων ή στερεοτύπων στο εργασιακό περιβάλλον, οι απαντήσεις παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις. Στη ΣΥΝ.1 αναγνωρίζεται η παρουσία προκαταλήψεων σε κάποιο βαθμό, όπως συμβαίνει, σύμφωνα με τον συμμετέχοντα, στους περισσότερους εργασιακούς χώρους, αν και εκτιμάται ότι περιορίζονται λόγω του υψηλού μορφωτικού και επιστημονικού επιπέδου του προσωπικού. Στη ΣΥΝ.2 διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν έντονες διακρίσεις, ωστόσο γίνεται αναφορά σε μεμονωμένες απαξιοτικές συμπεριφορές απέναντι στις γυναίκες. Αντίθετα, στη ΣΥΝ.3 δεν αναγνωρίζεται η ύπαρξη προκαταλήψεων ή στερεοτύπων. Η ΣΥΝ.4, τέλος, επισημαίνει ότι υπάρχουν προκαταλήψεις σε έναν περιορισμένο βαθμό, οι οποίες συνδέονται κυρίως με την επαγγελματική εμπειρία των εργαζομένων. Οι διαφορετικές αυτές αντιλήψεις καταδεικνύουν ότι, παρότι το μουσείο εμφανίζεται γενικά ως ένας σχετικά ανοιχτός οργανισμός, εξακολουθούν να υφίστανται ορισμένες άτυπες ή υποβόσκουσες μορφές στερεοτυπικών αντιλήψεων στο εργασιακό περιβάλλον (βλ. Παράρτημα Γ).

Αξονας	Τι φαίνεται να εφαρμόζεται;	Βασικές ελλείψεις
Διαφορετικότητα	Απουσία φανερών διακρίσεων που αφορούν στο φύλο, στην εθνικότητα, στην αποδοχή εργαζομένων με διαφορετικότητα, σχετική ανοχή σε διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα	Δεν υπάρχει οργανωμένη πολιτική προσέλευσης ή προώθησης της διαφορετικότητας
Ισότητα	Υπαρξη μισθολογικής κλίμακας, αντίληψη για ισότιμη μεταχείριση, ίσες ευκαιρίες διεκδίκησης θέσεων, διοικητική παρέμβαση σε περιστατικό άνισης μεταχείρισης	Περιορισμένη τεκμηρίωση θεσμικών μηχανισμών ελέγχου ή αξιολόγησης ισότητας
Συμπερίληψη	Αποδοχή εργαζομένων ΛΟΑΤΚΙΑ+, αίσθηση ενός ανοιχτού κλίματος, ελευθερία έκφρασης σε κάποια τμήματα, δημιουργία ομάδων εργασίας	Περιορισμένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, απουσία δομημένων συμμετοχικών διαδικασιών
Προσβασιμότητα	Ράμπες, ασανσέρ, φυσική πρόσβαση στα κτίρια, δράσεις για κοινό με ειδικές ανάγκες, μέριμνα για προσωπικές ανάγκες εργαζομένων	Ψηφιακή προσβασιμότητα ακόμη υπό ανάπτυξη, άνιση εικόνα ως προς την προσβασιμότητα εσωτερικών εργασιακών χώρων
Οργανωτικό πλαίσιο	Θετική οργανωτική κουλτούρα, επιμέρους πρακτικές και προθέσεις	Απουσία τμήματος HR, απουσία εκπαίδευσης, απουσία συνολικής στρατηγικής DEIA

Εικόνα 17: Χρωματικός πίνακας 5 αξόνων

Το Μουσείο Μπενάκη έχει πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα ως προς την ενσωμάτωση των αρχών DEIA και την ευθυγράμμιση με τις κατευθύνσεις της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής, ιδιαίτερα μέσα από την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για διαφορετικές κοινωνικές ομάδες, τη δυνατότητα συμμετοχής ατόμων με αναπηρία στις πολιτιστικές δραστηριότητες, καθώς και την γενικότερη κουλτούρα σεβασμού και αποδοχής της διαφορετικότητας. Στη συνολική του εικόνα, εμφανίζεται να υπερβαίνει τον μέσο όρο των ελληνικών πολιτιστικών οργανισμών ως προς την εφαρμογή των παραπάνω αρχών, χωρίς όμως να έχει ακόμη αναπτύξει ένα πλήρως θεσμοθετημένο και μετρήσιμο πλαίσιο. Μέσω των τεσσάρων συνεντεύξεων διαπιστώθηκε η έλλειψη του κομβικού ρόλου του τμήματος HR, καθώς και η έλλειψη δημόσιας δέσμευσης DEIA, με σαφείς στόχους, δείκτες αξιολόγησης και πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, αναδείχθηκε πως οι παραπάνω αρχές δεν

γίνονται αντιληπτές με τον ίδιο τρόπο για όλους, καθώς επηρεάζονται από τις διαφορετικές επαγγελματικές ιδιότητες, τις αρμοδιότητες και την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των συνεντευξιαζομένων. Παρότι υπάρχει ένα γενικότερα συμπεριληπτικό πλαίσιο, η έλλειψη ενός οργανωμένου τμήματος HR, η απουσία εκπαιδεύσεων, αξιολογήσεων και ομάδων εργασίας, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και η έλλειψη μιας ενιαίας στρατηγικής, δυσχεραίνουν την οριζόντια εφαρμογή των σχετικών πολιτικών.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα - Προτάσεις

8.1 Διαφορετικότητα: από την ορατότητα στη θεσμική αναγνώριση

Η διαφορετικότητα εμφανίζεται και στις τρεις περιπτώσεις ως σημαντικός άξονας, με αισθητές διαφορές ως προς τον βαθμό της θεσμικής ωριμότητας των υπό εξέταση μουσείων. Σε ορισμένες περιπτώσεις συνδέεται κυρίως με τη δημογραφική ή πολιτισμική ποικιλομορφία του προσωπικού και του κοινού, ενώ σε άλλες αποκτά βαθύτερο χαρακτήρα, καθώς συνδέεται με την αναδιαμόρφωση του ίδιου του πολιτιστικού κανόνα. Όσον αφορά στο Tate, η διαφορετικότητα εμφανίζεται ως θεσμικά ενσωματωμένη στρατηγική, γεγονός το οποίο ενισχύεται από την γενικότερη ένταξή του στο πολιτικό πλαίσιο των δημοσίων οργανισμών του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο οργανισμός λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου η διαφορετικότητα αποτελεί διαχρονική πολιτική προτεραιότητα και οφείλει να προχωρά σε στατιστικές μετρήσεις της σύνθεσης του προσωπικού και σε συστηματική παρακολούθηση των δημογραφικών δεικτών. Το Tate κάνει ξεχωριστές δημοσιεύσεις για workforce diversity profiles, με στοιχεία για εθνικότητα, φύλο, ηλικία, αναπηρία, θρησκεία, σεξουαλικό προσανατολισμό και άλλους δείκτες, υποδηλώνοντας ότι η διαφορετικότητα αντιμετωπίζεται ως στοιχείο λογοδοσίας και εσωτερικού σχεδιασμού, μετατρέποντάς την σε διοικητικό αντικείμενο, σε εργαλείο αξιολόγησης και σε μηχανισμό παρακολούθησης της προόδου των εργαζομένων.

Στο NMWA, το οποίο αποτελεί ιδιωτικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό, η διαφορετικότητα εμφανίζεται με ακόμα πιο ριζοσπαστικό τρόπο, καθώς συναντάται ως ιδρυτική αρχή. Το μουσείο συγκροτήθηκε ακριβώς επειδή το κυρίαρχο σύστημα τέχνης απέκλειε ή υποεκπροσωπούσε τις γυναίκες καλλιτέχνιδες και την ΛΟΑΤΚΙΑ+ κοινότητα. Για τον λόγο αυτό, η διαφορετικότητα στο NMWA, προωθείται μέσα από όλα τα προγράμματα, τις εκθέσεις και τις δράσεις, καθώς δεν προσεγγίζεται ως μία ακόμα προσθήκη στο ήδη υπάρχον πλαίσιο, αλλά ως μορφή αμφισβήτησης του ίδιου του πλαισίου μέσα στο οποίο η τέχνη αξιολογείται, κατηγοριοποιείται και καταγράφεται ιστορικά, προσπαθώντας να πετύχει τη μετατόπιση του κέντρου βάρους της συνολικής αφήγησης. Τέλος, το Μουσείο Μπενάκη, το οποίο ανήκει σε ένα ιδιαίτερο δημόσιο καθεστώς, με ιδιωτική διοίκηση, παρουσιάζει μια αρκετά

διαφορετική εικόνα, που οφείλεται κυρίως στο γεγονός πως η έννοια της διαφορετικότητας φιλτράρεται από την καθημερινή εργασιακή πρακτική, την ιεραρχία και τις προσωπικές εμπειρίες. Με άλλα λόγια, η διαφορετικότητα στο Μουσείο Μπενάκη φαίνεται να λειτουργεί περισσότερο ως κουλτούρα ανοχής και λιγότερο ως θεσμοθετημένη αρχή. Το συγκεκριμένο εύρημα διαφοροποιείται αρκετά από τους δύο προηγούμενους πολιτιστικούς οργανισμούς, καθώς η απόκλιση αυτή είναι πιθανό να σχετίζεται, αφενός με το μικρότερο μέγεθος του μουσείου συγκριτικά με τα μεγέθη των Tate και NMWA και, αφετέρου με την απουσία ενός θεσμοθετημένου πλαισίου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Κατά την επεξεργασία των συνεντεύξεων δεν εντοπίζεται ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, μηχανισμών παρακολούθησης, ειδικών στρατηγικών προσέλευσης ή εσωτερικών πολιτικών που να στοχεύουν στη συστηματική ενίσχυση της ποικιλομορφίας του προσωπικού.

8.2 Ισότητα: από την ίση μεταχείριση στη θεσμική διόρθωση

Η ισότητα αναδεικνύεται σε έναν από τους πιο σύνθετους άξονες της ανάλυσης, καθώς σχετίζεται, όχι μόνο με την απουσία διακρίσεων, αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν τις ανισότητες. Οι ομοιότητες μεταξύ των τριών οργανισμών αφορούν κυρίως τη θεωρητική αποδοχή της ισότητας ως θεμελιώδους αξίας, ενώ η βασική διαφοροποίησή τους προκύπτει από τον τρόπο που η ισότητα αντιμετωπίζεται και εφαρμόζεται, αντανακλώντας την εκάστοτε πολιτιστική πολιτική που εφαρμόζεται στις αντίστοιχες χώρες, καθώς και από τη δυνατότητα αντίληψης των πολιτιστικών οργανισμών αναφορικά με τη σχέση μεταξύ πολιτισμού, κοινωνικής δικαιοσύνης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις η ισότητα ταυτίζεται με την ίση πρόσβαση και τους ίσους κανόνες, ενώ σε άλλες σημαίνει ενεργητική παρέμβαση με στόχο την αποκατάσταση ιστορικών αποκλεισμών.

Στο Tate, η ισότητα εμφανίζεται ως θεσμοθετημένη καθολική πρόσβαση στον πολιτισμό και την εργασία, και υποστηρίζεται από ένα οργανωμένο σύστημα λογοδοσίας και πολιτικής ίσων ευκαιριών, το οποίο ευθυγραμμίζεται με το πλαίσιο

λειτουργίας των δημόσιων μουσείων του Ηνωμένου Βασιλείου και τις απαιτήσεις του DCMS. Η δυνατότητα δωρεάν εισόδου στη μόνιμη συλλογή των δημόσιων μουσείων του Ηνωμένου Βασιλείου, αποδεικνύει ότι τόσο το κράτος, όσο και οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναγνωρίζουν την ισότητα ως ανάγκη άρσης κοινωνικών, οικονομικών και λειτουργικών εμποδίων. Παράλληλα, τα στοιχεία για το «gender pay gap» παρουσιάζουν μια εικόνα στην οποία οι γυναίκες, όχι μόνο δεν εμφανίζονται να υποεκπροσωπούνται, αλλά σε ορισμένους δείκτες εμφανίζονται ευνοημένες, πράγμα που δείχνει ότι η ισότητα στο Tate δεν παραμένει στο επίπεδο της διακηρυκτικής πρόθεσης, αλλά αποτυπώνεται και σε μετρήσιμα εργασιακά δεδομένα. Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη ορισμένων μικρών διαφοροποιήσεων στα bonus και η ανάγκη συστηματικής παρακολούθησης, αποδεικνύουν ότι η ισότητα στο Tate δεν αντιμετωπίζεται ως μια κατακτημένη ρύθμιση, αλλά ως διαδικασία συνεχούς ελέγχου και βελτίωσης.

Στο NMWA, στον αντίποδα, η ισότητα αποκτά σαφώς έναν πιο επανορθωτικό χαρακτήρα. Το μουσείο δεν περιορίζεται στο να παρέχει ένα ίσο πεδίο εισόδου στην εργασία ή στη συμμετοχή, αλλά λειτουργεί με βάση την παραδοχή ότι το ευρύτερο καλλιτεχνικό σύστημα ήταν και παραμένει άνισο. Για τον λόγο αυτό, η ισότητα στο NMWA δε νοείται ως ουδετερότητα, αλλά ως ενεργή ανατροπή των συνθηκών που παρήγαγαν και παράγουν τον αποκλεισμό. Το μουσείο φαίνεται να γνωρίζει πως η ίση μεταχείριση από μόνη της δεν φτάνει, όταν το ίδιο το πλαίσιο της όλης αξιολόγησης των καλλιτεχνών έχει δημιουργηθεί και διαμορφωθεί μέσα από άνισους ιστορικούς όρους. Το μουσείο πηγαίνοντας κόντρα στα σημεία των καιρών, που υπαγορεύουν πολιτικές κατάργησης εργασιακών δικαιωμάτων βασισμένων στην ποικιλομορφία, την ισότητα και την ένταξη, επιδιώκει να επαναφέρει γυναίκες καλλιτέχνιδες, αλλά και καλλιτέχνες από τη ΛΟΑΤΚΙΑ+ κοινότητα, στο ορατό πεδίο της ιστορίας της τέχνης, καταστρώνοντας τους αντικείμενο έρευνας, συλλογής και έκθεσης, και αναγάγοντάς τους γενικά σε πρόσωπα που αξίζουν τη δημόσια αναγνώριση.

Στο Μουσείο Μπενάκη, η ισότητα εμφανίζεται κυρίως μέσα από τις αφηγήσεις των εργαζομένων ως ένα βίωμα δίκαιης μεταχείρισης και όχι ως επίσημη πολιτική του οργανισμού. Οι αναφορές σε μισθολογικές κλίμακες, σε ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και σε διοικητική παρέμβαση όταν προκύπτουν προβλήματα, δείχνουν ότι υπάρχουν οι πυλώνες της «ισοτιμίας» στην καθημερινή εργασιακή πρακτική. Ωστόσο, υπάρχει ξεκάθαρη απουσία θεσμοθετημένων μηχανισμών αξιολόγησης, πολιτικών

παρακολούθησης και εκπαιδευτικών εργαλείων, γεγονός που εν μέρει αντανακλά και το ευρύτερο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο μόλις το 2025 θέσπισε ειδικό νόμο για τη δίκαιη εργασία για όλους. Η περίπτωση του συγκεκριμένου πολιτιστικού οργανισμού είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, διότι αφενός δείχνει πως η αίσθηση της ισότητας μπορεί να υπάρχει ακόμη και όταν δεν υπάρχουν αναλυτικά τεκμήρια ή δομημένοι μηχανισμοί, και αφετέρου γεννά ερωτήματα σχετικά με το πώς βιώνεται η ισότητα ανάλογα με τη θέση του εργαζομένου.

8.3 Συμπερίληψη: από τη συμμετοχή στην αναγνώριση

Η συμπερίληψη αποτελεί ίσως τον πιο δυναμικό και εννοιολογικά απαιτητικό άξονα της συγκεκριμένης έρευνας. Σε αντίθεση με τη διαφορετικότητα, η οποία μπορεί να αφορά την απλή παρουσία διαφορετικών ατόμων ή ομάδων, η συμπερίληψη αφορά το κατά πόσο αυτά τα άτομα ή οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν με ισότιμο τρόπο και να αναγνωρίζονται εντός του εργασιακού πλαισίου. Παρά το γεγονός πως, τόσο το Ηνωμένο Βασίλειο, όσο και οι ΗΠΑ (με εξαίρεση την υπογραφή των νέων διαταγμάτων για την απεμπλοκή των αρχών DEIA από το εργασιακό καθεστώς), διαθέτουν πιο ανεπτυγμένες πολιτικές για τη συμμετοχή διαφορετικών κοινωνικών ομάδων στον πολιτισμό (πρότυπα αριστείας και στο σύστημα διαπίστευσης των μουσείων βασισμένων στις αρχές DEIA του AAM, νομοθέτημα Equality Act 2010), ο βαθμός εφαρμογής τους εν τέλει εξαρτάται από την εφαρμοστέα στρατηγική κάθε οργανισμού. Οι τρεις μελέτες περίπτωσης, παρά τις διαφορές στο νομικό καθεστώς τους (ιδιωτικό, δημόσιο), στο μέγεθός τους, στις χώρες και στις πολιτικές, μέσα από τα προγράμματα και τις δράσεις τους, προσπαθούν να ενσωματώσουν διαφορετικές αφηγήσεις στις εκθέσεις, στις συλλογές και στα εκπαιδευτικά προγράμματα, με σκοπό ένα πιο ασφαλές και συμπεριληπτικό μουσειακό περιβάλλον.

Στο Tate, η συμπερίληψη αποτελεί πεδίο συστημικής στρατηγικής, με πρακτικές όπως, inclusive design, quiet rooms, communication cards, ειδικές δράσεις για άτομα με άνοια, καθώς και ύπαρξη εσωτερικών δικτύων εργαζομένων, αποδεικνύοντας πως το μουσείο προσπαθεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο

διαφορετικές μορφές εμπειρίας και ταυτότητας, όχι μόνο γίνονται αποδεκτές, αλλά λαμβάνονται υπόψη στον ίδιο του τον σχεδιασμό. Στο NMWA, η συμπερίληψη εμφανίζεται ως συμμετοχικό πολιτιστικό σύστημα, με το μουσείο να αξιοποιεί δίκτυα, εθελοντές, διεθνείς επιτροπές και δημόσια προγράμματα για την ενίσχυση του σκοπού του. Μέσα από την καμπάνια “#5WomenArtists”, τη διεθνή σειρά “Women to Watch”, τα δημόσια προγράμματα, τα εργαστήρια και τις συζητήσεις, καθώς και την επανεγκατάσταση των εκθεμάτων, το NMWA στοχεύει στη διεύρυνση της συμμετοχής και της εμπλοκής διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, καθώς και στη συμπερίληψη της τέχνης τους.

Στο Μουσείο Μπενάκη, η συμπερίληψη εμφανίζεται ως πεδίο με σαφείς αντιφάσεις. Μερικές από τις συνεντεύξεις αναδεικνύουν ένα γενικά ανοιχτό εργασιακό πλαίσιο, χωρίς φανερούς αποκλεισμούς, και μάλιστα καταγράφουν ορισμένες ισχυρές ενδείξεις αποδοχής, όπως στην περίπτωση των ατόμων που εργάζονται και ανήκουν στην ομάδα ΛΟΑΤΚΙΑ+. Ωστόσο, η απουσία δομημένων συμμετοχικών διαδικασιών, οι διαφοροποιήσεις ως προς την ελευθερία έκφρασης και η περιορισμένη εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αποδεικνύουν πως η συμπερίληψη δεν βιώνεται με ομοιογενή τρόπο από όλους τους συμμετέχοντες, γεγονός που πιστοποιείται από τις εισαγωγικές ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Στην ερώτηση σχετικά με την θέση και τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων στον οργανισμό, διαπιστώθηκε πως οι υπεύθυνοι των τμημάτων και το διευθυντικό στέλεχος δεν αντιμετώπισαν περιορισμούς σχετικά με την ταυτοποίησή τους, σε αντίθεση με τον τελευταίο συμμετέχοντα ο οποίος ήταν φανερά συγκρατημένος ως προς την ταυτότητά του. Συνεπώς, η συμπερίληψη φαίνεται να εξαρτάται από την ιδιότητα και τη θέση των εργαζομένων και λιγότερο από ένα ενιαίο πλαίσιο πολιτικής.

8.4 Προσβασιμότητα: το πιο ορατό, αλλά όχι το απλούστερο πεδίο

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες αρχές DEIA, η προσβασιμότητα αποτελεί το πεδίο στο οποίο οι τρεις οργανισμοί εμφανίζουν τις περισσότερες ομοιότητες. Η εφαρμογή των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προσβασιμότητα, οι αρχές του

Καθολικού Σχεδιασμού, οι κατευθύνσεις του ICOM και ο Νόμος περί Αμερικανών με Αναπηρίες (ADA), έχουν διαμορφώσει ένα ενιαίο μουσειακό πλαίσιο, ανεξαρτήτως του ιδιωτικού ή δημόσιου χαρακτήρα των συγκεκριμένων οργανισμών. Στο Tate, η προσβασιμότητα φαίνεται να έχει αναπτυχθεί σε σημαντικό βαθμό, τόσο ως προς τις φυσικές, όσο και ως προς τις ψηφιακές υποδομές. Η ύπαρξη βοηθημάτων κινητικότητας, εξειδικευμένων εργαλείων και ψηφιακών προσαρμογών, εμφανίζει έναν οργανισμό που έχει επενδύσει σημαντικά στην άρση εμποδίων, αναγνωρίζοντας ανοιχτά τις ελλείψεις του (αναφορά σε προβλήματα, όπως η απουσία alt-text ή η περιορισμένη προσβασιμότητα παλαιότερων αρχείων PDF), ο οποίος αναγνωρίζει την προσβασιμότητα ως διαδικασία που χρήζει συνεχώς βελτίωση, αναθεώρηση και ανατροφοδότηση. Στην περίπτωση του NMWA, η προσβασιμότητα εμφανίζεται ίσως στην πιο ολοκληρωμένη της μορφή. Το μουσείο, αν και πρόσφατα ανακαινισμένο, δεν περιορίζεται σε φυσικές υποδομές ή τεχνικές προσαρμογές, αλλά συνδέει την προσβασιμότητα με την ισότιμη εμπειρία, την επικοινωνιακή δυνατότητα, την ψηφιακή πρόσβαση, την οικονομική δυνατότητα επίσκεψης, και την προσβασιμότητα στη γνώση. Ειδικότερα, η ύπαρξη «Digital Accessibility Working Group», οι εκπαιδεύσεις του προσωπικού από ειδικούς για την προσβασιμότητα, η ψηφιακή στρατηγική βασισμένη στο WCAG 2.1 AA, η πρόσβαση στην έρευνα και στην τεκμηρίωση για γυναίκες καλλιτέχνιδες, ενισχύουν τη διαμόρφωση ενός πολιτιστικού περιβάλλοντος που αναγνωρίζει και σέβεται την ανθρώπινη ποικιλομορφία.

Τέλος, όσον αφορά στο Μουσείο Μπενάκη, φαίνεται να παρουσιάζει την πιο θετική εικόνα του ακριβώς στον άξονα της προσβασιμότητας. Και οι τέσσερις συνεντεύξεις επιβεβαιώνουν την ύπαρξη φυσικών υποδομών και ειδικών δράσεων, ενώ η δεύτερη συνέντευξη αναδεικνύει την κατανόηση της προσβασιμότητας ως πεδίο πολιτισμικής προσαρμογής για διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Η εικόνα, όμως, παραμένει ανομοιογενής ως προς το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον και ακόμη πιο ατελής ως προς το ψηφιακό κομμάτι. Εδώ είναι εμφανές ότι η προσβασιμότητα έχει αναπτυχθεί περισσότερο ως υποδομή για το κοινό και λιγότερο ως πλήρως ολοκληρωμένο πλαίσιο για όλες τις πτυχές της οργάνωσης και λειτουργίας.

8.5 Προτάσεις εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών HR στο ελληνικό μουσειακό περιβάλλον

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα HR Trends 2026 της Randstad, που διεξήχθη από τον Οκτώβριο 2025 έως τον Μάρτιο 2026 με τη συμμετοχή περισσότερων από 800 ελληνικών εταιρειών, για το 52% των επιχειρήσεων το κόστος προσωπικού θα αποτελέσει τη μεγαλύτερη πρόκληση στο μέλλον (Randstad, 2026). Τα στοιχεία αποτυπώνουν την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ αποδοτικότητας και κόστους μέσω της τεχνολογικής εξειδίκευσης, την προσαρμοστικότητα, την ανάλυση δεδομένων, την επίλυση προβλημάτων και τη συνεχή μάθηση. Με τη στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη να ωριμάζει, το 41% δηλώνει ότι ήδη υποστηρίζει ενεργά τη χρήση AI, καθώς λειτουργεί ως επιταχυντής διαδικασιών, ενώ σχεδιάζουν να επεκτείνουν σημαντικά την αξιοποίησή της (ο.π.). Έχοντας ως γνώμονα τον περιορισμό των κρατικών επιχορηγήσεων, καθώς και τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα των φορέων του πολιτισμού, τα μουσεία καλούνται να διαχειριστούν την ιδιαίτερα απαιτητική πραγματικότητα του κόστους λειτουργίας τους. Η υιοθέτηση της Τεχνητής Νοημοσύνης δεν είναι πλέον προαιρετική, καθώς επιτρέπει στους επαγγελματίες του HR να επικεντρωθούν σε εργασίες υψηλού αντίκτυπου, αφιερώνοντας λιγότερο χρόνο σε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες (IMD, 2026). Μέσω της χρήσης προγραμμάτων για το προσωπικό βασισμένων στην AI (ο.π.):

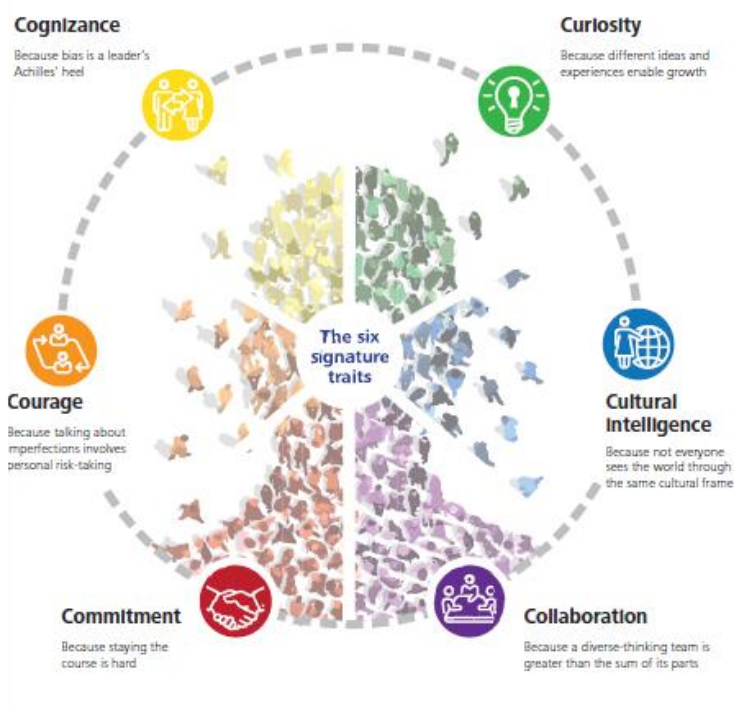
- Αυξάνεται η παραγωγικότητα και βελτιώνεται ο προγραμματισμός: εισαγωγή και διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων προσωπικού, πρόβλεψη των αναγκών των εργαζομένων
- Υπάρχει ακρίβεια κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με την πρόσληψη και την απόδοση των εργαζομένων
- Βελτιώνεται η εμπειρία των εργαζομένων μέσω πρωτοβουλιών εμπλοκής, προγραμμάτων ευεξίας και εξατομικευμένης ένταξης
- Μειώνονται τα ανθρώπινα λάθη μέσω της αυτοματοποίησης
- Βελτιώνονται οι διαδικασίες προσλήψεων και διαχείρισης - διατήρησης ταλέντων
- Επιδιώκεται η εξατομικευμένη μάθηση και ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ελλείψεων στις δεξιότητες (IMD, 2026).

Επιπλέον, η ενίσχυση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό πολιτιστικό τοπίο θα μπορούσε να βασιστεί σε ένα περισσότερο οργανωμένο και ανθρωποκεντρικό μοντέλο HR, το οποίο να συνδυάζει τις αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης προσωπικού και τις κατευθύνσεις των πολιτικών DEIA. Η προσέγγιση PANEL, η οποία βασίζεται στα ανθρώπινα δικαιώματα, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ουσιαστικό θεωρητικό και πρακτικό εργαλείο για τη διαμόρφωση συμπεριληπτικών πολιτιστικών οργανισμών (McGhie, 2020). Η συμμετοχικότητα, η λογοδοσία, η αποφυγή διακρίσεων και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, μπορούν να εφαρμοστούν μέσα από πιο ανοιχτές διαδικασίες επικοινωνίας, ενίσχυση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλο το προσωπικό (ο.π.). Σε αυτό το πλαίσιο, συνεργασίες με οργανισμούς όπως η Black Light, η Με Άλλα Μάτια και η INCLUDE, θα μπορούσαν να συμβάλουν ουσιαστικά στην εκπαίδευση προσωπικού γύρω από την προσβασιμότητα, την αναπηρία, τη συμπερίληψη και την εξυπηρέτηση διαφορετικών κοινωνικών ομάδων (INCLUDE, n.d, Meallamatia.gr, n.d & Black-light.gr, n.d). Παράλληλα, η ενίσχυση δράσεων επιμόρφωσης σε θέματα ψυχικής υγείας, διαχείρισης κρίσεων, πρώτων βοηθειών και εργασιακής συμπεριφοράς, αλλά και στοχευμένες επαγγελματικές εκπαιδεύσεις-σεμινάρια, ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε τμήματος εργασίας, θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά το εργασιακό περιβάλλον στους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και την απόδοση των εργαζομένων (McGhie, 2020).

Παρότι τα μουσεία διαφέρουν σημαντικά από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες ως προς τους διαθέσιμους πόρους και τη δομή τους, ορισμένες πρακτικές που εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό τομέα, θα μπορούσαν να προσαρμοστούν στο μουσειακό περιβάλλον, ιδιαίτερα σε ζητήματα αξιολόγησης, επαγγελματικής ανάπτυξης και ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων. Ενδεικτικά, το σύστημα διαχείρισης απόδοσης LEAD της Ernst & Young (όπ. ανάφ. στο EY, 2025), βασίζεται σε συνεχή αξιολόγηση, σε καθορισμένους δείκτες απόδοσης (KPIs), αλλά και σε τακτικές συζητήσεις μεταξύ συμβουλευόμενου (counselee) και συμβούλου (counselor), οι οποίες αφορούν, όχι μόνο την απόδοση, αλλά και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη δημιουργία ενός ισότιμου και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος και την αναζήτηση νέων εμπειριών μάθησης. Στο

τέλος κάθε έτους, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση με βάση τη συνολική τους απόδοση, την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους και τη συμβολή τους στον οργανισμό, ενώ το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται με το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών (ΕΥ, 2025). Αντίστοιχες πρακτικές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν προσαρμοσμένες και στους πολιτιστικούς οργανισμούς, μέσα από πιο συστηματικές διαδικασίες ανατροφοδότησης, καθορισμό στόχων και συζητήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Με βάση την έρευνα της Deloitte (όπ. ανάφ. στο Bourke, 2016) προβλέπεται ότι έως το 2050 τα άτομα άνω των 65 θα αποτελούν το 22% του παγκόσμιου πληθυσμού, ενώ έως το 2030, η Κίνα θα έχει περισσότερους πτυχιούχους από ολόκληρο το εργατικό δυναμικό των ΗΠΑ (ο.π.). Η μελλοντική επιτυχία των πολιτιστικών οργανισμών θα εξαρτηθεί άμεσα από την ικανότητα της ηγεσίας να ευθυγραμμιστεί και να ισορροπήσει με τις αλλαγές στα ηλικιακά προφίλ, την εκπαίδευση και τις μεταναστευτικές ροές, μαζί με τις προσδοκίες για ισότητα ευκαιριών και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (ο.π.). Οι εργαζόμενοι πλέον αξιολογούν τη συνολική εργασιακή εμπειρία και όχι αποκλειστικά το ύψος του μισθού, αναζητώντας προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, πρωτοβουλίες για την υγεία και την ευεξία, ιδιωτική ασφάλιση, πρόσθετες οικονομικές παροχές και πιο ευέλικτα μοντέλα εργασίας (Randstad, 2026). Η έρευνα της Deloitte εντοπίζει έξι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τη συμπεριληπτική ηγεσία (επίγνωση, περιέργεια, θάρρος, πολιτισμική νοημοσύνη, δέσμευση, συνεργασία) (βλ. Εικόνα 17) (Bourke, 2016).



Εικόνα 18: Τα 6 χαρακτηριστικά ενός συμπεριληπτικού ηγέτη (Bourke, 2016)

Οι πολιτιστικοί διαχειριστές με υψηλή αίσθηση της συμπερίληψης, στοχεύουν στην ποικιλομορφία και την ένταξη, καθώς αυτά ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές τους αξίες, αξιοποιώντας τον τρόπο σκέψης διαφορετικών ομάδων, αμφισβητούν τα status quo, έχουν επίγνωση των προσωπικών και οργανωτικών τυφλών σημείων, έχουν ανοιχτή νοοτροπία και διάθεση για κατανόηση και ενσωμάτωση του διαφορετικού, ενώ είναι πολιτισμικά ευφυείς και αποτελεσματικοί στις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις (Bourke, 2016).

Ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται η θεσμοθέτηση πολιτικών που διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες και προστασία από διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Οι αναφορές στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας σχετικά με επισφαλείς μορφές εργασίας, έμφυλες ανισότητες και μικρο-διακρίσεις στον πολιτιστικό τομέα, καταδεικνύουν την ανάγκη ανάπτυξης πιο ουσιαστικών μηχανισμών λογοδοσίας και υποστήριξης των εργαζομένων. (Turtle, 2016) Στο πλαίσιο αυτό, τα μουσεία στην Ελλάδα θα μπορούσαν να υιοθετήσουν πρακτικές, όπως ανώνυμες διαδικασίες αναφοράς περιστατικών άνισης μεταχείρισης, τακτική αξιολόγηση του εργασιακού κλίματος, πολιτικές ίσων αμοιβών και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και σαφή πρωτόκολλα για την αντιμετώπιση περιστατικών παρενόχλησης ή εργασιακού εκφοβισμού. Οι πρακτικές

αυτές συνδέονται άμεσα, τόσο με τις αρχές DEIA, όσο και με τις σύγχρονες κατευθύνσεις του Νόμου 5239/2025 για τη «Δίκαιη Εργασία για Όλους», ο οποίος δίνει έμφαση στην προστασία των εργαζομένων, στην υγεία και ασφάλεια, και στην εναρμόνιση με διεθνή εργασιακά πρότυπα. (Ελληνική Δημοκρατία, 2025)

Καθοριστική, τέλος, αναδεικνύεται η διάσταση της λογοδοσίας (accountability), η οποία θα μπορούσε να ενισχυθεί μέσω της δημοσιοποίησης στοιχείων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως στατιστικά διαφορετικότητας, δεδομένα ισότητας και πληροφορίες σχετικές με τις εργασιακές συνθήκες και τις πολιτικές συμπερίληψης. Αντίστοιχες πρακτικές εφαρμόζονται στο Tate μέσα από τα Annual Reports και τα Workforce Diversity Profiles, όπως μελετήθηκαν στο πρακτικό μέρος της έρευνας (Tate Workforce, 2025). Παράλληλα, η δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων εργασίας, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την ομάδα Digital Accessibility Working Group του NMWA, που θα περιλαμβάνουν εργαζομένους από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας, θα ενισχύσουν τη συμμετοχικότητα και τη συλλογική διαμόρφωση πολιτικών DEIA. Τέλος, η διοργάνωση workshops και δράσεων με τη συμμετοχή κοινοτήτων, ατόμων με αναπηρία και κοινωνικών ομάδων που συχνά υποεκπροσωπούνται στον πολιτιστικό τομέα, θα μπορούσε να συμβάλει στην ανάπτυξη περισσότερο δημοκρατικών και κοινωνικά ευαίσθητων πολιτιστικών οργανισμών (NMWA - Accessibility Statement, n.d.).

Επίλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχείρησε να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της Προσβασιμότητας (DEIA), ενσωματώνονται στη λειτουργία των σύγχρονων μουσείων, δίνοντας έμφαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στην εργασιακή ισότητα, στις διεθνείς και εγχώριες πολιτικές, στις καλές πρακτικές που εφαρμόζονται, και στις προκλήσεις που προκύπτουν. Διερευνήθηκε το πώς τα εμπόδια πρόσβασης, οι δομές οργάνωσης, οι πολιτιστικές αντιλήψεις και οι μορφές θεσμικής ισχύος δύνανται να επηρεάσουν την εμπειρία των εργαζομένων και τη δυνατότητα του κοινού στη συμμετοχή. Η διαφορετικότητα προσεγγίζεται ως δυνατότητα ουσιαστικής συμμετοχής όλων των ατόμων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στη διαμόρφωση αφηγήσεων, η ισότητα προϋποθέτει ενεργές διορθωτικές πολιτικές που αναγνωρίζουν τις ιστορικές και δομικές ανισότητες, η συμπερίληψη ως μια βιωμένη εμπειρία, εξαρτάται από την ποιότητα της συμμετοχής και όχι αποκλειστικά από ποσοτικούς δείκτες παρουσίας, ενώ η προσβασιμότητα επιβεβαιώθηκε ως πολυδιάστατη έννοια, με φυσικές, κοινωνικές, πληροφοριακές, ψηφιακές και πολιτισμικές προεκτάσεις.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο ρόλος της ηγεσίας και του τμήματος HR και η ύπαρξη πολιτικών για το προσωπικό των μουσείων, συμβάλουν ουσιαστικά, αφενός στην υλοποίηση της αποστολής τους και, αφετέρου στην ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας των εργαζομένων. Οι πολιτικές προσλήψεων, οι διαδικασίες αξιολόγησης, η εκπαίδευση προσωπικού, η πρόληψη διακρίσεων και η διαχείριση της εργασιακής κουλτούρας, αποτελούν κρίσιμα πεδία μέσα από τα οποία οι αρχές DEIA μπορούν να εφαρμοστούν ουσιαστικά στην πράξη. Στο θεωρητικό της πλαίσιο η παρούσα εργασία, ανέλυσε ορισμένα από τα κλασικά διαχειριστικά μοντέλα ανθρωπίνων πόρων (Matching Model, μοντέλο του Harvard), τα οποία ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρησιακές στρατηγικές, σύγχρονα ανθρωποκεντρικά μοντέλα, όπως το PANEL, που βασίζεται στα ανθρώπινα δικαιώματα, καθώς και πιο εναλλακτικά, όπως το μοντέλο του Robertson και το μοντέλο Primus inter pares (πρώτος μεταξύ ίσων). Η ισότητα των φύλων, η δυνατότητα πρόσβασης των εμποδιζόμενων ανθρώπων και το δικαίωμα όλων στην πολιτιστική συμμετοχή και την εργασία, αποτελούν συνταγματικά κατοχυρωμένα ανθρώπινα δικαιώματα, τα οποία ωστόσο εξακολουθούν να

αντιμετωπίζουν προκλήσεις εξαιτίας των περιορισμένων επιχορηγήσεων, των στερεοτύπων και των διεθνών κρίσεων.

Η συγκριτική ανάλυση των τριών μουσείων (Tate, NMWA, Μουσείο Μπενάκη) επισήμανε τις σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το θεσμικό καθεστώς των μουσείων, το πολιτικό πλαίσιο των χωρών που δραστηριοποιούνται και τον βαθμό ωριμότητας και εφαρμογής πολιτικών DEIA. Το Tate ως δημόσιος οργανισμός του Ηνωμένου Βασιλείου, εποπτευόμενος από το DCMS, και το NMWA ως ιδιωτικός φορέας των ΗΠΑ, παρουσιάζουν περισσότερο ανεπτυγμένες στρατηγικές, με σαφείς πολιτικές ισότητας, προγράμματα συμπερίληψης, δομές λογοδοσίας και επενδύσεις στην προσβασιμότητα και στην εκπαίδευση προσωπικού. Μερικές από τις καλές πρακτικές περιλαμβάνουν τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων (περίπτωση Tate), τη θεσμική αναθεώρηση του καλλιτεχνικού κανόνα (περίπτωση NMWA), αλλά και την ανάπτυξη προσβάσιμων υποδομών και προγραμμάτων για διαφορετικά κοινά. Αντίθετα, στην ελληνική πραγματικότητα, και ειδικότερα στο Μουσείο Μπενάκη, παρότι καταγράφονται αξιόλογες προσπάθειες και αυξανόμενη ευαισθητοποίηση γύρω από τα ζητήματα συμπερίληψης και προσβασιμότητας, η εφαρμογή των αρχών DEIA φαίνεται να βρίσκεται σε πιο πρώιμο στάδιο, συχνά χωρίς επαρκή θεσμική οργάνωση, μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ή συστηματική αξιολόγηση.

Οι προτάσεις εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό μουσειακό περιβάλλον αναδεικνύουν την ανάγκη μετάβασης από ένα παραδοσιακό και κυρίως διοικητικό μοντέλο διαχείρισης προσωπικού σε ένα περισσότερο στρατηγικό, ανθρωποκεντρικό και συμπεριληπτικό πλαίσιο λειτουργίας. Συγκεκριμένα, θεωρείται αναγκαία η θεσμοθέτηση στρατηγικών DEIA, η δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που να έχει τη σχετική εξειδίκευση, η συστηματική αξιοποίηση της τεχνολογίας μέσω της ψηφιοποίησης και της χρήσης ΑΙ, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το εργατικό δυναμικό, η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αλλά και η συστηματική αξιολόγηση της εμπειρίας, τόσο των εργαζομένων, όσο και του κοινού. Η προσαρμογή πρακτικών από τον επιχειρηματικό τομέα, όπως συστήματα συνεχούς αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και επαγγελματικής ανάπτυξης, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, η

εφαρμογή πολιτικών ίσων ευκαιριών, μηχανισμών λογοδοσίας και διαδικασιών αντιμετώπισης διακρίσεων και παρενόχλησης, αναδεικνύεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία των εργαζομένων. Τέλος, η λογοδοσία και η δημοσιοποίηση στοιχείων, αποτελούν σημαντικά εργαλεία ενίσχυσης της θεσμικής διαφάνειας και αξιοπιστίας των μουσείων, ενώ η δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων εργασίας και η ενεργή συμμετοχή κοινοτήτων και υποεκπροσωπούμενων κοινωνικών ομάδων, ενισχύουν ουσιαστικά τη συμμετοχικότητα και τη σύνδεση των μουσείων με την κοινωνία.

Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι αρχές DEIA δεν μπορούν να περιορίζονται σε θεωρητικές διακηρύξεις ή αποσπασματικές δράσεις προβολής, αλλά απαιτούν ολιστική θεσμική ενσωμάτωση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας των μουσείων, ουσιαστικούς δεσμούς με τις κοινότητες, άρση των συμβολικών και πρακτικών αποκλεισμών και αναγνώριση πως δεν υπάρχει «μέσος επισκέπτης». Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα αποτέλεσε ο καθοριστικός ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), όπου διαπιστώθηκε πως μπορεί να λειτουργήσει ως βασικός μηχανισμός προώθησης της εργασιακής δικαιοσύνης και της ευημερίας των εργαζομένων, όταν διαθέτει ενεργό στρατηγικό ρόλο και όχι αποκλειστικά διοικητικό ή γραφειοκρατικό χαρακτήρα. Μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση και τη συγκριτική μελέτη περίπτωσης των μουσείων Tate, National Museum of Women in the Arts (NMWA) και Μουσείου Μπενάκη, αναδείχθηκε πως τα μουσεία του 21ου αιώνα δεν λειτουργούν αποκλειστικά ως φορείς διατήρησης και προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά και ως ενεργοί οργανισμοί με αυξημένη ευθύνη απέναντι στην κοινωνική δικαιοσύνη και τα ανθρώπινα δικαιώματα, με το εθνικό θεσμικό πλαίσιο να δημιουργεί τις βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής τους. Η συγκεκριμένη έρευνα δημιούργησε σημαντικές προοπτικές για μελλοντικές αποσαφηνίσεις του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τις αρχές DEIA σε περισσότερους πολιτιστικούς οργανισμούς σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, των μέτρων που λαμβάνονται σε περιόδους κρίσεων, της κουλτούρας και των αντιλήψεων της ηγεσίας και των εργαζομένων, το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο που δραστηριοποιούνται, καθώς και τις νέες μορφές εργασίας που αναδύονται από τις τάσεις στον επιχειρηματικό τομέα και πώς αυτές μπορούν να ενσωματωθούν στο πολιτιστικό τοπίο.

Βιβλιογραφία

AAM (2022), «Excellence in DEAI Report», American Alliance of Museums, Ανακτήθηκε στις 26/02/2026: <https://www.aam-us.org/2022/08/02/excellence-in-deai-report/>

Accessibility Statement for Tate.org.uk, (2026) «Accessibility statement for TATE.ORG.UK», Ανακτήθηκε στις 20/06/2026: <https://www.tate.org.uk/about-us/accessibility-statement>

Aldridge, J., Larsen, M., & Jarvis, P. (n.d.), «Case studies to support museums to increase the diversity of their visitors», Ανακτήθηκε στις 09/02/2026: https://aim-museums.co.uk/wp-content/uploads/2025/07/Open-Up-%E2%80%9494-Case-studies_opt.pdf

Αργυρόπουλος, Β. & Κατσαντώνη, Σ. (2020), «Μουσεία, καθολικός σχεδιασμός και άτομα με αναπηρία όρασης: μια οικολογική προσέγγιση», *Επιστήμες Αγωγής*, (1), 149–170, Ανακτήθηκε στις 28/02/2026: <https://ejournals.lib.uoc.gr/edusci/article/download/774/683/1363>

Armstrong, M. & Taylor, S. (2023), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*, Kogan Page Publishers

Aspegren, A. (2021), «Representation of women in art museums: How can we improve gender balance in exhibition practice?», *European Journal of Cultural Management and Policy*, 11(1), 56–70, Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: <https://encatc.org/media/6209-representation-of-women-in-art-museums-how-can-we-improve-gender-balance-.pdf>

Βακάλογλου, Ζ. (n.d), «Τι κάνει ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού;», *Employ EDU*, Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://tinyurl.com/4dde29r5>

Baxter, P., & Jack, S. (2008), «Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers», *The qualitative report*, 13(4), 544-559, Ανακτήθηκε στις 13/05/2026: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2/>

Bazan, E., Black, S. W., Thurn, N., & Usbeck, F. (2021), “Repatriation, Public Programming, and the DEAI Toolkit”, *Journal of Museum Education*, 46(1), 27–37, Ανακτήθηκε στις 01/03/2026: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10598650.2020.1847501>

Bevan, B. & Ramos, B. (Eds) (2022), *Theorizing equity in the museum – Integrating perspectives from research and practice*, Routledge Research in Museum Studies

Black-light.gr (n.d), «Black Light», Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://tinyurl.com/3zc6shn8>

Bos, J. (2020), *Research Ethics for Students in the Social Sciences*, Springer, Cham

Bourke, J. (2016), «Deloitte Insights - The six signature traits of inclusive leadership», Ανακτήθηκε στις 22/06/2026: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html#endnote-20>

Braun, V. & Clarke, V. (2006), «Using thematic analysis in psychology», *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101, Ανακτήθηκε στις 20/04/2026: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Γιαννόπουλος, Γ., Καρράς, Χ., Κολοκυθά, Ο. Σ., Κυριακίδης, Ε., Παπαγεωργίου, Α., Τρίκας, Δ., Τσιαβός, Π., & Χανδακά, Σ. (2023), «Απελευθερώνοντας τις δυνάμεις του πολιτισμού», Ανακτήθηκε στις 18/11/2025: <https://www.dianeosis.org/research/o-politismos-stin-ellada>

Candlin, F. (2003), «Blindness, art and exclusion in museums and galleries», *International Journal of Art and Design Education*, 22(1), pp. 100-110, Ανακτήθηκε στις 23/02/2026: <https://doi.org/10.1111/1468-5949.00343>

Carbery R. & Cross, C. (2013), *Human Resource Management: A Concise Introduction*, Palgrave Macmillan

Cerullo, M. (2025), «Trump signs orders ending diversity programs; federal DEI staffers being placed on leave – CBS News», Ανακτήθηκε στις 27/05/2026: <https://www.cbsnews.com/news/trump-orders-end-diversity-programs-dei/>

Civil Rights Act (1964), «Civil Rights Act (1964)», Ανακτήθηκε στις 25/05/2026: <https://www.archives.gov/milestone-documents/civil-rights-act>

Coghlan, D. & Brannick, T. (2014), «Doing action research in your own organization», (4th ed.), Sage, Ανακτήθηκε στις 20/04/2026: <https://methods.sagepub.com/book/mono/doing-action-research-in-your-own-organization-4e/toc#>

Cole, J. B., & Lott, L. L. (Eds.) (2019), *Diversity, equity, accessibility, and inclusion in museums*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers

Comunian, R. & England, L. (2020), «Creative and Cultural Work without Filters: COVID-19 and Exposed Precarity in the Creative Economy», *Cultural Trends*, 29(2), pp. 112–128, Ανακτήθηκε στις 17/11/2025: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09548963.2020.1770577>

Cornwall Museums Partnership (n.d.), «Our Journey to More Diverse and Inclusive Recruitment», Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://www.cornwallmuseumpartnership.org.uk/our-journey-to-more-diverse-and-inclusive-recruitment/>

Cornwall Museums Partnership (2022), «Promoting diversity and inclusion in small rural museums», Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://www.cornwallmuseumpartnership.org.uk/resource/promoting-diversity-and-inclusion-in-small-rural-museums/>

Creswell, J. W., & Poth, C. N., (2018), *Qualitative Inquiry and Research Design - Choosing among Five Approaches (4th Edition)*, Thousand Oaks: SAGE Publications

DCMS, (2025), «Department for Culture, Media & Sport - The Tate Gallery framework document 2025 to 2028», Ανακτήθηκε στις 09/05/2026: <https://www.gov.uk/government/publications/the-tate-gallery-framework-document-2025-to-2028/the-tate-gallery-framework-document-2025-to-2028>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), (2018), *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th ed.)*, Los Angeles, CA: Sage

Dragouni, M., & McCarthy, D., 2021, «Museums as supportive workplaces: an empirical enquiry in the UK museum workforce», *Museum Management and Curatorship*, 36(5), 485–503, Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914142>

Eardley, A. F. & Jones, V. E. (2025), «Instigators of change: Museums as inclusive, accessible, equitable, participatory hubs» in Eardley, A. F. & Jones, V. E. (eds), *The Museum Accessibility Spectrum: Re-imagining access and inclusion*, (pp. 277-285) London: Routledge, Ανακτήθηκε στις 28/02/2026: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003382713-24/instigators-change-alison-eardley-vanessa-jones?context=ubx&refId=7e305207-b048-42f0-bb1a-563474a6e06d>

Eid, H. (2018), «Connecting the dots: The impact of diversity in the museum workforce on innovation, relevance and audience engagement», στο *Museums and the Web 2018*, Ανακτήθηκε στις 22/02/2026:

<https://mw18.mwconf.org/paper/connecting-the-dots-the-impact-of-diversity-in-the-museum-workforce-on-innovation-relevance-and-audience-engagement/>

Ελληνική Δημοκρατία (2021), «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025», Ανακτήθηκε στις 08/02/2026: <https://digitalstrategy.gov.gr/>

Ελληνική Δημοκρατία (2025), «Νόμος 5239/2025 - Δίκαιη Εργασία για Όλους: Απλοποίηση της Νομοθεσίας - Στήριξη στον Εργαζόμενο - Προστασία στην Πράξη - Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και λοιπές διατάξεις.», Ανακτήθηκε στις 08/02/2026: <http://elib.aade.gr/elib/view?d=/gr/act/2025/5239/>

Επιθεώρηση Εργασίας (n.d.), «Νομοθεσία Εργασιακών Σχέσεων», Ανακτήθηκε στις 01/06/2026: <https://www.hli.gov.gr/ergasiakes-scheseis/nomothesia-ergasiakes-scheseis/>

Equality Act (2010), «Equality Act 2010», Ανακτήθηκε στις 20/06/2026: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>

European Commission (n.d.), «The European Pillar of Social Rights in 20 principles», Ανακτήθηκε στις 08/02/2026: <https://tinyurl.com/ezfk439u>

Eurostat - Disability (2025), «Disability statistics - poverty and income inequalities», Ανακτήθηκε στις 18/11/2025: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_poverty_and_income_inequalities

Eurostat - Employment (2025), «Employment - annual statistics», Ανακτήθηκε στις 18/11/2025: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics

Ευρωπαϊκή Ένωση (2012), «Χάρτης των θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Έγγραφο 2012/C 326/02)», Ανακτήθηκε στις 21/06/2026: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:C2012/326/02>

Ευρωπαϊκή Ένωση (2016), «Οδηγία (ΕΕ) 2016/2102 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Οκτωβρίου 2016, για την προσβασιμότητα των ιστότοπων και των εφαρμογών για φορητές συσκευές των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Εγγραφο 32016L2102)», Ανακτήθηκε στις 21/06/2026: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj?locale=el>

ΕΥ (2025), «Έκθεση Διαφάνειας 2025 – ΕΥ Ελλάδος», Ανακτήθηκε στις 24/05/2026: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/el-gr/legal---privacy/transparency-report/transparency-report-2025-greek.pdf>

Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2013), *The museum experience revisited*, Routledge

Forbes Insights (2011), «Global diversity and inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce», Forbes Media, Ανακτήθηκε στις 22/02/2026: https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

Gender Pay Gap Service, (2024), «Tate Gallery 2024-25 Gender pay gap report», Ανακτήθηκε στις 11/05/2026: <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/employers/14834/reporting-year-2024>

Gill, R. & Pratt, A. (2008). «In the social factory?: Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work», *Theory, Culture & Society*, 25(7–8), 1–30, Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/4114/>

GOVGR – ΑμεΑ (2024), «Μια Ελλάδα με Όλους για Όλους: Εθνική Στρατηγική για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία 2024-2030 - Σεπτέμβριος 2024», Ανακτήθηκε στις 02/05/2026: <https://amea.gov.gr/strategy/strategy-2024-2030>

Hayes, B. K., Heit, E., & Swendsen, H. (2010), «Inductive reasoning», Wiley interdisciplinary reviews: Cognitive science, 1(2), 278-292, Ανακτήθηκε στις 11/05/2026: <https://faculty.ucmerced.edu/eheit/wires.pdf>

Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013), «How diversity can drive innovation», Harvard Business Review, Ανακτήθηκε στις 22/02/2026: <https://www.nefassociation.org/wp-content/uploads/2024/07/How-Diversity-Can-Drive-Innovation.pdf>

ICOM (2020), «Museums for Equality: Diversity and Inclusion», International Council of Museums, Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://imd.icom.museum/past-editions/2020-museums-for-equality-diversity-and-inclusion/#>

ICOM (2022), «Museum Definition», International Council of Museums, Ανακτήθηκε στις 26/02/2026: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

IMD (2026), «AI in HR: How is Artificial Intelligence transforming human resources?», Ανακτήθηκε στις 20/06/2026: <https://www.imd.org/blog/digital-transformation/ai-in-hr/>

INCLUDE (n.d), «Include», Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://include.org.gr/about/>

International Labour Organization (2025), «Achieving decent work in the arts and entertainment sector - The role of collective bargaining», Ανακτήθηκε στις 16/11/2025: <https://tinyurl.com/57jzv2y5>

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015), «Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας – Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση», Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Ανακτήθηκε στις 20/04/2026: <http://hdl.handle.net/11419/5826>

Κανάρη, Χ. (2023). «Προς μια ολιστική θεώρηση της προσβασιμότητας και της συμμετοχής ατόμων με αναπηρία στο μουσείο υπό το πρίσμα της μουσειακής εμπειρίας και μάθησης», Έρευνα στην Εκπαίδευση, 12 (2): σ. 112-132, Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/34210>

Κουγιτάκη, Κ. (2025), «Η ενσωμάτωση και διάδοση των αρχών Διαφορετικότητας, Ισότητας, Προσβασιμότητας και Συμπερίληψης (DEAI) από τους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς. Η περίπτωση του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ)», ΕΑΠ, Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/232342>

Κουρούνη, Ε. Ν. (2022), «Μουσεία και ΑμεΑ: Προσβαίνουν, συμμετέχουν, εντάσσονται», Journal of Culture in Tourism, Art and Education, 2(2), 18-23, Ανακτήθηκε στις 23/02/2026: <https://pasithee.library.upatras.gr/culture/article/view/4302/4250>

Kupec, V., Lukac, M., Pisar, P., & Gubiniova, K. (2020), «Increasing personnel competencies in museums with the use of auditing and controlling», Sustainability 2020, 12(24), 10343, Ανακτήθηκε στις 26/02/2026: <https://doi.org/10.3390/su122410343>

Laaksonen, A. (2010), «Making culture accessible: Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe», Council of Europe Publishing, Ανακτήθηκε στις 26/02/2026: <https://catalogus.boekman.nl/pub/P14-0379.pdf>

Mace, R. L. (1998), «Universal design in housing», Assistive Technology: The Official Journal of RESNA, 10(1), pp. 21-28, Ανακτήθηκε στις 28/02/2026: <http://dx.doi.org/10.1080/10400435.1998.10131957>

Manko, A. & Micić, M. M. (2024), «Inclusion in museums: a collection of best practices», Ανακτήθηκε στις 28/02/2026: <https://www.b museums.net/wp-content/uploads/2024/10/Inclusion-in-Museums-eBook.pdf>

McGhie, H. A. (2020), «Museums and human rights: Human rights as a basis for public service», Curating Tomorrow, Ανακτήθηκε στις 23/02/2026: <https://curatingtomorrow236646048.files.wordpress.com/2020/12/museums-and-human-rights-2020.pdf>

Meallamatia.gr (n.d), «Σκοπός-Ταυτότητα», Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://meallamatia.gr/skopos-taftotita-meallamatia/>

Mensah, I. & Gilblom, E. A. (2025), «Diversity and inclusion in museum studies: an analysis of current trends and practices through a systematic review of the literature», Museum Management and Curatorship, 1-19, Ανακτήθηκε στις 23/02/2026: <https://doi.org/10.1080/09647775.2025.2609541>

Mercer, J. (2007), «The challenges of insider research in educational institutions: wielding a double-edged sword and resolving delicate dilemmas», Oxford Review of Education, 33(1), pp. 1–17, Ανακτήθηκε στις 20/04/2026: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03054980601094651>

Middleton, M. & Morgan-Hubbard, S. (2018), «Woman/Trans/Femme in the Museum», Journal of Museum Education, 43(3), 174-178, Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://www.jstor.org/stable/48540048>

Μουσείο Μπενάκη (n.d.), «Το Μουσείο Μπενάκη ανοίγει ξανά στο κοινό: Τι πρέπει να γνωρίζετε για την επίσκεψή σας», Ανακτήθηκε στις 26/05/2026: <https://www.filoibenaki.gr/to-moyseio-mpenaki-anoigei-xana-sto-koino-ti-prepei-na-gnorizete-gia-tin-episkepsi-sas/>

Μουσείο Μπενάκη - Ίδρυση (1930), «Περί αποδοχής δωρεάς των κληρονόμων Εμμ. Μπενάκη προς ίδρυσιν «Μουσείου Μπενάκη», Ανακτήθηκε στις 26/05/2026: <https://search.et.gr/el/fek/?fekId=646064>

Μουσείο Μπενάκη - Το Μουσείο (n.d.), «Το Μουσείο σήμερα», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026:

https://www.benaki.org/index.php?option=com_buildings&view=landing&Itemid=168&lang=el

Museums and Galleries Act (1992), «Museums and Galleries Act 1992 - The Board of Trustees of the Tate Gallery», Ανακτήθηκε στις 20/06/2026:

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/44/schedule/2>

Museums and Inclusive Communities (n.d), «National examples. Museums and Inclusive Communities – Inclusive Programming», University of Oregon, Ανακτήθηκε στις 28/01/2026: <https://mic.uoregon.edu/programs/national-examples>

Museums Association (2016), «Valuing Diversity: The Case for Inclusive Museums», Ανακτήθηκε στις 21/02/2026:

<https://media.museumsassociation.org/app/uploads/2020/06/11085809/27072016-diversity-report1.pdf>

Museums Association (2025), «Code of Ethics 2025», Ανακτήθηκε στις 16/11/2025:

<https://www.museumsassociation.org/campaigns/ethics/code-of-ethics/>

Museums Association (2026), «The language of equality, diversity and inclusion», Ανακτήθηκε στις 27/02/2026:

<https://www.museumsassociation.org/campaigns/workforce/inclusion/the-language-of-equality-diversity-and-inclusion/>

NEMO (2024), «Diversity and inclusion in European museums», Network of European Museum Organizations, Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://tinyurl.com/4s773w28>

NMWA - #5WomenArtists (n.d.), «History of #5WomenArtists», Ανακτήθηκε στις 22/05/2026: <https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/history-impact/>

NMWA - About Us (n.d.), "About Us", Ανακτήθηκε στις 19/05/2026:
<https://nmwa.org/about/>

NMWA - Accessibility (n.d.), «Accessibility», Ανακτήθηκε στις 21/05/2026:
<https://nmwa.org/visit/accessibility/>

NMWA - Accessibility Statement (n.d.), «Accessibility Statement», Ανακτήθηκε στις 21/05/2026: <https://nmwa.org/about/inclusivity/accessibility-statement/>

NMWA – Annual Report (2024), «Winter/Year in Review 2024», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: https://nmwa.org/wp-content/uploads/2024/12/womeninthearts_yearinreview2024.pdf

NMWA - Click Through (2022), «Click Through: Updates on Digital Engagement», Ανακτήθηκε στις 21/05/2026: <https://nmwa.org/blog/behind-the-scenes/click-through-updates-on-digital-engagement/>

NMWA - Collection (2019), «NMWA Unveils Major Reinstallation of Collection», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: <https://nmwa.org/press/nmwa-unveils-major-reinstallation-collection/>

NMWA - Content (n.d.), «Shareable Content - #5WomenArtists», Ανακτήθηκε στις 22/05/2026: <https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/shareable-content/>

NMWA - Fact Sheet (n.d.), «Fact Sheet», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: <https://nmwa.org/fact-sheet/>

NMWA - Facts (n.d.), «Get the Facts», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: <https://nmwa.org/support/advocacy/get-facts/>

NMWA - Job (2022), «Request for Proposal: DEAI Strategy Consultant», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: https://nmwa.org/wp-content/uploads/2022/04/RFP-DEAI-Consultant_2022-04.pdf

NMWA - Photo (2023), «The National Museum of Women in the Arts Reopens After a Top-to-Bottom Makeover - Photo © Kate Wichlinski, courtesy of NMWA», Ανακτήθηκε στις 24/05/2026: <https://www.architecturalrecord.com/articles/16613-the-national-museum-of-women-in-the-arts-reopens-after-a-top-to-bottom-makeover>

NMWA – Press (2020), «#5WomenArtists Social Media Campaign Promoting Gender Equity Highlights Art and Activism», Ανακτήθηκε στις 25/05/2026: <https://nmwa.org/press/5womenartists-social-media-campaign-promoting-gender-equity-highlights-art/>

NMWA – Press (2025), «Celebrate Women’s History Month at the National Museum of Women in the Arts», Ανακτήθηκε στις 25/05/2026: <https://nmwa.org/press/celebrate-womens-history-month-at-the-national-museum-of-women-in-the-arts/>

NMWA - Tour (2026), «#5WomenArtists Tour: Pride», Ανακτήθηκε στις 25/05/2026: <https://nmwa.org/whats-on/calendar/5womenartists-tour-pride/>

NMWA – Visitor Guidelines (n.d.), «Visitor Guidelines and Tips», Ανακτήθηκε στις 27/05/2026: <https://nmwa.org/visit/visitor-guidelines/>

NMWA - Volunteer (n.d.), «Volunteer Opportunities», Ανακτήθηκε στις 20/05/2026: <https://nmwa.org/work-with-us/volunteer/>

NMWA - Work (n.d.), «Work with Us», Ανακτήθηκε στις 19/05/2026: <https://nmwa.org/work-with-us/>

Νόμος 4994 (2022), «ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘΜ. 4994 - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/882 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Απριλίου 2019 σχετικά με τις απαιτήσεις προσβασιμότητας προϊόντων και υπηρεσιών και άλλες επείγουσες διατάξεις για την ενίσχυση της ανάπτυξης.», Ανακτήθηκε στις 21/06/2026: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=NIM:202207302>

Public Sector Bodies Accessibility Regulations, (2018), «The Public Sector Bodies (Websites and Mobile Applications) Accessibility Regulations 2018», Ανακτήθηκε στις 09/05/2026: <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2018/852/contents/made>

Raduski, D. (2016). «Basic Management Functions in Culture and Arts Organisations», Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 21(81), 59-66, Ανακτήθηκε στις 21/02/2026: <https://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/6/6>

Randstad (2026), «HR trends της randstad για το 2026: οι βασικές προκλήσεις και οι τάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, στην ελληνική αγορά εργασίας.», Ανακτήθηκε στις 21/06/2026: <https://www.randstad.gr/h-randstad/deltia-typou/deltia-typoy/hr-trends-tis-randstad-gia-to-2026-oi-vasikes-prokliseis-kai/>

Sandell, R., 2000, «The Strategic Significance of Workforce Diversity in Museums», International Journal of Heritage Studies, 6(3): 213–230, Ανακτήθηκε στις 23/02/2026: <https://doi.org/10.1080/13527250050148205>

Sandell, R. (2017), *Museums, Moralities and Human Rights*, Routledge

Sandell, R., & Nightingale, E. (Eds.) (2012), *Museums, equality and social justice*, Routledge

Simon, N. (2010), «The participatory museum», Museum 2.0, Ανακτήθηκε στις 27/02/2026: <https://participatorymuseum.org/read/>

Story, M. F., Mueller, J. L., & Mace, R. L. (1998), «The universal design file: Designing for people of all ages and abilities», Center for Universal Design, Ανακτήθηκε στις 28/02/2026: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED460554.pdf>

Šveb Dragija, M. (2024), «Human Resources Management in Museums: Systematic Review of Challenges and Solutions», Croatian Economic Association, 75(6), pp. 460-476, Ανακτήθηκε στις 17/11/2025: <https://hrcak.srce.hr/file/471076>

Sweeney, L. & Schonfeld, R. C. (2018), «Interrogating institutional practices in equity, diversity and inclusion», Ithaka S+R, Ανακτήθηκε στις 25/12/2025: <https://tinyurl.com/3hkv38kn>

Tanga, M. (2021), «Let's Imagine a New Museum Staff Structure», Journal of Contemporary Museum Studies (JCMS), 19(7), pp. 1-16, Ανακτήθηκε στις 17/11/2025: <https://jcms-journal.com/articles/10.5334/jcms.197>

Tate Annual Report, (2025), «Annual report 2024–2025», Ανακτήθηκε στις 09/05/2026: https://www.tate.org.uk/documents/2210/Tate_Annual_Report_24_25.pdf

Tate – EDI, (n.d.), «Equality, Diversity and Inclusion», Ανακτήθηκε στις 11/05/2026: <https://www.tate.org.uk/about-us/working-at-tate/diversity-inclusion>

Tate GPG Report, (2024), «Tate Gallery Gender pay gap Report 2024-25», Ανακτήθηκε στις 11/05/2026: https://www.tate.org.uk/documents/2202/Tate_Gallery_gender_paygap_report_2024-25.pdf

Tate Modern Accessibility, (2026), «Tate Modern Accessibility», Ανακτήθηκε στις 09/05/2026: <https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern#accessibility>

Tate – Our Galleries, (2026), «Tate - Plan your visit – Our Galleries», Ανακτήθηκε στις 20/06/2026: <https://www.tate.org.uk/visit>

Tate - The Disability Confident Scheme, (n.d.), «Job description - Floor Manager», Ανακτήθηκε στις 13/05/2026: https://careers.tate.org.uk/members/modules/jobV2/fdownload.php?j=baa3af30a5fa742c&f=d26da74f154e2ab2&mode=job_s2

Tate Workforce, (2025), «Workforce diversity profile 2024–2025», Ανακτήθηκε στις 09/05/2026: https://www.tate.org.uk/documents/2200/Tate_Gallery_workforce_diversity_profile_2024-25.pdf

TheUXProdigy (n.d), «Accessibility Overlays. A Dangerous Shortcut.» Ανακτήθηκε στις 1/2/2026: <https://www.theuxprodigy.com/blog/accessibility-overlays-dangerous-shortcut-0>

Turtle, J. (2016), «Valuing diversity: The case for inclusive museums», Museums Association., Ανακτήθηκε στις 12/02/2026: <https://media.museumsassociation.org/app/uploads/2020/06/11085809/27072016-diversity-report1.pdf>

UNDESA (2009), «United Nations Department of Economic and Social Affairs - Creating an inclusive society: Practical strategies to promote social integration», United Nations, Ανακτήθηκε στις 28/02/2026: <https://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/Ghana/inclusive-society.pdf>

UNESCO (2015), «Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society», UNESCO, Ανακτήθηκε στις 24/02/2026: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-concerning-protection-and-promotion-museums-and-collections-their-diversity-and-their>

UNESCO (2021), «UNESCO report: museums around the world in the face of COVID-19», Ανακτήθηκε στις 12/02/2026:
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376729_eng

Visit Tate Britain (2026), «Visit Tate Britain», Ανακτήθηκε στις 20/06/2026:
<https://www.tate.org.uk/visit/tate-britain>

Visit Tate Modern, (2026), «Visit Tate Modern», Ανακτήθηκε στις 24/05/2026:
<https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern>

Zoominfo - NMWA Employees (2026), «National Museum of Women in the Arts Employee Directory», Ανακτήθηκε στις 22/05/2026:
<https://www.zoominfo.com/pic/national-museum-of-women/83395315>

Παράρτημα

Παράρτημα Α

Επιλεγμένα στοιχεία εκπροσώπησης γυναικών στις τέχνες (NMWA – Facts, n.d)

Women still occupy fewer directorships at museums with budgets over \$15 million, holding 30% of art museum director positions and earning 75¢ for every dollar earned by male directors.	The record for the most expensive work by a living woman artist at auction was set by Jenny Saville, whose painting <i>Propped</i> (1992) <u>sold for \$12.4 million</u> in 2018. This sum is still dwarfed by the record for a living male artist: a Jeff Koons work that <u>sold for \$91.1 million</u> in 2019. At the same sale where Saville made history, <u>less than 10%</u> of the rest of the works for sale were by women artists.
At the current rate of growth, we won't see gender parity in the auction market until 2053.	
Nearly half (47.6%) of visual artists in the United States are women; on average, they earn 80¢ for every dollar made by male artists.	Women make up a majority of professional art museum staff; despite recent gains, they remain underrepresented in leadership positions.
Despite some evidence that galleries with higher numbers of women artists perform better overall, women still account for only 40% of artists represented by galleries.	Women in the arts are found not to experience the “motherhood penalty”—lost or stagnant income after children. But men in the arts do receive an income bump when they become fathers.
The good news is that in 2005, <u>women ran 32%</u> of museums in the United States, and they now run 47.6%—albeit mainly the ones with the smallest budgets.	Only 13.7% of living artists represented by galleries in Europe and North America are women.

Παράρτημα Β

Έντυπο Συναίνεσης Συμμετέχοντα

Έντυπο Συναίνεσης Συμμετέχοντα

Τίτλος έρευνας:

«Οι αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της Προσβασιμότητας: συγκριτική μελέτη μουσειακών πολιτικών και δράσεων για την εργασιακή ισότητα από την Ελλάδα και το εξωτερικό»

Σκοπός της έρευνας:

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας και έχει ως στόχο τη διερεύνηση των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζονται στους μουσειακούς οργανισμούς σχετικά με τις αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της Προσβασιμότητας (DEIA) στον χώρο εργασίας.

Συμμετοχή στην έρευνα:

Η συμμετοχή σας στην έρευνα περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε μία ημι-δομημένη συνέντευξη, κατά την οποία θα σας ζητηθεί να απαντήσετε σε ερωτήσεις σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε. Η διάρκεια της συνέντευξης εκτιμάται περίπου στα 15 - 20 λεπτά.

Εθελοντική συμμετοχή:

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι απολύτως εθελοντική. Έχετε το δικαίωμα να αποχωρήσετε από τη διαδικασία οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια.

Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα:

Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Διασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων και δεν θα δημοσιοποιηθούν προσωπικά στοιχεία ή πληροφορίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας.

Καταγραφή συνέντευξης:

Η συνέντευξη ενδέχεται να καταγραφεί (ηχητικά) αποκλειστικά για λόγους ακριβούς απομαγνητοφώνησης και ανάλυσης των δεδομένων. Το υλικό θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τις ανάγκες της έρευνας και δεν θα κοινοποιηθεί σε τρίτο.

Δήλωση συναίνεσης:

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας: ☒

Αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στη συνέντευξη στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας: ☒

Δηλώνω ότι συμμετέχω εθελοντικά στην έρευνα: ☒

Ιδιότητα συμμετέχοντα: ...

Ημερομηνία: ..

Υπογραφή:

Ερευνήτρια: ... Καπαμάση Ιωάννα (Α.Υ. 158333)

Ημερομηνία: ...

Υπογραφή:

Παράρτημα Γ

Οδηγός ημι-δομημένης Συνέντευξης

Θέμα έρευνας:

«Οι αρχές της Διαφορετικότητας, της Ισότητας, της Συμπερίληψης και της Προσβασιμότητας: συγκριτική μελέτη μουσειακών πολιτικών και δράσεων για την εργασιακή ισότητα από την Ελλάδα και το εξωτερικό»

Σκοπός συνέντευξης:

Ο παρών οδηγός συνέντευξης δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της ποιοτικής έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στόχος είναι η διερεύνηση των πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζονται σε μουσειακούς οργανισμούς σχετικά με τις αρχές της Διαφορετικότητας (Diversity), της Ισότητας (Equity), της Συμπερίληψης (Inclusion) και της Προσβασιμότητας (Accessibility) στον χώρο εργασίας.

Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου και έχουν σχεδιαστεί, ώστε να επιτρέπουν την ελεύθερη ανάπτυξη των απόψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων. Η συνέντευξη είναι ημι-δομημένη και οργανώνεται σε θεματικές ενότητες που αφορούν τη διεύρυνση των εμπειριών και των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις αρχές ΔΕΙΑ, την αποσαφήνιση και εφαρμογή τους, τη διοικητική λειτουργία του μουσείου και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα:

- Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας
- Διασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων, καθώς δεν θα δημοσιοποιηθούν προσωπικά στοιχεία ή πληροφορίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας

Καταγραφή συνέντευξης:

Η συνέντευξη ενδέχεται να καταγραφεί (ηχητικά) αποκλειστικά για λόγους ακριβούς απομαγνητοφώνησης και ανάλυσης των δεδομένων. Το υλικό θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τις ανάγκες της έρευνας και δεν θα κοινοποιηθεί σε τρίτο. Μετά την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας το υλικό θα διαγραφεί.

Ενότητα Α: Δημογραφικά και Επαγγελματικό υπόβαθρο

1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε τη θέση σας στο μουσείο, τις βασικές αρμοδιότητές σας και τη διάρκεια της επαγγελματικής σας εμπειρίας στον οργανισμό;

(ΣΥΝ. 1) «Είμαι υπεύθυνος στο λογιστήριο του Μουσείου Μπενάκη. Οι βασικές αρμοδιότητες είναι οικονομικού περιεχόμενου, κυρίως λογιστικά, φορολογικά και λιγότερα διοικητικά. Είμαι στο Μουσείο 33 χρόνια.»

(ΣΥΝ. 2) «Είμαι στο Μουσείο Μπενάκη εδώ και δύο χρόνια και έχω αναλάβει τη θέση του Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών καθώς και Επιχειρησιακών Θεμάτων. Οπότε ο ρόλος είναι διπλός. Έχω την ευθύνη για τη διαχείριση των οικονομικών, την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, την επίβλεψη του λογιστηρίου. Το δεύτερο κομμάτι έχει να κάνει με τη διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού και διαδικασιών εν γένει του οργανισμού.»

(ΣΥΝ. 3) «Στο Μουσείο είμαι από το 2004. Είμαι 24 χρόνια εδώ και η θέση μου είναι υπεύθυνος φύλαξης. Εγώ βγάζω τις βάρδιες στους ανθρώπους της φύλαξης, τις άδειές τους, τη μισθοδοσία τους. Με αυτά ασχολούμαι.»

(ΣΥΝ. 4) «Ο ρόλος μου στο μουσείο σχετίζεται με τη λειτουργία του οργανισμού. Οι αρμοδιότητες αφορούν την καθημερινή λειτουργία και την εξυπηρέτηση αναγκών.»

Ενότητα Β: Διαφορετικότητα (Diversity), Ισότητα (Equity), Συμπερίληψη (Inclusion), Προσβασιμότητα (Accessibility)

- Διαφορετικότητα (Diversity)
 2. Πώς αντιμετωπίζονται ζητήματα διαφορετικότητας (π.χ. φύλο, πολιτισμική προέλευση, αναπηρία) στην καθημερινή εργασιακή πρακτική;

(ΣΥΝ. 1) «Στο Μουσείο, από όσο θυμάμαι, δεν τέθηκε ποτέ θέμα πολιτισμικής προέλευσης ή διαφοράς φύλου (με το κατά πόσο κάποιος θα κάνει λιγότερα ή περισσότερα ανάλογα το φύλλο ή την πολιτισμική προέλευση). Όσον αφορά την αναπηρία, εννοείται ότι το Μουσείο έχει φροντίσει τους χώρους ώστε να είναι επισκέψιμοι για τους ανθρώπους με προβλήματα, κυρίως κινητικά και οπτικά. Λιγότερα ακουστικά να είμαστε ειλικρινείς. Όμως όσον αφορά το προσωπικό, είναι αλήθεια πως οι χώροι είναι λίγο εξεζητημένοι και κάποια γραφεία έχουν σκάλες στους χώρους εσωτερικά του Μουσείου, οπότε η προσβασιμότητα εκεί δεν είναι σίγουρα στο καλύτερο δυνατό επίπεδο.»

(ΣΥΝ. 2) «Εξαιτίας της φύσεως λειτουργίας του μουσείου, ένα από τα προαπαιτούμενα είναι η γνώση της ελληνικής γλώσσας. Άρα, εάν κάποιος έρθει και δεν ξέρει την ελληνική γλώσσα, δεν θα μπορέσει να προσληφθεί ανεξαρτήτως φύλλου, εξειδίκευσης ή προέλευσης. Όπως επίσης και την αγγλική γλώσσα. Δεν θεωρώ ότι το φύλλο έχει κάποια σημασία σε κανένα από τα αντικείμενα μέσα στο Μουσείο. Θεωρώ ότι όλες οι θέσεις θα μπορούσαν να στελεχωθούν είτε από γυναίκα είτε από άντρα. Το θέμα του κατά πόσο μπορεί να έρθει κάποιος μη Έλληνας, έχει να κάνει καθαρά με το θέμα της γλώσσας και τίποτα παραπάνω από αυτό. Εφόσον μπορεί και διαμένει επίσημα και νόμιμα στη χώρα, μπορεί να έρθει να εργαστεί στο μουσείο.»

(ΣΥΝ. 3) «Υπάρχουν θέματα καθημερινότητας, τα οποία αντιμετωπίζονται φυσιολογικά και όχι ζητήματα διαφορετικότητας. Δεν έχει προκύψει κάποιο σοβαρό πρόβλημα τέτοιου είδους μέχρι στιγμής.»

(ΣΥΝ. 4) «Η διαφορετικότητα θεωρώ ότι αναγνωρίζεται σε θεωρητικό επίπεδο λόγω του χώρου, αλλά στην πράξη δεν διασφαλίζεται πλήρως η ισότιμη αντιμετώπιση, καθώς ενδέχεται να επηρεάζονται ευκαιρίες από παράγοντες όπως το φύλο.»

3. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι το μουσείο προωθεί ή δεν προωθεί τη διαφορετικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό του;

(ΣΥΝ. 1) «Δεν ξέρω αν γίνεται κάποια συγκεκριμένη προσπάθεια προώθησης της διαφορετικότητας. Εγώ τουλάχιστον δεν το έχω αντιληφθεί μέχρι τώρα. Δε ξέρω αν προωθεί ή όχι τη διαφορετικότητα στον ανθρώπινο δυναμικό, πάντως σίγουρα δεν είχε αναστολές στο να προσλάβει, χρόνια πίσω, συνεργάτες και προσωπικό με ιδιαιτερότητες.»

(ΣΥΝ. 2) «Δεν υπάρχουν περιπτώσεις που να μπορώ να σκεφτώ, τουλάχιστον τα τελευταία δύο έτη, για να μπορώ να πω ότι προωθεί ή δεν προωθεί την διαφορετικότητα. Εγώ θα ήθελα να μπορέσουμε να εντάξουμε και ανθρώπους με αναπηρία, σε θέσεις βέβαια που να μπορούν να εργαστούν. Δεν έχει τύχει να έρθει κάποιος υποψήφιος. Η αλήθεια είναι ότι δεν έχουμε κάνει και προσλήψεις τα τελευταία χρόνια για να μπορέσουμε να προχωρήσουμε σε προωθητικές ενέργειες ένταξης.»

(ΣΥΝ. 3) «Δεν έχει πέσει ποτέ κάτι συγκεκριμένο στην αντίληψη μου (κάποιο περιστατικό) για να πούμε ότι δεν προωθείτε η διαφορετικότητα. Δεν υπήρχε κάποια διαφορετική μεταχείριση μεταξύ ιδιαιτεροτήτων του προσωπικού»

(ΣΥΝ. 4) «Υπάρχουν ενδείξεις ότι το μουσείο προωθεί τη διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο, ωστόσο το ανθρώπινο δυναμικό είναι κυρίως σταθερό και μακροχρόνιο με λιγότερη εκπροσώπηση νεότερων εργαζόμενων.»

4. Σε μία επιλογή υποψηφίου για μία θέση εργασίας, η διαφορετικότητα θα ήταν ανασταλτικός παράγοντας κατά την άποψή σας;

(ΣΥΝ. 1) «Δεν θεωρώ ότι είχε προκύψει ποτέ κάτι τέτοιο. Σίγουρα δεν θα γινόταν πρόσληψη σε κάποιον με προβλήματα όρασης, για την υποδοχή. Αλλά δεν θα αρνιόταν να προσλάβει κάποιον ερευνητή και θα προσπαθούσε να τον βοηθήσει με το σύστημα braille. Για την υποδοχή, εννοώ ότι είναι λίγο πιο δύσκολη η αντιμετώπιση των καταστάσεων, τίποτε παραπάνω. Δεν έχει κάποια μειονεκτική θέση ένας άνθρωπος με αναπηρία, απλά η συγκεκριμένη θέση ίσως είναι λίγο διαφορετική. Ακόμη και στο πωλητήριο, σε μερικές περιπτώσεις, όταν υπάρχουν προβλήματα όρασης, δεν ξέρεις κατά πόσο μπορείς να εξυπηρετήσεις με επάρκεια τον πελάτη και τον επισκέπτη. Αλλά κατά υπόλοιπα, νομίζω ότι το μουσείο δεν θα έκανε τέτοιες διακρίσεις. Δεν είχε κάνει τουλάχιστον μέχρι τώρα, εγώ δεν έχω αντιμετωπίσει κάτι τέτοιο.»

(ΣΥΝ. 2) «Για εμένα όχι.»

(ΣΥΝ. 3) «Κοιτάζτε, στο θέμα της φύλαξης υπάρχουν κάποια στάνταρ. Δεν θα ήταν εύκολο να εργαστεί ως φύλακας στο Μουσείο κάποιος άνθρωπος με αναπηρία. Αλλά σε κάποια άλλη θέση δεν θεωρώ πως θα υπήρχε πρόβλημα»

(ΣΥΝ. 4) «Όσον αφορά στις προσλήψεις, δεν γνωρίζω αν η διαφορετικότητα αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής προσωπικού. Οι προσλήψεις φαίνεται να σχετίζονται κυρίως με συγκεκριμένες ανάγκες ανάλογα με τη θέση.»

- Ισότητα (Equity)

5. Πώς βιώνετε την έννοια της ισότιμης μεταχείρισης στον χώρο εργασίας;

(ΣΥΝ. 1) «Όσον αφορά τις αποδοχές, σίγουρα υπάρχει ισότιμη μεταχείριση, γιατί το μόνο που ελέγχεται είναι η προϋπηρεσία και τα πτυχία. Επιπλέον στο Μουσείο υπάρχουν μισθολογικές κλίμακες, οπότε δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε γυναίκες ή άντρες. Σε γενικότερο πλαίσιο στο κομμάτι της μεταχείρισης ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες, οι περισσότεροι άντρες, για παράδειγμα, δεν θα άφηναν μια γυναίκα να κουβαλήσει κάτι βαρύ ή να ασχοληθεί με εργασίες που αφορούν το τεχνικό τμήμα, κυρίως από θέμα τακτ και όχι ότι δεν θα υπήρχε εμπιστοσύνη. Αλλά από την άλλη μεριά είναι βεβαιών ότι και κάποιοι άντρες δεν θα πηγαίνουν στην καθαριότητα εύκολα, παρότι έχουμε καθαριστή άντρα. Γιατί αποφεύγουν οι ίδιοι. Όχι ότι το μουσείο δεν θα το δεχόταν. Το μουσείο θα το δεχόταν 100%.»

(ΣΥΝ. 2) «Προσπαθώ να ακούω όλους όσους εργάζονται στο μουσείο, από όποια θέση και να είναι, ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας. Νομίζω ότι υπάρχει ισοτιμία και ισονομία από την πλευρά μου τουλάχιστον στο πώς βλέπω τον καθένα.»

(ΣΥΝ. 3) «Θεωρώ πως δεν υπάρχουν ανισότητες. Το αντίθετο θα έλεγα.»

(ΣΥΝ. 4) «Έχουν υπάρξει περιπτώσεις σχετικές με περίεργη συμπεριφορά. Η μετέπειτα διαχείριση δεν δημιούργησε την αίσθηση επίλυσης του προβλήματος και επηρέασε την αντίληψη μου για την ισότιμη μεταχείριση.»

6. Πιστεύετε ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης στον οργανισμό;

(ΣΥΝ. 1) «Το μουσείο δεν έχει εξελισιμότητα τέτοιου είδους παρά μόνο με την εμπειρία. Δεν εστιάζει ποτέ στο θέμα της διαφορετικότητας. Η εμπειρία είναι αυτή που εξελίσσει ουσιαστικά τις αμοιβές, τη θέση και πολλά άλλα. Κάποια στιγμή, για παράδειγμα, συγκυριακά θα βρεθούν κάποιοι συνάδελφοι στη θέση που θα πρέπει να πάρουν κάποιες αποφάσεις και αργότερα να είναι ίσως προϊστάμενοι σε τμήματα ή διευθυντές σε κάποια άλλα. Καθοριστικοί παράγοντες είναι η εμπειρία και η εξειδίκευση των εργαζομένων.»

(ΣΥΝ. 2) «Ναι, δεδομένου ότι είναι πολύ συγκεκριμένες οι θέσεις εργασίας και πολύ λίγοι οι άνθρωποι, θεωρώ ότι όλοι μπορούν να διεκδικήσουν μία θέση.»

(ΣΥΝ. 3) «Ναι, σίγουρα. Σίγουρα!»

(ΣΥΝ. 4) «Πιστεύω ότι οι ευκαιρίες εξέλιξης στον χώρο εργασίας δεν είναι πάντα ισότιμες για όλους τους εργαζόμενους. Ορισμένες φορές επηρεάζονται από παράγοντες που δεν σχετίζονται με την απόδοση ή την εμπειρία.»

7. Πώς αντιμετωπίζονται περιστατικά πιθανών διακρίσεων ή άνισης μεταχείρισης στον εργασιακό χώρο; (Μπορείτε να αναφερθείτε σε παραδείγματα)

(ΣΥΝ. 1) «Με αφορμή τον πρόσφατο νόμο για τον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing), το κομμάτι αυτό έχει αρχίσει και γίνεται λίγο πιο έντονο. Σε γενικότερο επίπεδο (και όχι συγκεκριμένα για το Μουσείο), φαίνεται πως υπάρχουν τέτοιου είδους προβλήματα και μερικές φορές καταγγέλλονται. Το μέλλον θα δείξει πως θα αντιμετωπίσει το Μουσείο τέτοιου είδους περιστατικά. Δεν έχει συμβεί κάτι προς το παρόν που να μας θορυβήσει.»

(ΣΥΝ. 2) «Στην υπόληψη μου έχει πέσει μόνο μία περίπτωση έως σήμερα, όπου ομάδα εργαζομένων ανέφερε περιστατικό άνισης μεταχείρισης από την προϊσταμένη. Τους μιλήσαμε, μιλήσαμε και με την προϊσταμένη, στείλαμε επιστολές και είναι κάτι που το παρακολουθούμε και είναι υπό εξέλιξη.»

(ΣΥΝ. 3) «Δεν έχει πέσει στην αντίληψή μου ότι υπάρχει κάποια διάκριση, για να σας πω ένα παράδειγμα. Δεν γνωρίζω κάτι που μπορώ να σας βοηθήσω. Όλα είναι ισότιμα και δεν υπάρχει κάποια διαφορετική μεταχείριση για οποιονδήποτε λόγο.»

(ΣΥΝ. 4) «Στον εργασιακό χώρο τα περιστατικά πιθανής διάκρισης ή άνισης μεταχείρισης δεν αντιμετωπίζονται πάντα με τον κατάλληλο τρόπο. Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν σχετικές διαδικασίες που μπορούμε να αναφέρουμε τα περιστατικά, αλλά δεν οδηγούν σε άμεση επίλυση.»

- Συμπερίληψη (Inclusion)

8. Ποιες εμπειρίες έχετε σχετικά με την ένταξη και τη συμπερίληψη διαφορετικών ομάδων εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον του μουσείου Μπενάκη;

(ΣΥΝ. 1) «Δεν υπάρχουν εξαιρέσεις λόγω οποιασδήποτε διαφορετικότητας. Υπάρχει μόνο ως προς τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, κυρίως. Το Μουσείο κατά καιρούς, έχει προσλάβει και ανθρώπους από άλλες χώρες, κυρίως με αλβανική καταγωγή. Δεν είχε ποτέ ενδοιασμούς ή προκαταλήψεις. Θα μπορούσε να κάνει τέτοιες προσλήψεις και για ανώτερες θέσεις, απλά ίσως να μην έχει τύχει μέχρι σήμερα. Είναι θέμα συγκυριών.»

(ΣΥΝ. 2) «Υπάρχουν μέσα στα τμήματα περιπτώσεις ΛΟΑΤΚΙΑ ανθρώπων. Για ανθρώπους με νευροδιαφορετικότητα από όσο γνωρίζω δεν υπάρχουν. Τώρα ο σεξουαλικός προσανατολισμός δεν έχει παίξει ποτέ κανέναν ρόλο. Δεν γνωρίζω τις προσωπικές προτιμήσεις του καθένα, αλλά θεωρώ ότι το Μουσείο είναι ανοιχτό. Για παράδειγμα υπάρχει και στέλεχος σε υψηλό βαθμό, ο οποίος είναι παντρεμένος με άντρα. Οπότε θεωρώ ότι δεν έχουμε τέτοια θέματα.»

(ΣΥΝ. 3) «Προσωπικά, η μόνη εμπειρία που έχω είναι στον τομέα της φύλαξης και όχι στη συμμετοχή στις αποφάσεις για την πρόσληψη κάποιου με διαφορετικότητα. Οπότε στην ομάδα φύλαξης, όπως σας είπα, είναι δύσκολη η συμπερίληψη όλων των ανθρώπων.»

(ΣΥΝ. 4) «Υπάρχει γενικά μια προσπάθεια να συνεργάζονται διαφορετικοί άνθρωποι. Το προσωπικό, όμως, δεν είναι ποικιλόμορφο και οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιο προφίλ και οι νεότεροι είναι λιγότεροι.»

9. Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις και την ταυτότητα τους και πώς αντιμετωπίζονται οι διαφορετικές απόψεις εντός των ομάδων εργασίας; (Μπορείτε να αναφερθείτε σε παραδείγματα)

(ΣΥΝ. 1) «Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν. Ξέρω ότι δεν μπορούν, αλλά θα πρέπει να μπορούν.»

- Οπότε πιστεύετε ότι υπάρχει ένας περιορισμός σε αυτό το σημείο;

(ΣΥΝ. 1) «Ναι, και ελπίζουμε πως αυτό θα αλλάξει αυτό άμεσα!»

(ΣΥΝ. 2) «Θεωρώ ότι μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους, εάν και εφόσον δεν είναι προσβλητικές απέναντι σε άλλους και όχι μόνο απέναντι στους συναδέλφους. Μην ξεχνάμε ότι έρχεστε και κοινό μέσα στο Μουσείο. Οπότε το να μιλάς ας πούμε για μπάλα ή για πολιτικά ενώ έχεις επισκέπτες και είσαι σε θέση φύλαξης ή υποδοχής δεν είναι κόσμιο, δεν απαγορεύεται, αλλά ας το κάνεις στον δικό σου χρόνο, στο διάλειμμα, όχι μπροστά στο κοινό.»

(ΣΥΝ. 3) «Υπάρχει ελευθερία. Πολύ ελευθερία. Ο καθένας λέει αυτό που αισθάνεται, τουλάχιστον στο δικό μου το τμήμα. 100% μπορεί να πει ο καθένας ότι θέλει.»

(ΣΥΝ. 4) «Θεωρητικά υπάρχει η άνεση για ελεύθερη έκφραση γνώμης, στη πράξη αυτό δεν φαίνεται να ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις. Επίσης, θεωρώ ότι δεν λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις όλων των εργαζόμενων.»

10. Υπάρχουν διαδικασίες ή πρακτικές που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ή στην ανταλλαγή απόψεων;

(ΣΥΝ. 1) «Δυστυχώς όχι.»

(ΣΥΝ. 2) «Εξ όσων γνωρίζω μέχρι τώρα, όχι. Προσωπικά θεωρώ και προσπαθώ να δώσω βήμα σε όλους να ακουστούν, αλλά δεν υπάρχει δομημένη διαδικασία. Οι ομάδες εργασίας έχουν μπει πολύ πρόσφατα στο Μουσείο με σκοπό να μην κινείται το κάθε τμήμα αυτόνομα και ανεξάρτητα αλλά να υπάρχει μια συνεργασία με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς τόσο μέσα στο Μουσείο, όσο και εκτός Μουσείου.»

(ΣΥΝ. 3) «Θεωρώ πως υπάρχουν διαδικασίες. Είναι ανοιχτό το Μουσείο σε τέτοια θέματα.»

(ΣΥΝ. 4) «Δεν υπάρχουν πρακτικές που να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ή στην ανταλλαγή απόψεων.»

11. Ποιες πρακτικές θεωρείτε πιο αποτελεσματικές για τη δημιουργία ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος;

(ΣΥΝ. 1) «Το να μπορεί κάποιος να εκφράζει την γνώμη του, χωρίς περιορισμούς και χωρίς προβλήματα. Να μπορεί ελεύθερα να μιλάει, χωρίς να έχει κυρώσεις.»

(ΣΥΝ. 2) «Σίγουρα θα μπορούσαμε να κάνουμε εκπαίδευση και πιο πολλές ομάδες εργασίας για να ακούσουμε τι έχει να πει το σύνολο του προσωπικού. Να ακούσουμε τι έχουν να μας πούνε και άνθρωποι απέξω με εμπειρία. Η εκπαίδευση είναι κάτι το οποίο είναι πολύ πίσω στον οργανισμό.»

(ΣΥΝ. 3) «Δεν έχω κάτι συγκεκριμένο να σας πω αυτή τη στιγμή»

(ΣΥΝ. 4) «Ίσως η ανοιχτή επικοινωνία, η ίδια αντιμετώπιση σε όλους τους εργαζομένους και η άμεση διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν»

- Προσβασιμότητα (Accessibility)

12. Πιστεύετε ότι ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες εργαζομένων με διαφορετικές ικανότητες;

(ΣΥΝ. 1) «Αν και υπάρχουν ζητήματα που χρειάζονται αναπροσαρμογή και βελτίωση, το Μουσείο έχει σταθεί κατά καιρούς με μεγάλη επιείκεια απέναντι στις ανάγκες (ψυχολογικές, οικογενειακές) των εργαζομένων του.»

(ΣΥΝ. 2) «Σε έναν βαθμό ναι και προσπαθούμε, ειδικά σε θέματα ασθένειας ή προσωπικών δεδομένων, να τα διαχειριστούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να ικανοποιήσουμε τα αιτήματα των εργαζομένων.»

(ΣΥΝ. 3) «Ναι, σίγουρα. Σε θέμα χώρων και σε θέμα προσβασιμότητας, οπωσδήποτε»

(ΣΥΝ. 4) «Πιστεύω ότι σε κάποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες εργαζομένων με διαφορετικές ικανότητες, αλλά θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερες βελτιώσεις.»

13. Υπάρχουν πολιτικές – υποδομές που διευκολύνουν την προσβασιμότητα (φυσική, ψηφιακή) στον χώρο εργασίας;

(ΣΥΝ. 1) «Φυσική προσβασιμότητα υπάρχει. Ψηφιακή προσβασιμότητα υπάρχει εν μέρει, διότι δεν μπορεί να ενταχθεί ακόμα η υποστηρικτική τεχνολογία των ανθρώπων με προβλήματα όρασης. Πολιτική δεν υπάρχει συγκεκριμένη από όσο γνωρίζω.»

(ΣΥΝ. 2) «Στην παρούσα ψηφιακή υποδομή (για παράδειγμα το site του μουσείου) δεν υπάρχει ιδιαίτερη προσβασιμότητα. Ωστόσο η επόμενη ιστοσελίδα μας θα είναι πλήρως προσβάσιμη καθώς είμαστε σε μια διαδικασία αναπροσαρμογής. Τώρα, ως προς την προσβασιμότητα, στα φυσικά μουσεία υπάρχουν εισοδοί, ράμπες και αναβατόρια σε όλα μας σχεδόν τα κτίρια. Αυτή τη στιγμή βάζουμε αναβατόριο στο εργαστήριο του Γιάννη Παππά στον Ζωγράφου, ώστε να είναι και αυτό πλήρως προσβάσιμο. Για μένα αυτό που είναι το πιο σημαντικό απ' όλα, είναι οι δράσεις που κάνει για το κοινό, για ανθρώπους είτε με θέματα όρασης, είτε με άνοια. Τώρα ετοιμάζουμε και υποδομή μέσα στο χώρο του κεντρικού μουσείου για παιδιά με αυτισμό, ένα project που ετοιμάζεται πολύ πριν να έρθω εδώ. Είναι δηλαδή η φιλοσοφία του μουσείου τέτοια, που προσπαθεί να απευθυνθεί σε όλο τον κόσμο και ηλικιακά και ως προς θέματα προβλημάτων όρασης κτλ.»

(ΣΥΝ. 3) «Φυσικά και υπάρχουν. Υπάρχουν ράμπες, αναπηρικά καρότσια για κάποιον που θα χρειαστεί και γενικά στην προσβασιμότητα το Μουσείο πιστεύω πως είναι σε πολύ καλό επίπεδο»

(ΣΥΝ. 4) «Υπάρχει προσβασιμότητα σε κάποιο βαθμό, ωστόσο δεν είναι πάντα εύκολη, ιδιαίτερα για άτομα με αναπηρία. Το site δεν είναι ιδιαίτερα εύχρηστο και θα μπορούσε να βελτιωθεί.»

14. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης;

(ΣΥΝ. 1) *«Εννοείται.»*

(ΣΥΝ. 2) *«Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης! Το βασικό μας πρόβλημα είναι η έλλειψη χρηματικών οικονομικών πόρων.»*

(ΣΥΝ. 3) *«Επειδή το βιώνω καθημερινά θεωρώ πως όχι στο κομμάτι της προσβασιμότητας.*

- *Οι εργαζόμενοι και όχι το κοινό, ας πούμε που δυσκολεύονται ή είχαν κάποιο ατύχημα, μπορούν να κινηθούν με επάρκεια στους εργασιακούς χώρους που μπορεί να υπάρχουν σκαλοπάτια;*

(ΣΥΝ. 3) *«Ναι, μπορεί καθώς υπάρχει ασανσέρ σε όλους τους ορόφους και στο υπόλοιπο κτήριο. Θα μπορούσε να κινηθεί άνετα κάποιος με αναπηρικό καρότσι σε όλους τους ορόφους, ακόμα και στο υπόγειο. Υπάρχει πλήρης προσβασιμότητα»*

(ΣΥΝ. 4) *«Ναι, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, σε όλα τα επίπεδα.»*

Ενότητα Γ: Ανθρώπινο δυναμικό, οργανωσιακή κουλτούρα και εκπαίδευση προσωπικού

15. Πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή πολιτικών διαφορετικότητας, ισότητας και συμπερίληψης στο μουσείο;

(ΣΥΝ. 1) «Αν υπήρχε το συγκεκριμένο τμήμα, θα ήταν πάρα πολύ σημαντικός ο ρόλος του και θα έπρεπε να εφαρμόζει τις πολιτικές που χρειάζονται και που είναι απαραίτητες για να μπορούν οι εργαζόμενοι να δίνουν καθημερινά τον καλύτερο τους εαυτό για το μουσείο και τις ανάγκες του.»

(ΣΥΝ. 2) «Εξαιρετικά σημαντικός, αλλά δεν έχουμε τμήμα ανθρώπινο δυναμικού.»

(ΣΥΝ. 3) «Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να βάλει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή κάποιους κανόνες αλλά θα πρέπει να υπάρχει και κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα. Δεν θεωρώ πως έχουμε προβλήματα τέτοιου είδους»

(ΣΥΝ. 4) «Θεωρώ ότι ο ρόλος του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πάρα πολύ σημαντικός για την εφαρμογή των διαδικασιών ισότητας και συμπερίληψης. Απλώς τα άτομα θα πρέπει να είναι έχουν εμπειρία και να είναι εκπαιδευμένα.»

16. Υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ή δράσεις επιμόρφωσης για το προσωπικό σχετικά με θέματα ΔΕΙΑ;

(ΣΥΝ. 1) «Όχι, δεν υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό. Εγώ δεν γνωρίζω κάτι τέτοιο.»

(ΣΥΝ. 2) «Όχι. Η εκπαίδευση είναι ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα του οργανισμού σε αυτή τη φάση.»

(ΣΥΝ. 3) «Από όσο γνωρίζω όχι.»

(ΣΥΝ. 4) «Δεν έχω διαπιστώσει την ύπαρξη τέτοιων προγραμμάτων ή εκπαιδεύσεων.»

17. Πόσο υποστηρίζονται οι παραπάνω πρωτοβουλίες από τη διοίκηση του Μουσείου Μπενάκη;

(ΣΥΝ. 1) «Δεν το γνωρίζω αυτό καθόλου.»

(ΣΥΝ. 2) «Θα έλεγα ότι γενικά το Μουσείο Μπενάκη είναι όντως ανοιχτό. Δεδομένου ότι γνωρίζω ότι η διοίκηση ούτως ή άλλως ανήκει σε αυτές τις κατηγορίες.»

(ΣΥΝ. 3) «Δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα για περαιτέρω πρωτοβουλίες»

(ΣΥΝ. 4) «Η υποστήριξη των σχετικών πρωτοβουλιών από τη διοίκηση δεν είναι ιδιαίτερα ενεργή ή εμφανής.»

Ενότητα Δ: Προκλήσεις και εμπόδια

18. Ποιές πιστεύετε πως είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα μουσεία στην εφαρμογή των αρχών DEIA;

(ΣΥΝ. 1) «Ως προς το τεχνικό κομμάτι της προσβασιμότητας, για παράδειγμα, ίσως μόνο τα κρατικά μουσεία να είναι σε θέση να την εξασφαλίσουν. Για τα ιδιωτικά είναι αρκετά δύσκολο θα έλεγα. Αλλά δεν ξέρω κατά πόσο είναι εύκολο να πάρουν απόφαση τα διοικητικά τους συμβούλια των μουσείων να κάνουν τέτοιου είδους καλές πρακτικές για τους υπαλλήλους τους. Οι περισσότεροι δεν θα το σκέφτονται καν έτσι εκτός αν έχουν οργανωμένο, πραγματικά οργανωμένο τμήμα προσωπικού.»

(ΣΥΝ. 2) «Ένα μεγάλο θέμα είναι το ότι δεν μπορείς να βάλεις κάποιους ανθρώπους, με θέματα αναπηρίας ας πούμε, σε χώρους φύλαξης όπου απαιτείται η κινητική ευκολία. Οπότε εκ των πραγμάτων είναι κάποιες θέσεις που αποκλείονται από την αρχή. Όχι σε όλους τους χώρους, απλά υπάρχουν κάποιες τομείς που δεν μπορείς να είσαι εντελώς συμπεριληπτικός.»

(ΣΥΝ. 3) «Δεν νομίζω ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες, γιατί εμείς δεν αντιμετωπίζουμε δυσκολίες. Σας είπα ότι δεν έχουμε κανένα θέμα διακρίσεων ή κάτι αντίστοιχο.»

(ΣΥΝ. 4) «Οι δυσκολίες πιστεύω ότι σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη χρημάτων για την εκπαίδευση, την έλλειψη κανόνων και οργάνωσης.»

19. Υπάρχουν προκαταλήψεις ή στερεότυπα που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον στο Μουσείο Μπενάκη;

(ΣΥΝ. 1) *«Σίγουρα! Σε κάθε χώρο νομίζω. Δεν πιστεύω πως το Μουσείο Μπενάκη αποτελεί εξαίρεση. Απλώς ο βαθμός είναι περιορισμένος καθώς το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού είναι επιστημονικό και αρκετά καταρτισμένο σε ιδιαίτερα θέματα.»*

(ΣΥΝ. 2) *«Δεν θα το έλεγα. Και μάλιστα το επιστημονικό προσωπικό θα έλεγα ότι είναι 80-90% γυναίκες. Εδώ σε εμάς βέβαια (στο λογιστήριο) είναι το ακριβώς ανάποδο. Αλλά θα έλεγα ότι γενικά είναι ένας χώρος που είναι κατά βάση γυναικοκρατούμενος. Οπότε δεν θα έλεγα ότι κακοπερνάει το γυναικείο φύλλο έναντι του ανδρικού. Τώρα το ότι υπάρχουν κάποιες συμπεριφορές συναδέλφων που μιλάνε με απαξιωτικό τρόπο για γυναίκες υπάρχουν.»*

(ΣΥΝ. 3) *«Δεν θεωρώ πως υπάρχουν προκαταλήψεις και στερεότυπα»*

(ΣΥΝ. 4) *«Υπάρχουν σε κάποιο βαθμό προκαταλήψεις και στερεότυπα που σχετίζονται, κυρίως, με την εμπειρία του εκάστοτε εργαζόμενου.»*

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.