



Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων

Διπλωματική Εργασία

Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid -19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Αθηνά Γκόρου

Επιβλέπων καθηγητής: Παναγιώτης Ευαγγελόπουλος

Πάτρα, Ιούνιος 2021

Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο 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 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 συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.



Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid -19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Αθηνά Κ. Γκόρου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Παναγιώτης Ευαγγελόπουλος

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Ειρήνη Δασκαλοπούλου

Φιλιππιάδα, Ιούνιος 2021

Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

“We are living in times of unprecedented change [...] permanently affecting the way we live, the environment, who we are as human beings, and, above all in these times [...] how we must relate to each other in our relationships and communities across the globe”

(O’ Hara 2003, 66)

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την επίδραση της καραντίνας κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης (Covid -19) στις πολιτισμικές μονάδες σε επίπεδο επικοινωνίας με το κοινό τους και στέρησης των εσόδων τους.

Αναλύεται το μέτρο της καραντίνας, ως παγκόσμια στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημίας και περιγράφονται οι αλλαγές που επέφερε στον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό τομέα. Αναπτύσσεται ο ζωτικός κοινωνικός και οικονομικός ρόλος των πολιτισμικών μονάδων στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία των κρατών.

Στο πλαίσιο αυτό, ερευνάται η απάντηση στο ερώτημα με ποιον τρόπο αντιμετώπισαν την κρίση της πανδημίας οι πολιτισμικές μονάδες. Αναλύεται η σημασία της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτιστικών οργανισμών για τον εντοπισμό των απειλών και των ευκαιριών που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των πολιτισμικών μονάδων.

Αποδεικνύεται ότι η επιλογή μονόδρομος για την επιβίωση των πολιτισμικών μονάδων κατά την πανδημία, ήταν η μεταφορά των πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών τους στο διαδίκτυο, απολαμβάνοντας τα επιτεύγματα της ψηφιακής τεχνολογίας και των πλεονεκτημάτων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τίθεται επιπλέον το ερώτημα με ποιον τρόπο αξιοποίησαν οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και καταγράφεται η αξιοποίησή τους σε στρατηγικές επικοινωνίας με το κοινό και εύρεσης χρηματοδότησης.

Προς επίρρωση των ευρημάτων που προέκυψαν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, παρατίθενται παραδείγματα εκστρατειών χρηματοδότησης του κοινού (crowdfunding) του Μουσείου του Λονδίνου, του Μουσείου Κινέζων στην Αμερική, «Croswell Heritage trust» και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης που εκμεταλλεύτηκαν αποδοτικά και αποτελεσματικά την ψηφιακή τεχνολογία

Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Λέξεις – Κλειδιά

Πανδημία, πολιτισμός,, ψηφιακή τεχνολογία, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επικοινωνία, χρηματοδότηση

Abstract

This dissertation deals with the effect of quarantine on cultural units, during the period of the Covid-19 health crisis, in terms of communication with their public and deprivation of their income.

The quarantine measure is analyzed as a global strategy of dealing with the pandemic and the changes it brought in the economic, social and cultural sector are described. The vital social and economic role of cultural units in the economic development and social prosperity of states is explicated.

In this context, the answer to the question of how cultural units have dealt with the pandemic crisis is being explored. The importance of studying the external environment (macro environment) of cultural organizations to identify threats and opportunities that may affect the operation of cultural units is analyzed

It turns out that the only choice for the survival of cultural units during the pandemic crisis was the transfer of their cultural products and services to the internet, taking advantage of the achievements of digital technology and the benefits of social media.

In addition, the question arises as to how the managers of the cultural units used the digital technologies and the social media, while the strategies of communicating with the public and securing funding for their survival utilizing the aforementioned means is recorded.

In support of the findings from the literature review, examples of crowdfunding campaigns by the Museum of London, the Museum of Chinese in America, Croswell Heritage trust, and the Museum of Cycladic Art, are provided which have efficiently and effectively exploited digital technology.



Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Keywords

Pandemic, culture, digital technology, social media, communication, finance

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	4
Περιεχόμενα	6
1. Εισαγωγή.....	8
1.1. Θέμα της εργασίας	8
1.2. Σκοπός – ερευνητικές προτεραιότητες – οριοθέτηση.	11
1.3. Ερευνητικά ερωτήματα	12
1.4. Μεθοδολογία.....	13
1.5. Δομή της εργασίας.....	14
2. Ο πολιτισμός αντιμέτωπος με την πανδημία του covid – 19.	16
2.1. Η καραντίνα: παγκόσμια στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημικής κρίσης.	16
2.2. Πανδημία και δημιουργική και πολιτιστική οικονομία.	18
2.3. Πολιτισμός, οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία.....	21
2.4. Πανδημική κρίση και εναλλακτική διαχείριση των πολιτισμικών μονάδων..	24
2.5. Η σημασία της αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών οργανισμών για την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών εναλλακτικής διαχείρισης.....	27
2.5.1. Μεθοδολογικό εργαλείο: ανάλυση SWOT	29
2.5.2. Μεθοδολογικό εργαλείο: ανάλυση PESTEL.....	31
2.5.3. Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ: ΑΠΕΙΛΗ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	32
3. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πανδημία.....	35
3.1. Εφαρμογή σε στρατηγικές επικοινωνίας των μουσείων.....	35
3.1.1. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.....	35
3.1.2. Αξιολόγηση μέσων κοινωνικής δικτύωσης.....	40
3.2. Εφαρμογή σε στρατηγικές χρηματοδότησης	42
3.2.1. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ιστοσελίδας των μουσείων για καμπάνιες «crowdfunding»	42
4. Καμπάνιες χρηματοδότησης και επικοινωνίας με αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης	48
4.1. Η καμπάνια Crowdfunding του Μουσείου του Λονδίνου (Museum of London) εν μέσω Πανδημίας.....	48
4.2. Η καμπάνια Crowdfunding του Μουσείου Κινέζων στην Αμερική (Museum Of Chinese in America - MOCA) εν μέσω Πανδημίας.....	49
4.3. Η καμπάνια Crowdfunding του «Croswell Heritage trust» εν μέσω Πανδημίας.....	52
4.4. Η καμπάνια Crowdfunding του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης εν μέσω Πανδημίας και εταιρική κοινωνική ευθύνη.	53
5. Συμπεράσματα	56
Βιβλιογραφία.....	59

Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

1. Εισαγωγή

1.1. Θέμα της εργασίας

Η παγκόσμια κοινότητα στις αρχές του 2020 στιγματίστηκε από την ραγδαία εξάπλωση του κορωνοϊού (covid – 19) που έλαβε διαστάσεις πανδημίας. Η αντιμετώπιση της πανδημίας αποτέλεσε προτεραιότητα των κυβερνήσεων παγκοσμίως, οι οποίες για πρώτη φορά κλήθηκαν να ιεραρχήσουν τις προτεραιότητές τους και να κατευθύνουν τις πολιτικές διακυβέρνησης τους προς το σκοπό προστασίας του υπέρτατου αγαθού της υγείας για την εξασφάλιση της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου.

Στο πλαίσιο αυτό ελήφθησαν μέτρα αναστολής των οικονομικών, πολιτιστικών, εκπαιδευτικών, θρησκευτικών δραστηριοτήτων για την αποτροπή της περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού. Βασικές λειτουργίες του κρατικού μηχανισμού τέθηκαν σε καραντίνα, ενώ η οικονομική δραστηριότητα περιορίστηκε στην ελάχιστη δυνατή και απαραίτητη για τη διαβίωση των πολιτών, λειτουργία.

Η αλλαγή στη ζωή των πολιτών ήταν εμφανής, καθώς, εξαιτίας του περιορισμού των μετακινήσεων, του εγκλεισμού στο σπίτι και γενικά της απώλειας της κοινωνικής ζωής, της κοινωνικής επαφής, σε συνδυασμό με τον φόβο για τη ζωή, η ποιότητα ζωής υποβαθμίστηκε και η ψυχική υγεία κλονίστηκε.

Ο πολιτισμός βίωσε ομοίως έντονα τις συνέπειες της πανδημίας. Τα κυβερνητικά μέτρα έκλεισαν τις πόρτες των πολιτισμικών μονάδων, στερώντας τους την επαφή και την επικοινωνία με το κοινό τους, την πεμπτουσία δηλαδή της ύπαρξής τους. Έτσι, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι πολιτισμικές μονάδες βρέθηκαν αντιμέτωπες με το ερώτημα πως θα επιτελέσουν τον κοινωνικό τους ρόλο συνδράμοντας το κοινό τους σε μια περίοδο σημαντικών αλλαγών στην καθημερινότητά του λόγω της εξάπλωσης του κορωνοϊού, χωρίς τη δυνατότητα να λειτουργήσουν κανονικά. Το διακύβευμα της αδράνειας του πολιτισμού στην πανδημία, θα ήταν μεγάλο στο μέλλον καθώς θα δημιουργούσε χάσμα ανάμεσα σε αυτές και το κοινό και θα κλονίζε την εμπιστοσύνη του τελευταίου προς τον πολιτισμό που οφείλει να δρα ώστε να βελτιώνει το επίπεδο διαβίωσης των ανθρώπων.

Η διακοπή της επικοινωνίας με το κοινό και το πλήγμα που αυτή προκάλεσε στη συνέχιση της σχέσης εμπιστοσύνης με το κοινό, μακροπρόθεσμα θα οδηγούσε σε στέρηση εσόδων των πολιτισμικών μονάδων αφού είναι βέβαιο ότι το κοινό δεν θα επιλέξει να ενισχύσει τις δράσεις των πολιτισμικών μονάδων που δεν προσαρμόστηκαν στις συνθήκες της πανδημίας και δεν φρόντισαν να παραμείνουν κοντά του σε μια περίοδο κοινωνικής κρίσης.

Η αναστολή λειτουργίας των εγκαταστάσεων των πολιτισμικών οργανισμών είχε ως άμεση οικονομική επίπτωση την απώλεια σημαντικής πηγής των εσόδων τους από τα εισιτήρια εισόδου, τα καταστήματα αναμνηστικών, τις καφετέριες. Η μη πραγματοποίηση εκδηλώσεων επίσης απομάκρυνε τους πολιτιστικούς οργανισμούς από τα ενδιαφερόμενα μέρη, χορηγούς, επενδυτές, φίλους του πολιτισμού οι οποίοι χωρίς δράσεις για να συνδέσουν την επωνυμία τους δεν παρείχαν οικονομική ενίσχυση.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί δεν αποτελούνται μόνο από τις εγκαταστάσεις τους, τα πολιτιστικά προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αλλά είναι και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτά. Ο περιορισμός των οικονομικών πόρων των πολιτιστικών μονάδων, οδήγησε σε αναστολή των θέσεων εργασίας πολλές φορές και σε απώλεια αυτών με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία των κρατών.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η καταγραφή των επιπτώσεων της πανδημίας στον πολιτισμό και η παρατήρηση της αντιμετώπισης της πανδημικής κρίσης από τις πολιτισμικές μονάδες.

Συγκεκριμένα, εξαιτίας του άνω σκηνικού της πανδημίας, δημιουργήθηκε η ανάγκη αφενός της καταγραφής της αλλαγής που επέφερε η πανδημία και η καραντίνα στο εξωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών μονάδων, πως αυτές δηλαδή αναγκάστηκαν να αντιδράσουν και να ανταποκριθούν ή όχι στις αλλαγές της νέας συνθήκης και με ποια μέσα και αφετέρου της απάντησης του πολιτισμού στην πανδημία, που ήταν η μεταφορά της λειτουργίας του στο ψηφιακό περιβάλλον, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχει η ψηφιακή τεχνολογία για προσέγγιση ευρύτερου κοινού και των ενδιαφερομένων μερών αλλά και την εξασφάλιση οικονομικής ενίσχυσης για την επιβίωσή του.

Το αντικείμενο της εργασίας μελετάται από τη σκοπιά της συνειδητοποίησης ότι η ψηφιακή αναβάθμιση των πολιτιστικών οργανισμών είναι μονόδρομος στη σύγχρονη εποχή των πληροφοριών και της γνώσης. Η πανδημία σκόρπισε στον αέρα κάθε αφορμή αναστολής εναγκαλισμού και αποδοχής της νέας ψηφιακής πραγματικότητας στην οποία αναγκάστηκε μέχρι και το παραδοσιακό γραφειοκρατικό κράτος να προσαρμοστεί, πόσο μάλλον οι πολιτισμικές μονάδες, φορείς της πολιτισμικής αλλαγής με έντονη κοινωνική ευθύνη.

Η σημασία της καταγραφής των ανωτέρω επιμέρους ζητημάτων και της συνοπτικής παράθεσης των συμπερασμάτων της σχετικής βιβλιογραφίας, θέτει τις βάσεις για μια βαθύτερη προσέγγιση των επιπτώσεων της πανδημίας στις πολιτισμικές μονάδες σε επίπεδο επικοινωνίας και οικονομίας και μπορεί να ωφελήσει τους διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων να υιοθετήσουν στρατηγικές αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εντάσσοντας τα εργαλεία που παρέχουν στις στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης, ώστε να τα αξιοποιήσουν με τον πιο δυνατό καλύτερο τρόπο.

Οι μηχανισμοί αντιμετώπισης μιας κρίσης τέτοιας εμβέλειας, όπως η αντιμετώπιση της πανδημίας, αποτελεί σημαντική διδακτική εμπειρία για τους διαχειριστές του πολιτισμού και συμβάλλει στην προετοιμασία τους για ζητήματα που θα ανακύψουν στο μέλλον.

Η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να προσθέτει ένα λιθαράκι γνώσης στην ακαδημαϊκή κοινότητα καθώς πραγματεύεται ένα θέμα για το οποίο δεν έχουν γραφτεί ακόμη πολλά. Από την προσωπική αναζήτηση σε διαδικτυακές πηγές, καίτοι υπάρχουν πονήματα σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας στις μονάδες του οικονομικού τομέα που επιδιώκουν το κέρδος, οι αντίστοιχες εργασίες για τις επιπτώσεις στην οικονομία του πολιτισμού δεν ήταν αρκετές και αν ήταν υπήρξαν δεν ήταν στοχευμένες σε συγκεκριμένα ζητήματα.

Το πρόβλημα της σχετικής βιβλιογραφίας εντοπίζεται κατά την κρίση της γράφουσας προφανώς στην πολύ πρόσφατη συνθήκη της πανδημίας, η οποία επιτρέπει ουσιαστικά μόνο μια καταγραφή της αντίδρασης των πολιτισμικών μονάδων και όχι μία εκ βάθέων ανάλυση των επιπτώσεων. Σε αυτό συνηγορεί και το ότι οι άνθρωποι – εργαζόμενοι των

πολιτιστικών οργανισμών που θα μπορούσαν να δώσουν φως στα ερωτήματα των ερευνητών, εξαιτίας ακριβώς της αναστολής λειτουργίας των μονάδων, δεν ήταν έτοιμοι να δώσουν σχετικές απαντήσεις, είτε λόγω έλλειψης χρόνου, είτε επειδή δεν ωρίμασαν οι συνθήκες αξιολόγησης.

Συνεπώς, η παρούσα εργασία, παρά τα τυχόν προβλήματά της, συμβάλει κατά το δυνατόν στην παρουσίαση στην ελληνική ακαδημαϊκή κοινότητα μιας σύντομης των σχετικών ξενόγλωσσων βιβλιογραφικών αναφορών καθώς και τα συμπεράσματα της γράφουσας και κριτική ανάλυση και αφορμή για περαιτέρω έρευνα.

1.2. Σκοπός – ερευνητικές προτεραιότητες – οριοθέτηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της ανάγκης του ψηφιακού εκσυγχρονισμού των μονάδων πολιτισμού και της αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αντιμετώπιση εκτάκτων συνθηκών, στο εξωτερικό περιβάλλον τους, που επιτάσσουν τη διακοπή της λειτουργίας τους.

Επιπλέον, μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και την παρατήρηση της παρουσίας πολιτισμικών μονάδων στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σκοπός είναι η καταγραφή της χρήσης των εργαλείων της ψηφιακής τεχνολογίας που χρησιμοποίησαν για την επικοινωνία τους με το κοινό (ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, δράσεις διαδραστικές, ψηφιακές συλλογές/ εικονικές περιηγήσεις κ.α.) και την εξασφάλιση χρηματοδότησης (crowdfunding καμπάνιες, πλατφόρμα χορηγιών/δωρεών κ.λ.π.).

Η ψηφιακή αναβάθμιση των πολιτιστικών οργανισμών και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ως μία οικονομικά αποδοτική υλικοτεχνική επένδυση με πολλαπλά οφέλη, συμβάλλουν, σε βραχυπρόθεσμες κρίσεις, στη βιωσιμότητα μακροπρόθεσμα των οργανισμών.

Τα πλεονεκτήματα των επιτευγμάτων της ψηφιακής τεχνολογίας και η διαδεδομένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εντοπίζονται σε δύο τομείς διαχείρισης των πολιτιστικών οργανισμών: 1. στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας για τη διατήρηση και ενίσχυση της επικοινωνίας με το κοινό και την ενδυνάμωση του αντίκτυπου της

επωνυμίας του οργανισμού τονώνοντας το κοινωνικό του προφίλ, 2. στην ανάπτυξη στρατηγικών εύρεσης εναλλακτικών πόρων χρηματοδότησης του κοινού μέσω crowdfunding.

Η παρούσα εργασία προβληματίζεται σχετικά με τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία, το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην εξασφάλιση χρηματοδότησης, καθώς για την επιβίωση των πολιτισμικών μονάδων σε περιόδους χρήσης, ζωτικής σημασίας, πέραν της διατήρησης της επικοινωνίας με το κοινό, κρίνεται και η εξασφάλιση οικονομικών πόρων. Η μεταφορά της δράσης των πολιτισμικών μονάδων στο διαδίκτυο είναι σίγουρα μια οικονομική διαδικασία, όμως μια πολιτισμική μονάδα δεν είναι μόνο οι πολιτισμικές της υπηρεσίες και τα προϊόντα της αλλά και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτά σε όλους τους τομείς, οι ενεργείς συνεργασίες με άλλους φορείς, η διατήρηση των φυσικών χώρων και η συντήρησή τους και η εξασφάλιση των πάγιων εξόδων λειτουργίας τους.

Στο σημείο αυτό είναι δέον όπως καταγραφεί σχετικά με τις αρχικές προθέσεις της παρούσας ότι το αντικείμενο της έρευνας αναγκάστηκε να περιοριστεί σημαντικά στη φάση αυτή στο επίπεδο της απλής καταγραφής των συμπερασμάτων της βιβλιογραφίας και της παρατήρησης των δράσεων που απαντώνται στο διαδίκτυο. Αρχικά, ένα από τα μέσα επίτευξης των στόχων της παρούσας ήταν η συνέντευξη μελών της διοίκησης συγκριμένων πολιτισμικών οργανισμών στην Ελλάδα κυρίως μουσείων αλλά και του εργατικού δυναμικού τους, σχετικά με την ετοιμότητά ή όχι των μονάδων που εκπροσωπούν, να ανταποκριθούν στην πανδημία και να μεταφέρουν άμεσα τη λειτουργία τους στον ψηφιακό κόσμο, και τις δυσκολίες που τυχόν αντιμετώπισαν. Εξαιτίας όμως της πανδημίας δεν κατέστη εφικτή η επικοινωνία μαζί τους παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι οποίες εντάθηκαν στο πρόσφατο άνοιγμα του πολιτισμού στις 14.05.2021.

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Αφού αναλύθηκε το θέμα, ο σκοπός και οι στόχοι της διπλωματικής εργασίας, επιγραμματικά μπορούν να τεθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Με ποιο τρόπο έπληξε η καραντίνα τον πολιτισμό;
2. Με ποιο τρόπο αντιμετώπισαν την κρίση της πανδημίας οι πολιτισμικές μονάδες;
3. Πως αξιοποίησαν οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τη διατήρηση της επικοινωνίας τους με το κοινό;
4. Πως αξιοποίησαν οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την εξασφάλιση χρηματοδότησής τους;

1.4. Μεθοδολογία

Για να ανιχνευτούν δυνητικές απαντήσεις στα ανωτέρω ερευνητικά ερωτήματα, αρχικά έγινε αναζήτηση στο διαδίκτυο γενικά, αλλά στη συνέχεια κυρίως στο Google Scholar, με λέξεις κλειδιά όπως πανδημία, πολιτισμός, μουσεία, ψηφιακή τεχνολογία, επικοινωνία, χρηματοδότηση. Από το υλικό που προέκυψε προτιμήθηκαν μελέτες που είχαν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά, ή είχαν παρουσιαστεί σε συνέδρια.

Καθώς η παρούσα πραγματεύεται την πρόσφατη πανδημική κρίση, αναγκαστικά επιλέχθηκε ως αρχική βιβλιογραφία αυτή των ετών 2020 και 2021. Η επιλογή της κατάλληλης βιβλιογραφίας έγινε με προσοχή καθώς λίγες μόνο εργασίες είχαν εξειδικευμένο και στοχευμένο περιεχόμενο, ενώ χρειάστηκε η αναμονή και του τρέχοντος έτους για την πρόσβαση σε εξειδικευμένες βιβλιογραφίες σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας. Η έλλειψη πληθώρας πρόσφατης βιβλιογραφίας οδήγησε και στην αναζήτηση παλαιότερων πηγών, εφόσον κρίθηκε ότι φωτίζουν και δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα της εργασίας. Επίσης, παρατηρείται έλλειψη βιβλιογραφικών αναφορών σχετικά με την οικονομία του πολιτισμού εξαιτίας της ιδιαιτερότητας των πολιτισμικών μονάδων να μην έχουν εμπορικό σκοπό. Εξαιτίας του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τους και ενδεχομένως για λόγους πολιτικής ορθότητας, παραγνωρίζεται από τη βιβλιογραφία η αμφίρροπη σχέση της οικονομίας και του πολιτισμού.

Εξαιτίας των αναφερόμενων περιορισμών της πανδημίας επιλέχθηκε η μέθοδος συγκέντρωσης ποιοτικών στοιχείων και συγκεκριμένα η μελέτη δευτερογενών πηγών, δηλαδή της διαθέσιμης βιβλιογραφική έρευνας στο διαδίκτυο και της παρατήρησης της

δράσης των πολιτισμικών οργανισμών στο διαδίκτυο, πάντα σε σχέση με τα ζητήματα που πραγματεύεται η παρούσα.

Εμπειρικό σκέλος είχε προγραμματιστεί για την πληρέστερη παρουσίαση των θεμάτων που απασχολεί την παρούσα και συγκεκριμένα συνεντεύξεις με τους ανθρώπους των πολιτισμικών μονάδων. Αναλύθηκε ανωτέρω ότι έγινε προσπάθεια μέχρι την τελευταία στιγμή για επικοινωνία τουλάχιστον με τους διαχειριστές μουσείων που κατά την κρίση της γράφουσας είναι αντιπροσωπευτικά των πολιτισμικών μονάδων της χώρας και από το σύνολο των δεκατριών μουσείων στα οποία απεστάλη σχετικό ερωτηματολόγιο προς απάντηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μόνο ένα απάντησε, αναφέροντας με καλή πίστη ότι δεν μπορούν στην παρούσα φάση του ανοίγματος του πολιτισμού να διοχετεύσουν πόρους προς το σκοπό απάντησης των τιθέμενων ερευνητικών ζητημάτων.

Κατόπιν τούτων, το εμπειρικό σκέλος της εργασίας εξαντλήθηκε στην παρατήρηση στο διαδίκτυο της δράσης των πολιτισμικών μονάδων του εσωτερικού και του εξωτερικού και στην αναζήτηση δράσεων που επιβεβαιώνουν όσα έχουν καταγραφεί σε θεωρητικό επίπεδο από τη βιβλιογραφία.

1.5. Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιμερίζεται σε πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο, που αποτελεί την εισαγωγή, αναλύονται συνοπτικά οι διαστάσεις του θέματος της εργασίας, οι σκοποί και οι επιμέρους στόχοι της, τα προβλήματα που περιόρισαν τους αρχικούς στόχους, παρουσιάζονται τα ερωτήματα που χρήζουν απάντησης, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της και τα προβλήματα που ανέκυψαν στην έρευνα και τέλος παρατίθεται συνοπτικά η δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται το μέτρο της καραντίνας, ως παγκόσμια στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημίας από τα κράτη. Γίνεται αναφορά τους λόγους που οδήγησαν στην τελική αυτή λύση και περιγράφονται οι αλλαγές στον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό τομέα. αναπτύσσεται ο ζωτικός κοινωνικός και οικονομικός ρόλος των πολιτισμικών μονάδων στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία των κρατών.

Περιγράφεται η διαχείριση της πανδημικής κρίσης από τις πολιτισμικές μονάδες και η καταγράφεται η επιλογή της μεταφοράς της δράσης του στο διαδίκτυο. Γίνεται αναφορά στη σημασία της αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών οργανισμών με τη χρήση των εργαλείων της ανάλυσης SWOT και PESTEL για την μετατροπή των τυχόν απειλών όπως η πανδημική κρίση σε ευκαιρίες.

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφεται πως αξιοποιήθηκε η ψηφιακή τεχνολογία διά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης των πολιτισμικών μονάδων ενώ αναλύονται οι προσεγγίσεις (εκπαιδευτική, ενημερωτική, ασύγχρονης και σύγχρονης διάδρασης) των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, που είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση της επιτυχημένης χρήσης αυτών στις στρατηγικές που τα επιστρατεύουν για την επίτευξη οικονομικών και επικοινωνιακών στόχων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται προς επίρρωση όσων αναλύονται στα προηγούμενα κεφάλαια καμπάνιες χρηματοδότησης και επικοινωνίας με την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εν μέσω πανδημίας του Μουσείου του Λονδίνου, του Μουσείου Κινέζων στην Αμερική, «Croswell Heritage trust» και του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα όπου γίνεται συνοπτική αναφορά των απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα όπως προέκυψαν και εξ αφορμής των περιορισμών της έρευνας όπως αναλύθηκαν στην εισαγωγή, και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

2. Ο πολιτισμός αντιμέτωπος με την πανδημία του covid – 19.

2.1. Η καραντίνα: παγκόσμια στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημικής κρίσης.

Η πανδημία του Covid – 19, στον απόηχο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, αποτελεί αδιαμφισβήτητη απρόβλεπτη αλλαγή του παγκόσμιου οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού και πολιτισμικού γίνεσθαι. Η πανδημία απείλησε και εξακολουθεί να απειλεί την υγεία, την ατομική και κοινωνική ευημερία και την παγκόσμια οικονομία (Kickbush et al, 2020). Εξαιτίας της παγκοσμίως δραστηκής αύξησης των κρουσμάτων Covid – 19 στις αρχές του 2020, οι κυβερνήσεις των κρατών έλαβαν δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση της διασποράς του ιού, που επηρέασαν αναπόφευκτα διάφορους τομείς της οικονομίας. Η επιβολή «καραντίνας» (lockdown) στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας αποτελεί σήμερα κοινή αναφορά των στρατηγικών που υιοθέτησαν οι κυβερνώντες των κρατών για τον έλεγχο της διασποράς του ιού (Kickbush et al, 2020).

Το δραστικό μέτρο της «καραντίνας» και της τήρησης των αποστάσεων, υιοθετήθηκε αρχικά, τον Ιανουάριο του 2020 από την Κίνα, οπότε και ακυρώθηκαν οι εκδηλώσεις για τον εορτασμό της Κινέζικης Πρωτοχρονιάς. Το μέτρο υιοθετήθηκε παράλληλα και από την Ταϊλάνδη, τη Νότια Κορέα και την Ιαπωνία. Τον Φεβρουάριο του 2020, κρούσματα εμφανίστηκαν στην Ιταλία και ελήφθησαν τα αντίστοιχα μέτρα (Magliacani and Sorentino, 2020).

Στη χώρα μας τα πρώτα κρούσματα εμφανίστηκαν τον Φεβρουάριο του 2020 οπότε και ακυρώθηκαν οι εκδηλώσεις για τον εορτασμό του καρναβαλιού σε όλη τη χώρα, γεγονός που έπληξε οικονομικά αρχικά όσους δραστηριοποιούνται στον τομέα της δημιουργικής οικονομίας (Demertzis N., Eyerman R., 2020). Ακολούθησαν μέτρα αναστολής λειτουργίας όλων των δραστηριοτήτων του πολιτισμού (θεάτρων, κινηματογράφων, χώρων αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, αρχαιολογικών χώρων και μουσείων) καθώς επίσης και των λοιπών τομέων της οικονομίας (καταστημάτων υγειονομικού

ενδιαφέροντος, ιδιωτικών επιχειρήσεων, δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών, καθώς και γενικά χώρων συνάθροισης κοινού). Στις 23.03.2020 επιβλήθηκε καθολική καραντίνα κατά τη διάρκεια της οποίας οι πολίτες μπορούσαν να εξέλθουν της οικίας τους για συγκεκριμένους λόγους, λαμβάνοντας τα επιβαλλόμενα μέτρα προστασίας (Demertzis N., Eyerman R., 2020).

Η κυβερνητική πολιτική στη χώρα μας για την αποτροπή της διασποράς του κορωνοϊού με την επιβολή καραντίνας, συνοψίζεται στην εκστρατεία ενημέρωσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τον κορωνοϊό με τίτλο «μένουμε σπίτι» όπου δίνεται έμφαση στην ατομική ευθύνη των πολιτών.

Η εξασφάλιση της σταθερότητας της οικονομίας κατά την πανδημία αποτελεί πρωταρχικό μέλημα των κυβερνήσεων παγκοσμίως. Η πανδημική κρίση, αποτελεί μια απρόβλεπτη, ξαφνική και απροσδιόριστη κατάσταση που διαταράσσει τη ροή της καθημερινότητας με σοβαρές επιπτώσεις στην κοινωνία. Τα κράτη οφείλουν να έχουν στον οπλοστάσιό τους μηχανισμούς αντιμετώπισης και διαχείρισης τέτοιων κρίσεων προκειμένου άμεσα να αποκαταστήσουν το αίσθημα της κανονικότητας (Magliacani and Sorentino, 2020). Η προσαρμογή στις αλλαγές που επιφέρουν εξωτερικοί παράγοντες που πλήττουν την οικονομία και συνεπώς την κοινωνία, αποτελεί σήμερα και εξ αφορμής της πανδημικής κρίσης, πεδίο επιστημονικής έρευνας γεγονός που αποδεικνύεται από την αύξηση της βιβλιογραφίας για τις στρατηγικές διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και καταστροφών (Entress et all, 2020, Jing, 2020).

Το μέτρο της καραντίνας που επέλεξαν να εφαρμόσουν τα κράτη ακολουθώντας το επιτυχές παράδειγμα περιορισμού εξάπλωσης του κορωνοϊού της Κίνας, της Νότιας Κορέας, του Χόνγκ Κονγκ, της Ταϊβάν και της Σιγκαπούρης ως στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημίας, είναι αποτέλεσμα στάθμισης προτεραιοτήτων των κρατών όπου η προστασία του αγαθού της υγείας του κοινωνικού συνόλου είναι πρωταρχικής σημασίας (Kickbush et al, 2020). Χωρίς την εξασφάλιση μιας υγιούς διαβίωσης δεν νοείται οικονομική ευημερία.

Κατά τη διάρκεια της επιβολής της καραντίνας, οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων περιορίστηκαν στις αμιγώς απαραίτητες για τη λειτουργίας τους, γεγονός που οδήγησε

πολλές εξ αυτών στα όρια της πτώχευσης εξαιτίας της έλλειψης οικονομικής ρευστότητας, ενώ χρειάστηκε για πρώτη φορά να αντιμετωπισθούν ζητήματα σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τις νέες ανάγκες των καταναλωτών, τον περιορισμό στις πωλήσεις και τη διακίνηση των προϊόντων (Donthu and Gustafsson, 2020). Οι περιορισμοί στις μεταφορές και το διακρατικό εμπόριο, επιδείνωσαν την κατάσταση στον τομέα της οικονομίας, γεγονός που επηρέασε τη συμπεριφορά των επιχειρηματιών αλλά και των καταναλωτών (Zwanka and Buff 2020). Ενόψει των περιορισμών της οικονομικής δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις ενεργοποιούν μηχανισμούς επιβίωσης, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος τους, γεγονός που οδηγεί βαθμιαία σε μείωση του προσωπικού, αυξάνοντας την ανεργία (Wnukowski 2020).

Η προσωρινή αναστολή της οικονομικής δραστηριότητας, παρά τις δυσμενείς συνέπειες που επιφέρει στην οικονομία άμεσα, μακροπρόθεσμα εξασφαλίζει τη συνέχιση της οικονομικής δραστηριότητας. Οι κυβερνήσεις των κρατών, για την ανακούφιση των πληγέντων οικονομικά από την πανδημία, έθεσαν σε εφαρμογή μηχανισμούς οικονομικής ενίσχυσης με τη μορφή φορολογικών εκπτώσεων και απαλλαγών, αναστολής πληρωμών οφειλών στο δημόσιο, επιδότησης ενοικίων και εξασφάλισης ρευστότητας στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Kickbush et al, 2020).

Ο γενικός διευθυντής του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, σε δηλώσεις του για τις επιπτώσεις των μέτρων αποτροπής διασποράς του κορωνοϊού αναφέρει ότι η καραντίνα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία και την οικονομία. Οι χώρες παγκοσμίως οφείλουν να υιοθετήσουν στρατηγικές ομαλής προσαρμογής στις συνθήκες της καραντίνας που από τη μια εξασφαλίζουν την προστασία της υγείας και από την άλλη ελαχιστοποιούν την οικονομική και κοινωνική αναστάτωση, με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα. Η πανδημική κρίση επηρεάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και πρέπει να αντιμετωπιστεί σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο (WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19, 2020).

2.2. Πανδημία και δημιουργική και πολιτιστική οικονομία.

Η πανδημία δεν άφησε ανεπηρέαστο τον τομέα της δημιουργικής και πολιτιστικής οικονομίας. Ο όρος δημιουργική και πολιτιστική οικονομία, προήλθε από τη διεύρυνση της της παραδοσιακής έννοιας της πολιτιστικής βιομηχανίας (μουσική, κινηματογράφος, τύπος, οπτικοακουστικά μέσα, διαδίκτυο) η οποία πλέον περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες με ένα δημιουργικό (creative) στοιχείο όπως η μόδα, η αρχιτεκτονική, ο σχεδιασμός, ο τουρισμός, τα βιντεοπαιχνίδια (Weber, 1993).

Η ανάπτυξη των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών, ερευνάται από πολλούς μελετητές στο πλαίσιο της συμβολής του πολιτισμού στην ανάπτυξη της οικονομίας ενός κράτους, καθώς αποτελεί πηγή καινοτομίας και αντιπροσωπεύει ένα ολόένα και αυξανόμενο μερίδιο του εξαγόμενου προϊόντος της εκάστοτε χώρας, Για το λόγο αυτό οι κυβερνήσεις πλέον στηρίζονται για τη βελτίωση της εθνικής οικονομίας στην ολόένα αυξανόμενη σημασία της οικονομικής ανάπτυξης και ενίσχυσης του τομέα των δημιουργικών και πολιτιστικών βιομηχανιών (Pauget, Tobelem, Bootz, 2021).

Ειδικότερα τα μουσεία συμβάλλουν στην ανάπτυξη των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών καθώς οι τελευταίες έχουν τις ρίζες τους στις αξίες, τα σημεία και τα σύμβολα που δημιουργούνται εν γένει από τον τομέα του πολιτισμού και ειδικά από τον σχεδιασμό, την αρχιτεκτονική, τη μόδα, τα είδη πολυτελείας, τις τέχνες και χειροτεχνίες, τον τουρισμό, τα βιντεοπαιχνίδια, τη διαφήμιση (Sang and Kyeongwon, 2015).

Η βιομηχανία των μουσείων γενικά συμπεριλαμβάνεται στον τομέα των δημιουργικών βιομηχανιών σύμφωνα με την UNESCO. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να εξομοιωθεί πλήρως με τις τελευταίες εξαιτίας του γεγονότος ότι θεωρούνται μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Με άλλα λόγια, τα μουσεία – εκπρόσωποι του πολιτισμού βασίζουν το κόστος της λειτουργίας τους στη δημόσια χρηματοδότηση κυρίως, και επειδή αυτή δεν επαρκεί χρειάζονται τη συνδρομή του ιδιωτικού τομέα με δωρεές και χορηγίες, συνδρομή που κατά τη διάρκεια κρίσεων όπως αυτή της πανδημίας φθίνει (Pauget, Tobelem, Bootz, 2021).

Έτσι, επειδή ο τομέας του πολιτισμού είναι σημαντικός για την οικονομία και ως εκ τούτου οι αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας στον πολιτισμό έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία μιας χώρας, σε κρατικό επίπεδο ελήφθησαν μέτρα έκτακτης οικονομικής

ενίσχυσης του πολιτισμού. Τον πολιτισμό συνέδραμαν επίσης, όπου και όπως ήταν εφικτό, ως άμεσα ενδιαφερόμενοι και οι τοπικές διοικήσεις αλλά και η ιδιωτική πρωτοβουλία (Kantor, Angelika, and Jakub Kubiczek. 2021)

Το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού της Ελλάδας, για την ενίσχυση της βιωσιμότητας των πολιτιστικών οργανισμών, την παραγωγή υψηλής ποιότητας έργου και τη διασφάλιση θέσεων εργασίας καλλιτεχνών, τεχνικών, διοικητικού προσωπικού αλλά και των προμηθευτών τους, ενδεικτικά διέθεσε: για τη στήριξη των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας 10.350.000 ευρώ, για την παραγωγή θεατρικών παραστάσεων 568.000 ευρώ, για την ενίσχυση των εποπτευόμενων φορέων του Υπουργείου Πολιτισμού στη Θεσσαλονίκη 4.260.000 ευρώ, για τη στήριξη της ελληνικής κινηματογραφίας και των κινηματογραφικών αιθουσών 1.350.000 ευρώ και 1.828.140 ευρώ για επιχορήγηση δράσεων ψηφιακού πολιτισμού, άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς και μουσείων (Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, 2020).

Οι κρατικές πολιτικές για την άμβλυνση των επιπτώσεων της πανδημίας στο τομέα του πολιτισμού, φανερώνουν τη σημασία και τον ρόλο των πολιτιστικών οργανισμών ως οικονομικές οντότητες, ζωτικών για την κρατική οικονομία (Magliacani and Sorentino, 2020). Οι δράσεις των πολιτισμικών μονάδων επηρεάζουν την τοπική και την εθνική οικονομία όχι μόνο επειδή προσελκύουν την κίνηση τουριστικών κεφαλαίων αλλά επειδή ταυτόχρονα συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Abisuga, Oyekunle and Sirayi 2018). Η καραντίνα σε πρώτη φάση έπληξε άμεσα οικονομικά τον τομέα του πολιτισμού, προκαλώντας ραγδαία αύξηση της ανεργίας. Η δημιουργική οικονομία στηρίζεται κυρίως στη διέγερση των αισθήσεων και είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία του κοινού στον τόπο που λαμβάνουν χώρα οι πολιτιστικές δράσεις (π.χ. φιλοξενία, τουρισμός, ψυχαγωγία, καλλιτεχνικά δρώμενα κλπ) (Donthu and Gustafsson, 2020).

Το μέγεθος της οικονομικής παράλυσης που προκάλεσε η καραντίνα στον πολιτισμό σε εθνικό επίπεδο φαίνεται από τα στατιστικά δεδομένα που σύλλεξε η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία. Το έτος 2020, διαρκούσης της πανδημίας και των περιοριστικών μέτρων που ελήφθησαν για την αντιμετώπισή της, το σύνολο των επισκεπτών στα μουσεία της χώρας ανήλθε μόλις στα 849.973 άτομα, εκ των οποίων σχεδόν οι μισοί (402.500)

χρησιμοποίησαν εισιτήριο εισόδου με μηδενικό κόμιστρο, ενώ οι 14.001 ενιαίο εκπωτικό εισιτήριο (για επίσκεψη σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους). Αντίθετα, ένα χρόνο πριν το 2019, οι επισκέπτες των μουσείων ανήλθαν σε 5.895.927 άτομα, ενώ το 43,25% αυτών χρησιμοποίησε εισιτήριο με μηδενικό κόμιστρο, ενώ το 3% περίπου αυτών ενιαίο εισιτήριο (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)

2.3. Πολιτισμός, οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία.

Ο πολιτισμός και η οικονομία αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου. Ο πολιτισμός με την έννοια της κουλτούρας, του συνόλου δηλαδή των μοτίβων, αξιών και κοινωνικών κανόνων που κυριαρχούν σε μια δεδομένη κοινότητα καθοδηγεί κάθε έκφανση της ανθρώπινης ζωής και συνεπώς τον τομέα της πολιτιστικής και δημιουργικής οικονομίας (Kostro, 2009, p. 34). Αποτελεί αέναη πηγή δημιουργικότητας, έμπνευσης, καινοτομίας, ευημερίας και διαμόρφωσης κοινωνικών αξιών, επηρεάζοντας αντίστοιχα τον τομέα της οικονομίας, δίνοντάς του πνοή (Kantor and Kubiczek, 2021).

Η ποιότητα της ζωής του κοινωνικού συνόλου επηρεάζεται μεταξύ άλλων από την οικογένεια, την επαγγελματική ζωή, τις ανθρώπινες σχέσεις στην κοινότητα, τις κοινωνική συνοχή, την υγεία, τις δραστηριότητες εκμετάλλευσης του ελεύθερου χρόνου, τις οικονομικές συνθήκες των νοικοκυριών και της ευρύτερης οικονομίας, την εκπαίδευση και το επίπεδο διαβίωσης (Campell et all, 1976). Όλα αυτά τα στοιχεία διαμορφώνονται από τον πολιτισμό με την προαναφερθείσα έννοια.

Οι δραστηριότητες των πολιτιστικών οργανισμών συμβάλλουν στη διατήρηση της ψυχικής υγείας, στη δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου και στη διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων και είναι απαραίτητες για την καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων και για τη διατήρησή υψηλού επιπέδου διαβίωσης (Magliacani and Sorentino, 2020). Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η «καραντίνα», περιόρισε τους πολίτες στα σπίτια τους, μεταθέτοντας τους την ευθύνη της μη περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού, συνθήκη που αδιαμφισβήτητα πλήττει την ψυχική υγεία. Η διαρκής ανησυχία της προστασίας των ιδίων και των αγαπημένων τους προσώπων, ο φόβος απέναντι σε

έναν αόρατο ιό που προσβάλλει όλους αδιακρίτως, η απομόνωση και η απώλεια της σωματικής επαφής και ο περιορισμός της λειτουργίας των αισθήσεων με την επιβολή μάσκας προστασίας και απαγόρευσης επαφής, δημιούργησαν πληθώρα ψυχολογικών προβλημάτων όπως χαμηλότερη γνωστική απόδοση, αρνητισμός, κατάθλιψη (Bavel, J.J.V., Baicker, K., Boggio, P.S. et al 2020).

Η λειτουργία των θεάτρων, των κινηματογράφων, των μουσείων, των χώρων τέχνης και ψυχαγωγίας γενικά, συμβάλλουν στην διατήρηση της ψυχικής υγείας, στη δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου και στη διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων. Όλα αυτά είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση ενός αισθήματος ικανοποίησης των πολιτών και ενός υψηλού βιοτικού επιπέδου. Η έλλειψη ψυχαγωγίας και διαπροσωπικών επαφών επηρεάζουν αρνητικά την κοινωνία (Magliacani and Sorentino, 2020). Η ανάπτυξη και η αδιάκοπη λειτουργία των πολιτισμικών μονάδων για τους λόγους αυτούς είναι σημαντική για την κοινωνία ιδίως σε μια περίοδο κοινωνικής κρίσης όπως αυτή της πανδημίας.

Η ανάπτυξη του πολιτισμού έχει άμεσο αντίκτυπο στην κοινωνία κυρίως επειδή θέτει στο επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα, δημιουργώντας έναν χώρο ελεύθερης ανάπτυξης της ανθρώπινης δραστηριότητας με χαρακτηριστικό την αποδοχή, διαθέσιμο σε όλους ανεξαιρέτως, αναδεικνύοντας την ποικιλομορφία, συμβάλλοντας στην άμβλυνση των κοινωνικών αντιθέσεων, προσφέροντας ένα περιβάλλον φιλικό για πνευματική ανάπτυξη και δημιουργία, εξασφαλίζοντας κοινωνική ευημερία (Magliacani and Sorentino, 2020).

Ο πολιτισμός διαμορφώνοντας κάθε έκφανση της κοινωνικής ζωής, επηρεάζει και την οικονομική δραστηριότητα. Η σχέση πολιτισμού και οικονομίας είναι αμφίρροπη. Ο πολιτισμός από τη μια πλευρά διοχετεύει καινοτόμες ιδέες και κοινωνικές αξίες στην οικονομία ανανεώνοντάς τη, ανοίγοντας νέους ορίζοντες στις οικονομικές δραστηριότητες και αντίθετα, από την άλλη πλευρά η οικονομία (πόροι, χρηματοδότηση, αρχές οικονομικής διαχείρισης και διοίκησης των οργανισμών) είναι απαραίτητη για τη λειτουργία των πολιτισμικών μονάδων και την επιβίωσή τους.

Έτσι, σήμερα, γίνεται λόγος για «πολιτισμικοποίηση των οικονομικών πρακτικών» (culturalization of economic practices) που σημαίνει την εφαρμογή από οικονομικές οντότητες πολιτισμικών αρχών, ιδεών, μοτίβων και συμπεριφορών που ανέπτυξαν

πολιτισμικές μονάδες κατά τη δράση τους, προκειμένου αφενός να συνδεθούν με τις τοπικές κοινότητες της έδρας τους κατανοώντας τον τρόπο ζωής τους, τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του και αφετέρου να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της δράσης τους, δημιουργώντας κοινωνικά οφέλη. Στον αντίποδα υπάρχει ο όρος «οικονομικοποίηση του πολιτισμού» (economization of culture), που δηλώνει την υιοθέτηση από τους διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων στρατηγικών οικονομικής διαχείρισης των πόρων τους σύμφωνα με τις αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις του αμιγώς οικονομικού τομέα (Adas Emin Baki, 2008).

Στο πλαίσιο του φαινομένου της συσχέτισης πολιτισμού και οικονομίας, αναπτύχθηκε η έννοια της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» (corporate social responsibility), δηλαδή η ανάληψη της ευθύνης μιας οντότητας για τις αρνητικές επιπτώσεις της δράσης της στην κοινωνία (Park et al. 2017). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί με τις δράσεις τους εξορισμού επιτελούν κοινωνικό ρόλο, επιδρώντας θετικά σε καίριους τομείς της κοινωνικής ζωής. Οι εταιρείες ενισχύοντας οικονομικά τους πολιτιστικούς οργανισμούς για να υλοποιήσουν τις δράσεις τους, εμμέσως συνδράμουν το κοινωνικό σύνολο (Bocquet et al. 2019).

Οι κύριοι κοινωνικοί τομείς που επηρεάζονται με τη δράση των πολιτιστικών οργανισμών είναι αυτοί της εκπαίδευσης, της πολιτιστικής κληρονομιάς και της ψυχαγωγίας. Με δράσεις στα σχολεία για ανάδειξη της τέχνης και της λογοτεχνίας διαμορφώνονται κοινωνικές αξίες και συμπεριφορές. Αντίστοιχα, με δράσεις σχετικές με την πολιτιστική κληρονομιά καλλιεργείται η συλλογική ταυτότητα και το αίσθημα του ανήκειν σε ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Τέλος, με δράσεις ψυχαγωγικές επιτυγχάνεται το αίσθημα της απόλαυσης και της ικανοποίησης του κοινού – καταναλωτή που συμβάλει στην ψυχική υγεία, σημαντική ιδίως σε περίοδο πανδημίας (Α. Kantor, J. Kubiczek, 2021).

Έτσι, ενισχύοντας οικονομικά τον πολιτισμό, οι εταιρείες συμβάλλουν εμμέσως στη διατήρηση αξιών που είναι σημαντικές για την κοινωνική συνοχή, τη συγκρότηση κοινωνικής ταυτότητας και κοινωνικής ηθικής. Τα οφέλη των εταιρειών είναι πολλαπλά από δράσεις που προάγουν και διαδίδουν την κοινωνική ευαισθησία. Οι καταναλωτές είναι περισσότερο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε φιλανθρωπικά και κοινωνικά εγχειρήματα των εταιρειών, ενώ είναι πιο πιθανό να παρέχουν εθελοντικά εργασία σε

εταιρείες με έντονο κοινωνικό αντίκτυπο, γεγονός που εξυπηρετεί τους στόχους των τελευταίων. Μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες με ολοκληρωμένα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απολαμβάνουν σημαντικά κέρδη από τη δράση των πολιτισμικών μονάδων που επιλέγουν να χρηματοδοτήσουν (Ofori and Hinson 2007).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να ιδωθεί ως ένα μοντέλο αυτορρύθμισης σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί (εταιρείες και πολιτισμικοί οργανισμοί) γίνονται υπόλογοι στους ίδιους τους εαυτούς τους, στους καταναλωτές – κοινό τους, στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και γενικά σε όλη την κοινωνία (Chen 2020).

Η σχέση συνεργασίας των εταιρειών με τους πολιτισμικούς φορείς που αναπτύσσεται υπό τη σκέπη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συμβάλλει στη βελτίωση της εικόνας αμφοτέρων των μερών, συνδέοντας την επωνυμία τους με δράσεις που επηρεάζουν θετικά την κοινωνία. Μέσα από τις δράσεις των πολιτισμικών οργανισμών, οι εταιρείες αναπτύσσουν ένα διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη, κατανοώντας τις ανάγκες τους και αναπροσαρμόζοντας τους κανόνες προσφοράς και ζήτησης που ακολουθούν, ενώ οι πολιτισμικοί οργανισμοί εξασφαλίζουν από τις εταιρείες χρηματοδότηση για την πραγματοποίηση των δράσεων τους (A. Kantor, J. Kubiczek, 2021).

2.4. Πανδημική κρίση και εναλλακτική διαχείριση των πολιτισμικών μονάδων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η δράση των πολιτισμικών μονάδων είναι ζωτική για την διατήρηση ενός υψηλού βιοτικού επιπέδου, την αειφόρο ανάπτυξη και την οικονομική ευημερία. Ακριβώς επειδή η δράση τους είναι πολύτιμη για την κοινωνία και την οικονομία, η αναστολή της λειτουργίας τους που επιβλήθηκε χάριν της δημόσιας υγείας, διατάραξε τις ισορροπίες, δημιουργώντας πληθώρα προβλημάτων.

Η αναστολή λειτουργίας των πολιτισμικών μονάδων είχε ως άμεση σημαντική επίπτωση την παύση ροής εσόδων. Η διάρκεια της αναστολής ήταν αβέβαιη, αφού κάθε εβδομάδα ανακοινωνόταν από την κυβέρνηση η παράταση των μέτρων για την αποτροπή διασποράς του κορωνοϊού. Επιπλέον, ακόμη κι εάν έπαυε η αναστολή, τα πράγματα δεν θα ήταν όπως την περίοδο πριν τον covid – 19, αφού η ανασφάλεια, ο φόβος για την πανδημία, θα

λειτουργούσε ως ανασταλτικός παράγοντας για την προσέλευση του κόσμου στους πολιτισμικούς φορείς.

Η έλλειψη επικοινωνίας με το κοινό και μάλιστα εν μέσω πανδημικής κρίσης, τη στιγμή δηλαδή που η κοινωνία είχε ανάγκη από δράσεις ψυχαγωγικές, παρηγορητικές για την ανύψωση της διάθεσής των πολιτών, θα ήταν καταστροφική για το μέλλον των πολιτισμικών μονάδων. Είναι γεγονός ότι εν μέσω πανδημίας, οι πολίτες χρειαζόταν στο πλάι του τον πολιτισμό και τις ευεργετικές ιδιότητες της δράσης του σε όλα τα επίπεδα. Η απουσία του πολιτισμού την περίοδο σημαντικών κοινωνικών αλλαγών, θα τον καθιστούσε κατώτερο των περιστάσεων και μακροπρόθεσμα θα εγκαταλείπονταν από το κοινό ως τιμωρία για τη μη επιτέλεση του κοινωνικού του ρόλου.

Επιπλέον, η αναστολή λειτουργίας των πολιτισμικών μονάδων και το πάγωμα των δραστηριοτήτων τους, δεν επιφέρει μόνο απομάκρυνση από το κοινό – επισκέπτες, αλλά και πάγωμα των οικονομικών σχέσεων με χορηγούς, χρηματοδότες, ενδιαφερόμενα μέρη, συνεργάτες στο εσωτερικό και το εξωτερικό. Χωρίς δράσεις να χρηματοδοτήσουν οι εταιρείες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, γεγονός που πλήττει τις σχέσεις τους με τους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη και γενικά την εικόνα τους στις συναλλαγές. Η παύση της λειτουργίας των πολιτισμικών μονάδων, επιπλέον έχει ως αποτέλεσμα και την απώλεια σημαντικού αριθμού θέσεων εργασίας, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στην οικονομία της χώρας.

Προκειμένου να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας στον τομέα του πολιτισμού, οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων εν μέσω πανδημίας κλήθηκαν να ενεργήσουν άμεσα, να αξιοποιήσουν τους κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιό τους και να εξεύρουν λύσεις εναλλακτικής λειτουργίας των πολιτισμικών οργανισμών αφενός για να επιτελέσουν τον κοινωνικό τους ρόλο και αφετέρου για να μην αποξενωθούν από το κοινό και τους χορηγούς τους, εξασφαλίζοντας την μακροζωία τους.

Ως κοινωνικό κεφάλαιο (social capital) ορίζεται το σύνολο των άυλων πόρων που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι στρατηγικές οργάνωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και της συμμετοχής σε κοινωνικά δίκτυα των φυσικών και νομικών προσώπων με κριτήριο τη «συμπάθεια» (sympathy), το συναίσθημα εκείνο που

προκαλεί η αλληλοκατανόηση, οι κοινοί κώδικες συμπεριφοράς και κοινωνικής ηθικής και που οδηγεί σε παροχή περισσότερων ωφελειών και πλεονεκτημάτων από όσα αναμένονται σε μια απλή σχέση ανταλλαγής (Robison, L. J., Schmid, A. A., & Siles, M. E., 2002).

Οι μονάδες πολιτισμού αξιοποιώντας το κοινωνικό τους κεφάλαιο υιοθετούν στρατηγικές επικοινωνίας ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου, δημιουργώντας έτσι διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργασίες που στηρίζονται στην αναφερόμενη «συμπάθεια», διαμορφώνοντας αντίστοιχα τους οικονομικούς στόχους αυτού και τις πρακτικές για την επίτευξη αυτών αξιοποιώντας παράλληλα τα οφέλη των σχέσεων αυτών για τη δημιουργία στρατηγικών εξασφάλισης οικονομικών πόρων και χρηματοδότησης.

Ως ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της ετοιμότητας ανάληψης πρωτοβουλιών των ανθρώπων που απασχολούνται σε μια οικονομική οντότητα και αντιπροσωπεύει μια επένδυση στην εκπαίδευση και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων, δημιουργώντας υπεραξία καθώς δεν καταστρέφεται και εάν συνδυαστεί με άλλα προϊόντα του κεφαλαίου, μετατρέπει τις εισροές σε εκροές (Schultz 1961, Becker 1964).

Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης, πολιτισμικοί οργανισμοί οφείλουν να αναβαθμίσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους όπως ορίστηκε παραπάνω, με την ενσωμάτωση της γνώσης και της διαχείρισης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Παράλληλα οφείλουν να κατέχουν τις νέες τεχνολογίες αξιοποιώντας την αντίστοιχη γνώση προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, προσεγγίζοντας μεγαλύτερο κοινό και παρέχοντας αναβαθμισμένες υπηρεσίες, διαμορφώνοντας το σύνολο των λειτουργιών τους σε σύγχρονα πρότυπα διαχείρισης, συμβαδίζοντας με τις κοινωνικές αλλαγές που επέφεραν τα επιτεύγματα της τεχνολογίας (Gaanguly et al. 2019).

Με τον τρόπο αυτό δημιουργούν νέες βάσεις συνεργασίας και διαπροσωπικών σχέσεων πάνω στους νέους κώδικες κοινωνικής συμπεριφοράς και ηθικής που διαμορφώθηκαν από την ευρεία διάδοση της χρήσης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας.

Έχοντας αυτά ως δεδομένα, η επιλογή των διαχειριστών των πολιτισμικών μονάδων για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της πανδημίας στον πολιτισμό και ιδίως της αναστολής λειτουργίας της φυσικής έδρας των οργανισμών, ήταν να προσεγγίσουν με εναλλακτικό τρόπο την διαχείριση των οικονομικών τους πόρων και να επανακαθορίσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα τους.

Το δίλημμα που έθεσαν οι κυβερνητικοί περιορισμοί ήταν πλέον το εξής: διακοπή / αναστολή λειτουργίας ή εικονικοποίηση (virtualization) της προσφερόμενης υπηρεσίας. Σταθμίζοντας τα οφέλη του διαδικτύου, οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων, αξιοποίησαν τις νέες τεχνολογίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να συνεχίσουν τη λειτουργία τους, τηρώντας παράλληλα τα περιοριστικά μέτρα των κυβερνήσεων. Για τη μεταφορά της δράσης των πολιτισμικών μονάδων στο διαδίκτυο χρειάστηκε οι πολιτισμικοί διαχειριστές να ενσκήψουν στη βελτίωση του πολιτισμικού προϊόντος και των υπηρεσιών που παρέχουν, προκειμένου η εικονικοποίησή των στον ψηφιακό κόσμο να είναι ανταγωνιστική (Α. Kantor, J. Kubiczek, 2021).

Μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, οι πολιτισμικές μονάδες κατάφεραν να αποκαταστήσουν μία αίσθηση κανονικότητας κατά τη διάρκεια της καραντίνας, αποδεικνύοντας παράλληλα ότι ως φορείς κοινωνικής αλλαγής μπορούν να προσαρμοστούν στις διαταραχές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Agostino et al, 2020). Η νέα κανονικότητα εκμεταλλεύεται τη δημιουργικότητα και τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες. Η ψηφιακή δημόσια δέσμευση (digital public engagement) αναδύεται ως μέσο διατήρησης ή αύξησης της επικοινωνίας με την κοινότητα και πολύ περισσότερο ως μέσο έμπρακτης απόδειξης των πρακτικών κοινωνικής ευθύνης των πολιτισμικών οργανισμών (Magliacani and Sorentino, 2020).

2.5. Η σημασία της αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών οργανισμών για την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών εναλλακτικής διαχείρισης.

Η πανδημική κρίση και η απρόσμενα ταχεία εξάπλωση του covid -19 σε παγκόσμιο επίπεδο ανέδειξε ζητήματα υιοθέτησης και εφαρμογής ευέλικτων στρατηγικών διαχείρισης, μάρκετινγκ και οικονομικού προγραμματισμού στις πολιτισμικές μονάδες. Η ικανότητα προσαρμογής των πολιτικών διαχείρισης των πολιτιστικών μονάδων σε ένα ευμετάβλητο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, εξασφαλίζει την επιβίωση τους σε περιόδους κρίσης.

Η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών οργανισμών και των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητά τους. Οι διαχειριστές του πολιτισμού θα πρέπει να γνωρίζουν τις δυνατότητες και τους περιορισμούς στη δράση των πολιτισμικών μονάδων εντός του πλαισίου που συνθέτει το εξωτερικό περιβάλλον τους. Ειδικότερα, θα πρέπει να αξιολογούν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των οργανισμών ενόψει των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν στο συγκεκριμένο εξωτερικό περιβάλλον (Ο' Sullivan et all, 2018).

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αναγνώριση της επιρροής που ασκεί στη δράση των πολιτισμικών μονάδων συνδράμει τους διαχειριστές στην κατανόηση της εκάστοτε τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού ώστε να θέσουν νέους στόχους και να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές διαχείρισης που ακολουθούν για την αύξηση της επικοινωνίας με το κοινό αλλά και την εξασφάλιση οικονομικών πόρων (Ο' Sullivan et all, 2018).

Απαιτείται μια συστηματική, αμερόληπτη και κριτική έρευνα της «αγοράς», δηλαδή του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με έναν διαρκή προβληματισμό για του «που βρισκόμαστε τώρα». Η βιωσιμότητα και η οικονομική ανάπτυξη των πολιτισμικών μονάδων εξαρτάται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον διοίκησής τους όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησής τους. Σύμφωνα με τους Γ. Γκαντζιά και Γ. Κορρέ (2011, σελ. 49) οι παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών οργανισμών είναι α) η οικονομικά βιώσιμη διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών στην «καθημερινότητα της φυσικής σύνθεσης» (φυσικό περιβάλλον) και στη «καθημερινότητα της ψηφιακής σύνθεσης» (ψηφιακό περιβάλλον), β) η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και γ) η αξιοποίηση των πόρων τους, δηλαδή του υλικού και άυλου διαθέσιμου κεφαλαίου).

2.5.1. Μεθοδολογικό εργαλείο: ανάλυση SWOT

Στη διερεύνηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών οργανισμών ενόψει των ευκαιριών και των απειλών που μπορούν να προκύψουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον, βοηθάει τους διαχειριστές του πολιτισμού το εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού της ανάλυσης S.W.O.T. (strengths: δυνατότητες, weaknesses: αδυναμίες, opportunities: ευκαιρίες threats: απειλές). Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης S.W.O.T. παράγεται μία λίστα από κριτήρια που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη κατά την κατάστροψη στρατηγικών διαχείρισης. Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον και οι ευκαιρίες και οι απειλές το εξωτερικό (Kotler et all, 2008).

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναλύθηκαν ανωτέρω και θέτοντας σε εφαρμογή το εργαλείο της ανάλυσης SWOT για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των πολιτισμικών οργανισμών ενόψει της πανδημικής κρίσης και της αλλαγής που επέφερε η τελευταία στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, αποδεικνύεται ότι οι διαχειριστές του πολιτισμού αξιοποίησαν τις δυνατότητες των πολιτισμικών μονάδων και αξιολόγησαν τις αδυναμίες τους για την επιβίωσή τους στην πανδημία.

Σε απόλυτη αρμονία με τις θεωρητικές προσεγγίσεις των Γ. Γκαντζιά και Γ. Κορρέ (2011, σελ. 49) για τους παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών οργανισμών διαπιστώνεται:

α) ότι η επιβολή της καραντίνας, δηλαδή της αναστολής λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών στο φυσικό τους περιβάλλον, επηρέασε την «καθημερινότητα της φυσική σύνθεσής τους» και οδήγησε τους διαχειριστές να αξιοποιήσουν τα επιτεύγματα της ψηφιακής τεχνολογίας, μεταφέροντας τη δράση των οργανισμών σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, διαμορφώνοντας μια νέα «καθημερινότητα της ψηφιακής σύνθεσής τους».

β και γ) ότι αξιοποιήθηκε το διαθέσιμο άυλο και υλικό κεφάλαιο των οργανισμών (strengths) και συγκεκριμένα: i) το κοινωνικό κεφάλαιο, δηλαδή οι άυλοι πόροι που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα κοινωνικά δίκτυα που έχουν αναπτυχθεί προς το σκοπό διατήρησης της επικοινωνίας με το κοινό αλλά και εξεύρεσης πόρων και ii) το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ανθρωπίνου δυναμικού

και iii) οι τεχνολογικοί πόροι που είχαν στην κατοχή τους και που επέτρεψαν αφενός τη δημιουργία νέων πολιτισμικών αγαθών, ψηφιακών, και αφετέρου τη μεταφορά της δράσης τους στο ψηφιακό περιβάλλον.

Στις τρέχουσες δε αδυναμίες (weaknesses) των πολιτισμικών μονάδων ενόψει της πανδημικής κρίσης συγκαταλέγονται ενδεικτικά η αναστολή των συμβάσεων εργασίας των εργαζομένων σε αυτά με αποτέλεσμα των περιορισμό των αντανάκλαστικών άμεσης ανταπόκρισης στις αλλαγές της πανδημίας καθώς επίσης και η κατακόρυφη απώλεια εισοδημάτων από την απαγόρευση των επισκέψεων του κοινού στις πολιτισμικές μονάδες σε συνδυασμό με τη μη πραγματοποίηση των προγραμματισμένων εκδηλώσεων και δράσεων.

Η ανάλυση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών μονάδων περιλαμβάνει αρχικά την καταγραφή εκείνων των παραγόντων που ενώ επηρεάζουν την τύχη τους εντούτοις δεν μπορούν να την ελέγξουν. Ο σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η αναγνώριση των συνθηκών που επικρατούν έτσι ώστε να ληφθούν μέτρα αξιοποίησης των ευκαιριών και αποφυγής αρνητικών καταστάσεων που απειλούν τη λειτουργία των οργανισμών (Ο' Sullivan et all, 2018).

Το εξωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών οργανισμών όπως σημειώθηκε είναι ευμετάβλητο και άκρως ανταγωνιστικό, αποτελείται δε από δυνάμεις και συνθήκες που διαμορφώνουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Για παράδειγμα κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης (αρνητική συνθήκη – απειλή) χρειάζεται οι πολιτισμικοί οργανισμοί, προκειμένου να επιβιώσουν, να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης ή να προβούν σε μείωση του κόστους λειτουργίας τους (Kotler et all, 2008).

Στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης, το εξωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών μονάδων επηρεάζεται από κοινωνικούς, πολιτικούς, πολιτισμικούς παράγοντες. Η δυναμική αλληλεπίδραση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος δημιουργεί τις συνθήκες για προγραμματισμό στρατηγικών επικοινωνίας και εξεύρεσης οικονομικών πόρων προς το σκοπό της εξασφάλισης της βιωσιμότητας και της εξέλιξης των πολιτισμικών μονάδων (Γκαντζιάς & Κορρές, 2011).

2.5.2. Μεθοδολογικό εργαλείο: ανάλυση PESTEL

Για την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος από τους διαχειριστές των πολιτισμικών οργανισμών σημαντικό βοηθητικό εργαλείο είναι η ανάλυση PESTEL (political: πολιτική, economical: οικονομική, social: κοινωνική, technological: τεχνολογική, environmental: περιβαλλοντική, legal: νομική) (Ο' Sullivan et all, 2018).

Η επιτυχής εφαρμογή της ανάλυσης PESTEL μπορεί να διασφαλίσει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των πολιτισμικών οργανισμών είναι σε απόλυτη σύμπτωση με τις δυνάμεις της αλλαγής και μάλιστα με τρόπο παραγωγικό και αποδοτικό. Οι οργανισμοί που εκμεταλλεύονται τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν περισσότερες πιθανότητες να βγουν αλώβητοι από μια κρίση όπως η πανδημική. Παράλληλα, με την ορθή εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να αποφύγουν δράσεις που μετά βεβαιότητας θα αποτύχουν εξαιτίας των ανεξέλεγκτων εξωτερικών παραγόντων (Kotler et all, 2008).

Εφαρμόζοντας την ανάλυση PESTEL για την ανάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως διαμορφώθηκε από την πανδημία σύμφωνα με όσα παρατηρήθηκαν και στις προηγούμενες ενότητες, οι διαχειριστές του πολιτισμού καλούνται να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα: ποιο είναι το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό περιβάλλον των οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας, δηλαδή από τις αρχές του 2020. Η απάντηση, συνοψίζοντας τις αναφορές στις προηγούμενες ενότητες είναι η εξής:

1. Πολιτικές συνθήκες: παρατηρείται φαινόμενο αλληλεγγύης των κρατών με την υιοθέτηση στρατηγικών συνεργασίας για την αποφυγή περαιτέρω διασποράς του covid - 19. Κοινός πρωταρχικός στόχος των κρατών είναι η εξασφάλιση του αγαθού της υγείας των πολιτών και της ευημερίας τους. Παρατηρείται άμβλυνση των πολιτικών διαφορών των κυβερνήσεων ενόψει του κινδύνου της πανδημίας.
2. Οικονομικές συνθήκες: η στρατηγική της επιβολής καραντίνας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας πλην εκείνων των απαραίτητων για τη λειτουργία του κράτους και τη διαβίωση των πολιτών, επέφερε σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία.

Οι πολιτισμικές μονάδες ήρθαν αντιμέτωπες με σημαντική απώλεια εσόδων από τη διακοπή των επισκέψεων του κοινού στα μουσεία και τη ματαίωση προγραμματισμένων δράσεων. Ο κρατικός μηχανισμός έσπευσε να ανακουφίσει την απώλεια εισοδημάτων με φοροελαφρύνσεις, αναστολή εξόφλησης οφειλών στο δημόσιο και με την αξιοποίηση κονδυλίων για εξασφάλιση ρευστότητας.

3. Κοινωνικές συνθήκες: η απαγόρευση της κυκλοφορίας, η προτροπή «μένουμε σπίτι», η απομόνωση, η μοναξιά, η απώλεια ανθρώπων του φιλικού και οικογενειακού περιβάλλοντος που υπέκυψαν στον κορωνοϊό, ο φόβος για τη ζωή δημιούργησε πληθώρα προβλημάτων στο κοινωνικό σύνολο. Η σωματική και ψυχική υγεία βρίσκονται στο στόχαστρο του αόρατου εχθρού covid - 19.

4. Τεχνολογικές συνθήκες: Τα επιτεύγματα και οι καινοτομίες της τεχνολογίας στην εποχή της ψηφιο – επικοινωνιακής παγκοσμιοποίησης και της κοινωνίας των πληροφοριών και της γνώσης αποδείχθηκε σωτήρια λέμβος για τις πολιτισμικές μονάδες.

5. Νομικοί παράγοντες: Την περίοδο της πανδημίας ρύθμισαν νομοθετικά κείμενα και διατάξεις ρυθμιστικές της κατάστασης για την αποτροπή της διασποράς του κορωνοϊού αλλά και των οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας. Εξαιτίας της απρόβλεπτης εξέλιξης της πανδημίας και ανάλογα με τον αριθμό των κρουσμάτων και των θανάτων από τον κορωνοϊό, τα ρυθμιστικά μέτρα μεταβάλλονταν ανάλογα από εβδομάδα σε εβδομάδα. Στην ελληνική έννομη τάξη, σύμφωνα και με την προσωπική εμπειρία της γράφουσας, η νομική ανασφάλεια από την αναμονή ανά εβδομάδα της έκδοσης υπουργικών αποφάσεων σχετικά με την αναστολή ή όχι της λειτουργίας της οικονομίας και του πολιτισμού, αποτέλεσε παράγοντα αποτρεπτικό λήψης άμεσων αποφάσεων διαχείρισης της κρίσης. Χαρακτηριστικά, η άγνωστη διάρκεια της καραντίνας που καθορίζεται ανά εβδομάδα με νομοθετικές ρυθμίσεις δημιουργεί ένα μη ασφαλές και δύσκολο να αξιολογηθεί εξωτερικό περιβάλλον και ως εκ τούτου τίθενται σε «καραντίνα» και οι διεργασίες λήψης αποφάσεων διαχείρισης.

2.5.3. Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ: ΑΠΕΙΛΗ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ο covid-19 λειτούργησε ως μεγεθυντικός φακός του ρόλου, της δομής και της λειτουργίας των πολιτισμικών μονάδων σε περιόδους οικονομικών και κοινωνικών κρίσεων.

Σύμφωνα με έκθεση του Δικτύου των Ευρωπαϊκών Μουσειακών Οργανισμών (NEMO, 2020) σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας του Covid -19 στα μουσεία της Ευρώπης, η πανδημία κατέδειξε αφενός τα προβλήματα και τις ελλείψεις στον κόσμο των μουσείων που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος των πολιτισμικών μονάδων. Όσον αφορά τις αδυναμίες του εσωτερικού τους περιβάλλοντος, καταγράφηκε έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων, έλλειψη προσαρμοστικότητας και ευέλικτων δομών καθώς και έλλειψη στρατηγικών για εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης.

Οι ελλείψεις αυτές με το ξέσπασμα της πανδημίας αναγκάσαν τους οργανισμούς να μειώσουν ή να καταργήσουν τις κύριες δραστηριότητές τους με αποτέλεσμα να μην επιτελέσουν τον κοινωνικό τους ρόλο ή ακόμη και να αντιμετωπίσουν την απειλή με μόνιμο κλείσιμο (NEMO, 2020).

Αφετέρου, καταγράφηκαν παραδείγματα μουσείων που αξιοποίησαν την απειλή της πανδημίας ως ευκαιρία και κατάφεραν να αναπτυχθούν ψηφιακά, να αντιδράσουν δημιουργικά και αποτελεσματικά ενόψει της πρωτόγνωρης αυτής κατάστασης, διαδραματίζοντας ενεργό ρόλο στην προσπάθεια της κοινωνίας να μετριάσει τις επιπτώσεις του κορωνοϊού, προσφέροντας ψηφιακά πολιτισμικά προϊόντα και υπηρεσίες. Χαρακτηριστικά, το 93% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι αύξησε τις διαδικτυακές του υπηρεσίες ή ότι αναδιοργάνωσε τους πόρους του προς το σκοπό της ψηφιακής αναβάθμισης (NEMO, 2020).

Οι αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αυξήθηκαν κατά 67% και το περιεχόμενο των βίντεο διαδικτυακά αυξήθηκε κατά 39%. Ως νέες ψηφιακές πολιτιστικές υπηρεσίες καταγράφηκαν οι εικονικές περιηγήσεις στους χώρους και τις συλλογές των μουσείων σε ποσοστό 29% και τα διαδικτυακά εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 27%. (NEMO, 2020).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της υιοθέτησης νέων στρατηγικών διαχείρισης των πόρων των μουσείων για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της πανδημίας αποτελεί το γεγονός του επαναπροσδιορισμού του ρόλου και των καθηκόντων του προσωπικού προκειμένου

να ανταπεξέλθουν στη διαχείριση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας από τους οργανισμούς ήταν ανάλογη του μεγέθους των οργανισμών ενώ σχεδόν το σύνολο αυτών αναγνώρισαν ότι χρειάζονται συνδρομή στην αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων και τη μεταφορά της δράσης τους στο ψηφιακό περιβάλλον. Παράλληλα καταγράφηκε πως ένα μεγάλο μέρος των οργανισμών (40%) χρειάζονται βοήθεια από εξειδικευμένο προσωπικό για τον σχεδιασμό πολιτικών και στρατηγικών αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογικών επιτευγμάτων.

Οι σημειώσεις στην έκθεση του Δικτύου των Ευρωπαϊκών Μουσειακών Οργανισμών αποδεικνύουν πόσο σημαντική είναι η αποτελεσματική αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος των πολιτισμικών οργανισμών. Απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός των στρατηγικών διαχείρισης και διοίκησης των οργανισμών και γνώση από τους διαχειριστές των μεθοδολογικών εργαλείων που συνδράμουν στη χαρτογράφηση του. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών είναι αναπόφευκτες. Με την εφαρμογή των αναλύσεων SWOT και PESTEL είναι δυνατόν να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις των αιφνίδιων αλλαγών όπως αυτών που επέφερε η πανδημική κρίση και να αξιοποιηθούν αυτές ως ευκαιρία για υιοθέτηση εναλλακτικών στρατηγικών.

Η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πανδημία αποτέλεσε για τους πολιτιστικούς οργανισμούς μια ευκαιρία για επιβίωση παρά τις απειλές της πανδημικής κρίσης. Παράλληλα σηματοδότησε μια νέα εποχή για τον πολιτισμό, εγκαινιάζοντας πανηγυρικά τη λειτουργία των οργανισμών σε μια εναλλακτική ψηφιακή πραγματικότητα που συνεπικουρεί και συμπληρώνει τη δράση τους στη φυσική πραγματικότητα.

3. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην πανδημία

Όπως αναλύθηκε ανωτέρω, τα μουσεία και γενικά οι πολιτισμικές μονάδες προκειμένου να μην αποξενωθούν από το κοινό τους και τα ενδιαφερόμενα μέρη εξαιτίας της καραντίνας που επέβαλαν οι εκάστοτε κυβερνήσεις για την αποφυγή διασποράς του κορωνοϊού, μετέφεραν τις πολιτιστικές υπηρεσίες και τα προϊόντα τους στο διαδίκτυο, αξιοποιώντας όλα τα εργαλεία που παρέχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η ψηφιακή τεχνολογία. Για να γίνει κατανοητή η επιλογή αυτή των ψηφιακών μονάδων, θα πρέπει να αναλυθεί η λειτουργία όλων αυτών των εργαλείων και πως αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων των πολιτισμικών οργανισμών σε πολλαπλά επίπεδα. Η ποιοτική αλλαγή της ψηφιοποίησης των παρεχόμενων πολιτιστικών υπηρεσιών και τα προτερήματα της χρήσης όλων αυτών των εργαλείων ήταν μια συνθήκη αναμενόμενη εξαιτίας της ευρείας διάδοσης των εργαλείων αυτών στην καθημερινότητά μας. Όμως εξαιτίας της πανδημικής κρίσης, η αλλαγή αυτή επιταχύνθηκε προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιβίωση των πολιτισμικών μονάδων.

3.1. Εφαρμογή σε στρατηγικές επικοινωνίας των μουσείων

3.1.1. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία σύμφωνα με τον Wong (2011, σελ: 99) αναγνωρίζονται ως «...το σύγχρονο πολιτισμικό φαινόμενο όπου οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο προσαρμόζονται στα δικτυωμένα ψηφιακά μέσα και στην ικανότητά τους να επηρεάζουν την κοινωνία αλλάζοντας τον τρόπο και το πότε επικοινωνούμε...», γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία.

Σύμφωνα με τους Fletcher και Lee (2012, σελ. 505) τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι «...ένας τύπος μέσων μαζικής επικοινωνίας που διασκορπίζονται μέσω διαδικτυακών

κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και που λαμβάνουν μια ποικιλία μορφών όπως ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (*social networking sites*), ιστολόγια (*blogs*), συνεργατικές ιστοσελίδες των οποίων το περιεχόμενο μορφοποιείται από τους χρήστες (*wikis*), φωνητικών άρθρων (*podcasts*), κοινή χρήση φωτογραφιών και βίντεο (*photo and video sharing*), ιστοσελίδες αποθήκευσης, οργάνωσης, αναζήτησης και διαχείρισης αγαπημένων ιστοσελίδων και ιστολογίων (*social bookmarking*) και εικονικά περιβάλλοντα (*virtual environments*)...».

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid – 19, οι πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ιδίως το Facebook, Twitter και Instagram, αποτέλεσαν τα αγαπημένα μέσα των πολιτισμικών οργανισμών για να διαδώσουν τον πολιτισμό. Έτσι, παρά την καραντίνα, οι πολιτισμικές μονάδες παρέμειναν «ανοιχτές» στο κοινό τους χάρη στα ψηφιακά τους εργαλεία.

Οι δραστηριότητα των πολιτισμικών οργανισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αυξήθηκε σημαντικά κατά τη διάρκεια της καραντίνας όπως αποδεικνύει πληθώρα ερευνών. Για παράδειγμα στην Ιταλία μελέτη των Agostino, Arnaboldi και Lampis (2020) περιγράφει ότι τα μουσεία της χώρας μετά τον Μάρτιο του 2020, οπότε και επιβλήθηκε το μέτρο της καραντίνας, διπλασίασαν τις αναρτήσεις τους στο Facebook, στο Twitter και στο Instagram με εμφανή πρωταγωνιστή το Twitter. Από την ίδια ως άνω μελέτη προέκυψαν σημαντικές παρατηρήσεις ως προς τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά την πανδημία.

Ειδικότερα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά την πανδημική κρίση από απλά εργαλεία επικοινωνίας, εξελίχθηκαν σε εργαλεία διάδοσης της γνώσης. Για παράδειγμα κάποια μουσεία χρησιμοποίησαν το Facebook για να δώσουν πληροφορίες σχετικά με ένα έργο τέχνης και να αποκαλύψουν άγνωστες πτυχές αυτού. Άλλα μουσεία είχαν οργανώσει συνεντεύξεις με ειδικούς ή ξεναγήσεις από τη διεύθυνση του μουσείου. Κάποια άλλα μουσεία έχουν επιλέξει μια πιο «παιχνιδιάρικη» προσέγγιση, οργανώνοντας κυνήγι εικονικού θησαυρού (*virtual treasure hunting*) μεταξύ των συλλογών του μουσείου ή διοργανώνοντας θεματικές εκδηλώσεις με κουίζ ή εικονικά (*virtual*) flash mobs δηλαδή σύντομες και αυθόρμητες εκδηλώσεις στις οποίες οι χρήστες καλούνται να ανεβάσουν

αυθορμήτως φωτογραφίες στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης με ένα επιλεγμένο θέμα (Agostino et al., 2020).

Η κύρια διαφορά μεταξύ μιας επιτόπιας επίσκεψης - περιήγησης και αυτών των διαδικτυακών πρωτοβουλιών είναι ότι οι τελευταίες απαιτούν από τους χρήστες αφιέρωση πολύ λίγου χρόνου. Συνήθως διαρκούν μόνο λίγα λεπτά, δύο ή τρία για να διαβάσουν μια ανάρτηση για ένα έργο τέχνης ή το πολύ 10-15 λεπτά για μια συνέντευξη ή μια εικονική επίσκεψη. Αυτές οι εκδηλώσεις πραγματοποιούνται επίσης σε τακτική βάση, όπου οι χρήστες καλούνται να συναντώνται καθημερινά την ίδια ώρα και να συνδέονται ταυτόχρονα στην κοινωνική πλατφόρμα του μουσείου για μια καθημερινή «δόση πολιτισμού» (Agostino et al., 2020).

Όλοι οι διαφορετικοί τύποι υλικού που προσφέρονται (συνεντεύξεις, ανακαλύψεις έργων τέχνης, κούιζ, εικονικές επισκέψεις) έθεσαν σε εφαρμογή μια σειρά προσεγγίσεων για τη σύνδεση με το κοινό. Ο πρώτος τύπος προσέγγισης έχει εκπαιδευτικό χαρακτήρα, όπου το υλικό μεταφέρεται από το μουσείο στον χρήστη. Πρόκειται για μια μονόδρομη σχέση. Η πρωτοβουλία της δράσης ξεκινάει από το μουσείο και περιλαμβάνει πράγματα όπως η αφήγηση μιας ιστορίας ενός έργου τέχνης, μια συνέντευξη με έναν ειδικό ή μια περιήγηση με ξεναγό μέλος της διοίκησης (Agostino et al. 2020 και Carvajal et al., 2020).

Ο δεύτερος τύπος προσέγγισης περιλαμβάνει ασύγχρονη διάδραση, δηλαδή διαδικασία κατά την οποία δίνονται πληροφορίες και υλικό στον χρήστη, αλλά δεν απαιτείται η άμεση συμμετοχή και ανταπόκριση του χρήστη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στον τύπο αυτό ανήκουν δράσεις όπως το κινήγι θησαυρού και το flash mob. Σε αυτήν την περίπτωση, η σχέση είναι αμφίδρομη μεταξύ μουσείου και επισκέπτη. Παρόλο που υποκινήθηκε η δράση από τον πολιτισμικό οργανισμό, εν προκειμένω το μουσείο, απαιτεί μια (ασύγχρονη) απόκριση από τον χρήστη (Agostino et al. 2020).

Τέλος, η τρίτη προσέγγιση συνίσταται στη σύγχρονη διάδραση, όπου το μουσείο και ο επισκέπτης αλληλεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο. Η σχέση του μουσείου με τον επισκέπτη είναι μεν αμφίδρομη όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, με τη σημαντική διαφορά ότι είναι ταυτόχρονη. Σε αυτή συγκαταλέγονται εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες με αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο μεταξύ μουσείου και για παράδειγμα μαθητές /

παιδιά και συναντήσεις με τους φίλους του μουσείου. Η τελευταία από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις είναι η λιγότερο διαδεδομένη, διότι συνεπάγεται την ανάγκη να προκληθεί διάλογος και αλληλεπίδραση εξ αποστάσεως σε πραγματικό χρόνο (Agostino et al., 2020).

Από την έρευνα των Agostino, Arnaboldi και Lampis (2020) προέκυψε επίσης ότι η απάντηση του κοινού στις πρωτοβουλίες των μουσείων κατά την καραντίνα έλαβε διαφορετικές προεκτάσεις σε επίπεδο αριθμού ακολούθων (followers) και διάδρασης – αλληλεπίδρασης. Από τη μια πλευρά, τα μουσεία συγκέντρωσαν περισσότερους ακολούθους, γεγονός που αποδεικνύει μεν το ενδιαφέρον του κοινού για μουσειακές πρωτοβουλίες. Από την άλλη όμως το κοινό ήταν συγκρατημένο στην αντίδρασή τους στις κοινοποιήσεις των μουσείων στα κοινωνικά δίκτυα. Αυτό δείχνει ότι δεν απαιτείται απλά μια παρουσία των μουσείων στα κοινωνικά δίκτυα, αλλά μια συνεχής δέσμευση των διαχειριστών για ποιοτικές δράσεις και για χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης δημιουργώντας την ανάγκη αλληλεπίδρασης στο κοινό του. Το κοινό επιλέγοντας να ακολουθήσει τις ανακοινώσεις ενός μουσείου, υποβάλλει ουσιαστικά μια πρώτη εκδήλωση ενδιαφέροντος για τις πρωτοβουλίες του μουσείου, την οποία πρέπει να αξιοποιήσει το μουσείο για να δημιουργήσει δεσμούς εμπιστοσύνης με το κοινό ώστε αυτό να αρχίσει να αλληλοεπιδρά άμεσα, εκφράζοντας απόψεις και προβαίνοντας σε κοινοποιήσεις (Agostino et al., 2020).

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τα μουσεία κατά την πανδημία, δεδομένου ότι η ψηφιακή δράση των μουσείων είναι το μέλλον και θα απασχολήσει ο συνδυασμός αυτής και της επίσκεψης στους πραγματικούς χώρους των μουσείων για μια απολαυστική μουσειακή εμπειρία, ανέδειξε προβληματισμούς σχετικά με το χρόνο επίσκεψης, των ρόλων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, το υλικό και το περιεχόμενο της προσφοράς.

Ειδικότερα, οι νέου τύπου online περιηγήσεις δεν διαρκούν μία, δύο ή τρεις ώρες όπως γίνεται στο χώρο του μουσείου, αλλά έχουν μετατραπεί σε σύντομες εκδηλώσεις (συμβάντα) που λαμβάνουν χώρα μόνο κάποια λεπτά και ακολουθούν ένα ακριβές thread που υπαγορεύεται από τους διαχειριστές, δηλαδή αυτό μπορεί να σημαίνει τη συγκέντρωση της προσοχής σε ένα αντικείμενο της συλλογής του μουσείου που μπορεί να συνδέεται με το τι έγινε τη συγκεκριμένη ημέρα, μια συνέντευξη με τον διευθυντή του

μουσείου ή με κάποιον ειδικό για συγκεκριμένο θέμα. Η αλλαγή στο ζήτημα του χρόνου δημιουργεί προβληματισμούς σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου κατά την περιήγηση στο μουσείο, εάν δηλαδή θα αποτελεί συνδυασμό φυσικής ή εικονικής περιήγησης με σκοπό εκμετάλλευσης της τελευταίας για τη διαχείριση του προσωπικού χρόνου του κοινού (Agostino et al. 2020).

Σκέψεις δημιουργήθηκαν σχετικά με τον ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις πολιτισμικές εκδηλώσεις και επισκέψεις. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν εισέλθει στην καθημερινότητά μας εδώ και περισσότερα από δεκαπέντε έτη και αποδείχθηκαν ζωτικά για τον πολιτισμό κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Πριν την καραντίνα, τα μουσεία χρησιμοποιούσαν τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης κυρίως για λόγους επικοινωνίας και συγκεκριμένα για να γνωστοποιήσουν τις δράσεις τους στον πραγματικό κόσμο. Διαδραμάτιζαν δηλαδή επιβοηθητικό ρόλο σε μία επιτόπια επίσκεψη. Η καραντίνα οδήγησε στη δυναμική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τα οποία ανέλαβαν μέρος της δραστηριότητας της ιστοσελίδας αυτών για τη διάδοση πληροφοριών, εκδηλώσεις live-streaming, συνεντεύξεις και μοιράζοντας έργα τέχνης που δημιουργήθηκαν με διαδικτυακά μέσα. Έτσι, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατέστησαν απαραίτητα για την πρόσβαση στο πολιτισμικό προϊόν και οδηγούν σε ένα νέο φυσικό περιβάλλον με μια αυξανόμενη υβριδική χρήση διαδικτυακών εφαρμογών σε συνδυασμό με το φυσικό κόσμο (Ballina et al., 2019).

Τέλος αναπτύχθηκε προβληματισμός που σχετίζεται με τον τύπο του υλικού και του περιεχομένου. Η χρήση των πλατφορμών στο διαδίκτυο είναι ευρέως διαδεδομένη στο κοινό αφού δεν έχει, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, κάποιο κόστος. Οι εικονικοί επισκέπτες, έχουν αποκτήσει έτσι την ικανότητα να επιλέγουν τις κατάλληλες πολιτιστικές προσφορές για αυτούς, εκείνες που ταιριάζουν καλύτερα στα ατομικά τους ενδιαφέροντα. Η νέα αυτή πραγματικότητα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους διαχειριστές των μουσείων ώστε να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες εξατομικευμένες στους επισκέπτες τους (είτε online είτε επί τόπου) για παράδειγμα με τη χρήση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης που με τη δημιουργία προφίλ των επισκεπτών θα μπορούσαν να σχεδιάσουν μια διαδρομή μουσείου ή μια επιλογή έργων τέχνης που πιθανότατα ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντά τους (Agostino et al., 2020).

Ουσιαστικά οι ανωτέρω σκέψεις από την παρατήρηση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τα μουσεία οδηγούν όπως αναλύεται παρακάτω, στην ανάγκη αξιολόγησης της χρήσης αυτής, η οποία όπου ήδη υπήρχε εντάθηκε με αφορμή την πανδημία και όπου δεν υπήρχε βίαια επιβλήθηκε ως εναλλακτική στρατηγική επικοινωνίας με το κοινό. Στο πλαίσιο έναρξης ενός ζωντανού και διαρκούς διάλογου και πραγματικής επικοινωνίας με το κοινό, η διαδικτυακή παρουσία των μουσείων θα πρέπει να συνοδεύεται από ανατροφοδότηση του κοινού με σχόλια και κοινοποιήσεις ως αποτέλεσμα μιας σχέσης εμπιστοσύνης με το μουσείο και δεν αρκεί η απλή ποσοτική αξιολόγηση της αύξησης των ακολούθων και των «μου αρέσει» στις αναρτήσεις των μουσείων.

3.1.2. Αξιολόγηση μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Είναι προφανές ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν εγκατασταθεί πλέον στα μουσεία και χρησιμοποιούνται με διάφορους τρόπους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των μουσείων. Παρ' όλα αυτά, το ότι τα προγράμματα αυτά υπάρχουν και χρησιμοποιούνται δεν συνεπάγεται αυτοδικαίως και το ότι χρησιμοποιούνται με τον πιο αποδοτικό τρόπο ούτε επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Το επίπεδο επιτυχίας του προγραμματισμού των διαχειριστών των μουσείων μόνο μέσω προγραμμάτων αξιολόγησης μπορεί να καθοριστεί. Η ορθή και προγραμματισμένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι αυτή που μπορεί να αναδείξει την ικανότητά τους να ενθαρρύνουν και να ενισχύουν τις σχέσεις και τις συνεργασίες των χρηστών. Όμως, η αποτελεσματική χρήση των κοινωνικών μέσων απαιτεί χρόνο και δέσμευση (Fletcher & Lee, 2012, σελ. 505).

Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εξαρτάται από την ισχυρή και σχετική αξιολόγηση και τον ευέλικτο σχεδιασμό του προγραμματισμού ώστε να μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τα ευρήματα της αξιολόγησης. Όπως περιγράφουν οι Fleischer και Christie (2009, σελ. 158), «*πρωταρχικός στόχος της αξιολόγησης είναι η παροχή σημαντικών πληροφοριών από τις οποίες μπορούν να ληφθούν*

αποφάσεις για προγράμματα και σχετικές πολιτικές. Ο σκοπός είναι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που παρέχονται από αξιολογήσεις για τη βελτίωση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης».

Η χρήση των πληροφοριών που ελήφθησαν κατά την αξιολόγηση είναι η κατεξοχήν βάση για αξιολόγηση. Μόλις καθοριστεί τι λειτουργεί καλύτερα, τι απλά λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί, μπορούν να λάβουν χώρα σημαντικές αλλαγές στα προγράμματα που έχουν υποβληθεί σε αξιολόγηση με αποτέλεσμα τα προγράμματα αυτά στην αναθεωρημένη εκδοχή τους να είναι ακόμη πιο αποδοτικά (Adamovic, 2013, σελ. 22).

Η αξιολόγηση αρχίζει, σύμφωνα με τους Fletcher και Lee (2012, 509), «... από τη θέση των στόχων και την επιλογή κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία η πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων μπορεί να μετρηθεί...». Απαιτείται κατανόηση όχι μόνο των στόχων του ιδρύματος, αλλά και γνώση του πώς μπορούν να λειτουργήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ποιες είναι οι δυνατότητες τους αλλά και ποια τα όρια και οι περιορισμοί τους.

Σύμφωνα με τον Watson (2012, σελ. 396), τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι η συχνότητα, η εμβέλεια και το ύψος των αναφορών. Τα περισσότερα, αν όχι όλα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν ενσωματωμένες απλές μετρήσεις της απήχυσής τους. Συγκεκριμένα το πόσα «μου αρέσει» (likes), «ακόλουθοι» (Followers), «θαυμαστές» (fans), προβολές (views), σχόλια (comments) συνδέονται με έναν χρήστη.

Αυτοί οι τύποι μετρήσεων από τη μια μπορούν να εξάγουν εύκολα άμεσα αποτελέσματα όμως ενδέχεται να μην αποκαλύπτουν την πλήρη ιστορία μιας επιτυχημένης δράσης εφαρμογής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Εάν οι πρωταρχικοί στόχοι των διαχειριστών των πολιτισμικών μονάδων για αλληλεπίδραση μέσω των κοινωνικών δικτύων είναι ένας ουσιαστικός και μακροχρόνιος διάλογος με το κοινό και η εξασφάλιση της ολοένα αυξανόμενης δέσμευσης για ενεργή συμμετοχή του στα κοινωνικά δίκτυα, πέρα από τη μη γλαφυρή επιλογή του «μου αρέσει μια ανάρτηση ή όχι», θα πρέπει ο προγραμματισμός αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης να γίνει προσεκτικά.

3.2. Εφαρμογή σε στρατηγικές χρηματοδότησης

3.2.1. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ιστοσελίδας των μουσείων για καμπάνιες «crowdfunding»

Η στρατηγική εξεύρεσης πόρων από το κοινό (crowdfunding) αφορά τη συγκέντρωση χρημάτων με τη μορφή μικροποσών από μεγάλο αριθμό ατόμων, συνήθως μέσω του διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων με σκοπό να χρηματοδοτηθεί ένα έργο, μια πρωτοβουλία, μία δράση. Οι καμπάνιες crowdfunding συνήθως χρηματοδοτούνται από ένα μικρό σχετικά δίκτυο επαφών του εμπνευστή τους, που περιλαμβάνει την οικογένεια και τους φίλους του. Η οικονομική όμως συνδρομή των επαφών αυτών δεν επαρκεί για να χαρακτηριστεί μια καμπάνια crowdfunding ως επιτυχημένη. Χρειάζεται η κινητοποίηση χρηματοδοτών κι επενδυτών πέρα από αυτόν τον κύκλο (Borst et al., 2017).

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (όπως Facebook και Twitter) καθώς και ιστοσελίδας (website) δηλαδή πλατφόρμας μέσω της οποίας γίνεται η χρηματοδότηση από το κοινό επιτρέπουν την πρόσβαση σε ένα ευρύτερο κοινό, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες για επίτευξη του οικονομικού στόχου για την πραγματοποίηση μιας δράσης (Borst et al., 2017).

Είναι γεγονός ότι η διαδικτυακή δραστηριότητα γενικά προσελκύει αυξανόμενη προσοχή ως σημαντική πηγή δημιουργίας αξίας (Bechmann & Lomborg, 2013). Υποστηρίζεται όμως ότι μία συγκεκριμένη διαδικτυακή δραστηριότητα που μπορεί σίγουρα να δημιουργήσει αξία είναι οι καμπάνιες crowdfunding με τις οποίες οργανισμοί ή ιδιώτες αναζητούν πηγές χρηματοδότησης ανάμεσα σε μη παραδοσιακούς επενδυτές (Belleflamme et al., 2013).

Οι επιτυχημένες καμπάνιες χρηματοδότησης από το κοινό δημιουργούν αφενός οικονομική αξία παρέχοντας πρόσβαση σε νομισματικούς πόρους και αφετέρου κοινωνική και πολιτιστική αξία. Η κοινωνική αξία του crowdfunding συνίσταται στη δημιουργία μιας ad hoc κοινότητας ή στην επέκταση μιας υπάρχουσας κοινότητας γύρω από μία δράση ενώ η πολιτιστική του αξία συνίσταται στη δημιουργία και παροχή πολιτιστικών αγαθών, υπηρεσιών και εμπειριών που δε θα μπορούσαν να

πραγματοποιηθούν χωρίς τη χρηματοδότηση από το πλήθος (Hui et al., 2014). Σε έρευνα των Mollick και Nanda (2016) αποδείχθηκε ότι το κοινό είναι γενναιόδωρο στη χρηματοδότηση πολιτιστικών προϊόντων.

Επιπλέον, η χρηματοδότηση από το ευρύ κοινό οδηγεί σε εκδημοκρατισμό του πολιτιστικού τομέα καθώς η επιλογή πολιτιστικών έργων δεν περιορίζεται πλέον στην κρίση του ειδικού (Scott, 2015). Αντίθετα, κάθε άτομο, ανεξάρτητα από το γνωστικό επίπεδο, το εισόδημα ή την κοινωνική του τάξη, μπορεί να συμμετάσχει και να συνεισφέρει σε δράσεις δημιουργίας πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιλογής του. Ωστόσο, για να αναδειχθεί η κοινωνική και πολιτιστική αξία των δράσεων που χρηματοδοτούνται με καμπάνιες crowdfunding χρειάζεται πρώτα να θεμελιωθεί η οικονομική αξία μέσω του crowdfunding, δηλαδή χρειάζεται να εξασφαλιστεί πρόσβαση στους οικονομικούς πόρους (νομισματικούς) που θα συνεισφέρει το κοινό (Borst et al., 2017).

Γίνεται αντιληπτό, ότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας της καμπάνιας crowdfunding όταν αυτή γίνει γνωστή σε ένα ευρύτερο κοινό. Η χρηματοδότηση από τον κύκλο των φίλων και της οικογένειας του εμπνευστή μιας πρωτοβουλίας είναι αποτέλεσμα κοινωνικής αβροφροσύνης, δηλαδή τα άτομα του στενού κύκλου παρέχουν έμπρακτα υποστήριξη λόγω των σχέσεων που έχουν διαμορφωθεί και πολλές φορές ανεξάρτητα από το εάν γοητεύονται από τη δράση που θα πραγματοποιηθεί με τα χρήματα της συνδρομής τους. Αντίθετα, το κοινό έξω από αυτό το στενό κύκλο επαφών, δεσμεύεται να συνδράμει οικονομικά αξιολογώντας την πρωτοβουλία του εμπνευστή ως θετική και άξια πραγματοποίησης. Η αντίδραση του κοινού στη δράση που χρειάζεται χρηματοδότηση συνδράμει τον εμπνευστή της να προβεί σε αξιολόγηση των επιλόγων του και να προσαρμόσει ή όχι τη δράση ώστε να είναι αρεστή σε μεγαλύτερο εύρος ανθρώπων (Budhathoki & Haythornthwaite, 2013).

Σε κάθε περίπτωση ο κύκλος του «Friendfunding» δηλαδή των φίλων και συγγενών χρηματοδοτών δεν μπορεί να εξασφαλίσει όλο το απαιτούμενο κεφάλαιο και ως εκ τούτου καθίσταται επιτακτικό για τους εμπνευστές μιας δράσης να απευθύνουν κάλεσμα για χρηματοδότηση προς άτομα έξω από τον άνω κύκλο των φίλων και συγγενών. Η προσέγγιση περισσότερων άγνωστων ατόμων είναι σημαντική για τη χρηματοδότηση

δράσεων με υψηλό κόστος δηλαδή με μεγαλύτερο οικονομικό στόχο καθώς επίσης και όταν ο εμπνευστής μιας δράσης επιθυμεί να αρχίσει μια νέα καμπάνια χρηματοδότησης για έτερο πρότζεκτ και δεν θέλει να απευθυνθεί πάλι στον ίδιο κύκλο επαφών, καταχρώντας την καλή τους προαίρεση (Davidson & Poor, 2016).

Για να προσεγγίσουν μεγάλο αριθμό πιθανών χρηματοδοτών, οι εμπνευστές πρωτοβουλιών στοχεύουν συνήθως στη δημιουργία διαδικτυακών κοινοτήτων crowdfunding στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιώντας πλατφόρμες όπως το Facebook, το Twitter και ιστοσελίδες που ενσωματώνουν εργαλεία χρηματοδότησης από το κοινό. Οι διάφορες δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν ενημερώσεις και μηνύματα για την πρόοδο του έργου. Ωστόσο, τα κοινωνικά μέσα έχουν έναν μάλλον διαφορετικό ρόλο στη διαδικασία δημιουργίας κοινότητας. Από τη μία πλευρά, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρουσιάζονται ως αναγκαιότητα για τη διαδικασία χρηματοδότησης από το κοινό γενικά εξαιτίας των πλεονεκτημάτων τους (Gerber et al., 2014).

Πέραν της δυνατότητας που παρέχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για ενημέρωση σχετικά με την καμπάνια crowdfunding, δηλαδή τη διάδοση του αιτήματος για χρηματοδότηση μεταξύ πιθανών επενδυτών μέσω πχ του YouTube και του Facebook, έχει αποδειχθεί ότι ενθαρρύνουν επίσης νέους δωρητές να αντιγράψουν τη συμπεριφορά των προηγούμενων δωρητών (peer-influence) που θαυμάζουν, αναζητώντας μέσω της δράσης αυτής αντίστοιχη αναγνώριση και αποδοχή με τους προηγούμενους χρηματοδότες (Agrawal et al., 2015).

Η αρνητική όψη όμως της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι οι πιθανοί χρηματοδότες να εμφανίζονται συγκρατημένοι ως προς την παροχή της οικονομικής ενίσχυσης φαινόμενο που ερείδεται στο συμπέρασμά τους ότι άλλοι - που, όπως γνωρίζουν μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν επίσης λάβει αίτημα χρηματοδότησης - θα παρέχουν τη ζητούμενη χρηματοδότηση και ως εκ τούτου παρακρατούν την οικονομική συνδρομή τους για ενίσχυση άλλης δράσης στο μέλλον, γεγονός όμως που διακυβεύει την επιτυχία της τρέχουσας καμπάνιας crowdfunding (Mollick, 2014).

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν γίνει έρευνες αναζητώντας τον τρόπο αποτελεσματικής αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ώστε να ενεργοποιηθεί η συνδρομή άγνωστων χρηματοδοτών προκειμένου η καμπάνια crowdfunding να αποκτήσει οικονομική αξία. Τα αποτελέσματα των ερευνών καταλήγουν στο ότι η προσέλκυση ευρύτερου κοινού μέσα από τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο που τις διαχειρίζονται όσοι ζητούν χρηματοδότηση για δράσεις, δηλαδή ως προωθητικά εργαλεία και εξασφάλιση οικονομικής ενίσχυσης (Borst et al., 2017).

Οι καμπάνιες χρηματοδότησης από το κοινό συνήθως δημοσιεύονται σε έναν διαδικτυακό ιστότοπο (website) αφιερωμένο στη φιλοξενία και την προώθηση πρωτοβουλιών χρηματοδότησης. Σε αυτήν την πλατφόρμα crowdfunding κάθε καμπάνια έχει τη δική της σελίδα που παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο, το ποσό-στόχο και την ομάδα της καμπάνιας. Οι περισσότερες πλατφόρμες διευκολύνουν τις ενημερώσεις για την εξέλιξη της καμπάνιας (project updates) ώστε να ενημερωθούν σχετικά οι χρηματοδότες που παρείχαν ήδη οικονομική συνδρομή αλλά και για να ενθαρρύνουν άλλους να συμμετάσχουν στην καμπάνια προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Η αποτελεσματικότητα της καμπάνιας crowdfunding σε έναν ιστότοπο έχει ερευνηθεί ότι εξαρτάται από τη συχνότητα των διαδικτυακών δραστηριοτήτων στον ιστότοπο για ενημέρωση της τρέχουσας κατάστασης της καμπάνιας (project updates: on – platform activities) Mollick, 2014; Borst et al., 2017).

Σήμερα, οι καμπάνιες crowdfunding που φιλοξενούνται στους ιστοτόπους, διαδίδονται στο ευρύτερο κοινό με τη χρήση κοινωνικών μέσων δικτύωσης (social media usage: off platform activities). Συνήθως, οι ίδιες οι πλατφόρμες χρηματοδότησης (websites) περιέχουν συνδέσμους κοινής χρήσης (sharing links) που ανακατευθύνουν την καμπάνια crowdfunding στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ειδικά στο Facebook και στο Twitter προκειμένου να γνωστοποιηθεί η καμπάνια σε μεγάλο αριθμό πιθανών χρηματοδοτών και να εξασφαλιστεί επαρκής υποστήριξη. Το συμπέρασμα είναι ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συνδράμουν τους εμπνευστές της πρωτοβουλίας ώστε να δημιουργήσουν ένα νέο δίκτυο επαφών εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη χρηματοδότηση, γεγονός που ενισχύει την επιτυχία της καμπάνιας χρηματοδότησης (Beier and Wagner, 2015).

Όμως δεν αρκεί η χρήση όπως αναλύθηκε των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αύξηση του κοινού και συνεπώς της χρηματοδότησης, αλλά είναι πρωταρχικής σημασίας η σύνδεση των μηνυμάτων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με τη δημιουργία κοινωνικών δεσμών (interplay of social media messages and social ties) (Borst et al., 2017). Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι το μέγεθος των διαδικτυακών κοινωνικών δικτύων του εμπνευστή μιας καμπάνιας χρηματοδότησης, όπως ο αριθμός των φίλων του στο Facebook, σχετίζεται θετικά με την επιτυχία της καμπάνιας crowdfunding (Mollick, 2014). Το συμπέρασμα αυτό όμως αφορούσε μία εποχή όπου οι χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προσπαθούσαν να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους και συνεπώς το ζητούμενο σε πρώτη φάση ήταν απλά η παρουσία τους στα κοινωνικά δίκτυα.

Εντούτοις, ο αριθμός των φίλων στα κοινωνικά δίκτυα με τους οποίους δεν έχει δημιουργηθεί ένας δυνατός δεσμός και που προβαίνει σε παθητική αποδοχή των δράσεων χρηματοδότησης απλά δηλώνοντας ότι «τους αρέσει» η σχετική ανάρτηση στα κοινωνικά δίκτυα και όχι απαραίτητα το περιεχόμενο της δράσης, δεν συνεπάγεται και επιτυχία της καμπάνιας χρηματοδότησης. Ως εκ τούτου ο βαθμός δέσμευσης του κοινού για χρηματοδότηση εξαρτάται πλέον από την ποιότητα των κοινωνικών δεσμών που δημιουργούνται από τους διαχειριστές πχ των πολιτισμικών μονάδων με το κοινό τους όπως αυτή διαμορφώνεται μέσω της κατάλληλης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. (Haythornthwaite, 2005).

Πράγματι, επειδή η καμπάνια crowdfunding εκτός από μέσο χρηματοδότησης είναι και μέσο επικοινωνίας με ένα ευρύτερο κοινό, το συμπέρασμα ότι η δημιουργία ισχυρών δεσμών με το κοινό είναι απαραίτητη για τη δέσμευση της συμμετοχής του σε πρότζεκτ χρηματοδότησης, έρχεται σε απόλυτη συνάρτηση και με όσα αναλύθηκαν στο 3.1.1. κεφάλαιο. Η δημιουργία των δεσμών αυτών είναι αποτέλεσμα της κατάλληλης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ορθής στρατηγικής μάρκετινγκ που δημιουργεί ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης, όπου το κοινό νιώθει ασφαλές να εκφραστεί ελεύθερα και να συνδράμει τις δράσεις των μουσείων ακόμη και να διαφωνήσει με αυτές απαιτώντας διαρθρωτικές ρυθμίσεις προκειμένου να τις χρηματοδοτήσουν.

Οι Borst et al., (2017) υπογραμμίζουν ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν επιπλέον τη δυνατότητα να προσεγγίσουν άτομα που είναι ακόμη άγνωστα στους

εμπνευστές των δράσεων, μέσω του retweeting ή του σχολιασμού στο Twitter, δημιουργώντας έτσι λανθάνοντες δεσμούς. Αντίστοιχα στο Facebook, επιλέγοντας «μου αρέσει» (like), τα μηνύματα μπορούν να εμφανίζονται στο ιστορικό (timeline) του προφίλ ενός χρήστη, στο οποίο έχουν πρόσβαση οι δικοί του φίλοι.

Η επιλογή του κατάλληλου μέσου κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση καμπάνιας crowdfunding είναι σημαντική δεδομένου ότι έκαστο εξ αυτών συνδράμει την καμπάνια με διαφορετικό τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τα μηνύματα στο Facebook που περιλάμβαναν μια πρόσκληση ήταν αποτελεσματικά στην αύξηση της χρηματοδότησης από τον κύκλο των λανθανουσών δεσμών (Bekkers and Wiepking, 2010).

Ωστόσο, τα αντίστοιχα μηνύματα στο Twitter, που όμως έχουν χαρακτήρα γενικής ενημέρωσης για την εκστρατεία crowdfunding, δεν είχαν την ίδια απόδοση στη δημιουργία λανθανουσών δεσμών. Έχει υποστηριχθεί ότι το Twitter χρησιμοποιείται για ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών και όχι για διαδικτυακή κοινωνικοποίηση, ενώ το Facebook είναι πιο δημοφιλές για κοινωνική αλληλεπίδραση (Hughes et al., 2012). Η ευθυγράμμιση με τη φύση του χρησιμοποιούμενου κοινωνικού δικτύου και η γνώση του τρόπου λειτουργίας τους μπορεί αναμφίβολα να καταστήσει τη χρήση του πιο αποδοτική.

4. Καμπάνιες χρηματοδότησης και επικοινωνίας με αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

4.1. Η καμπάνια Crowdfunding του Μουσείου του Λονδίνου (Museum of London) εν μέσω Πανδημίας

Χαρακτηριστικό παράδειγμα καμπάνιας crowdfunding που φιλοξενείται σε πλατφόρμα διαδικτυακή και συγκεκριμένα στην ιστοσελίδα του Μουσείου του Λονδίνου είναι η καμπάνια με τίτλο «Support the Museum of London» (υποστηρίξτε το μουσείο του Λονδίνου) που φιλοξενείται στον ιστότοπό του (Museum of London, 2020).

Το κάλεσμα για χρηματοδότηση με τη μορφή δωρεάς αναφέρεται στην καραντίνα λόγω της πανδημίας και την αναστολή λειτουργίας του πολιτισμού. Συγκεκριμένα η έκκληση για οικονομική ενίσχυση αναφέρει *«από τότε που κλείσαμε τις πόρτες του μουσείου, χάνουμε έσοδα ζωτικά. Η δωρεά σου θα μας βοηθήσει να συνεχίσουμε να προβάλλουμε το περιεχόμενο της ιστοσελίδας μας δωρεάν, συνεχίζοντας να σας διηγούμαστε τις πιο σημαντικές ιστορίες της υπέροχης πόλης μας. Εκτιμούμε ειλικρινά την ενίσχυση»*.

Ακολουθεί η επιλογή «δώρισε τώρα» η οποία αποτελεί ουσιαστικά έναν σύνδεσμο που μας μεταφέρει στη σελίδα της δωρεάς όπου δίνονται κάποιες πληροφορίες σχετικά με την αξιοποίηση των δωρεών. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι γενναιόδωρες δωρεές των επισκεπτών βοηθούν την αποστολή του μουσείου που είναι η διάδοση της ιστορίας του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος του Λονδίνου. *«Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, κατά τη διάρκεια της τρέχουσας περιόδου της ανασφάλειας, χρειαζόμαστε την υποστήριξη των επισκεπτών για να συνεχίσουμε τις εργασίες του μουσείου»* (Museum of London, 2020).

Με τις δωρεές το μουσείο εξασφαλίζει τη συνέχιση συγκεκριμένων δράσεων, όπως τη Διαχείριση του μεγαλύτερου αρχαιολογικού αρχείου στον κόσμο, την φροντίδα μιας

συλλογής πάνω από 700.000 αντικειμένων στον Τοίχο του Λονδίνου, τη διατήρηση και λειτουργία της ιστοσελίδας του μουσείου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μέσω των οποίων προσεγγίζει το μουσείο περισσότερους από 600.000 χρήστες και 9.000.000 χρήστες αντίστοιχα, την ψηφιοποίηση των εκθέσεων και την παρουσίασή τους στο διαδίκτυο ώστε να μπορούν οι χρήστες να τις παρακολουθήσουν από την άνεση του σπιτιού τους όπως η εικονική έκθεση «Ασθένεια Χ» την οποία έχουν ήδη δει περισσότερα από 5.000 άτομα, μαθήματα ζωντανής ροής (live streaming) για τη Μεγάλη Φωτιά του Λονδίνου σε παιδιά σχολικής ηλικίας σε όλο το Λονδίνο. Στο τέλος και μετά την ανάλυση των δράσεων που πραγματοποιούνται με τη βοήθεια της χρηματοδότησης του κοινού, υπάρχει η επιλογή δωρεάς ποσών 10, 25, 50 λιρών Αγγλίας αλλά και η επιλογή ο χρήστης να καταβάλει το ποσό που διαθέτει (Museum of London, 2020).

Οι διαχειριστές του μουσείου προκειμένου να εξασφαλίσουν τη χρηματοδότηση που απαιτείται για τη συνέχιση της λειτουργίας του εν μέσω πανδημίας, συνοψίζουν τις επιτυχημένες δράσεις του και την ανταπόκριση που είχαν αυτές στο κοινό του. Υπενθυμίζουν στο κοινό του μουσείου ότι έχει επιτελέσει τον κοινωνικό του ρόλο και το καλεί να συνδράμει με τη σειρά του τις προσπάθειές του ως ένδειξη εκτίμησης και ευγνωμοσύνης προς το μουσείο στο πλαίσιο των σχέσεων εμπιστοσύνης που έχουν αναπτύξει.

4.2. Η καμπάνια Crowdfunding του Μουσείου Κινέζων στην Αμερική (Museum Of Chinese in America - MOCA) εν μέσω Πανδημίας

Σημαντική είναι η καμπάνια χρηματοδότησης του Μουσείου Κινέζων στην Αμερική με τίτλο «*MOCA Archives Fire Recovery*» η οποία ξεκίνησε αρχικά εκτός του πεδίου της πανδημίας, μέσω του ιστοτόπου – πλατφόρμα αναζήτησης χρηματοδότησης «*gofundmecharity*» το 2020 (*MOCA Archives Fire Recover*, 2020).

Το Μουσείο Κινέζων στην Αμερική ιδρύθηκε το 1980, και είναι αφιερωμένο στη διατήρηση της ιστορίας, του πολιτισμού και των εμπειριών των ανθρώπων Κινεζικής καταγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η βασική του μόνιμη έκθεση παρουσίαζε τα

διαφορετικά στρώματα της κινεζικής εμπειρίας των μεταναστών, συμπεριλαμβανομένων φυσικών ιχνών και εικόνων των προηγούμενων γενεών (έγγραφα ταυτοποίησης, σχετικά με το Διάταγμα του 1882 για τον αποκλεισμό της μετανάστευσης των Κινέζων στην Αμερική, προσωπικά γράμματα, παλαιά φορέματα γάμου και γενικά αποδεικτικά της κινεζικής ζωής στην Αμερική).

Το 2020 και πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, εκδηλώθηκε φωτιά στις εγκαταστάσεις του μουσείου στη Νέα Υόρκη, με αποτέλεσμα να καταστραφούν ολοσχερώς τα 85.000 εκθέματα που φιλοξενούσε. Η καταστροφή από τη φωτιά ήταν τόσο μεγάλη που η αρμόδια πολεοδομική αρχή δεν επέτρεψε την είσοδο στο χώρο για αρκετές εβδομάδες μειώνοντας τις ελπίδες διάσωσης και αποκατάστασης των εκθεμάτων ή έστω απολογισμού της ζημιάς (Kenney, 2020).

Στην ιστοσελίδα της πλατφόρμας χρηματοδότησης από το κοινό, οι υπεύθυνοι του μουσείου απηύθυναν έκκληση οικονομικής βοήθειας για την ενίσχυση δράσεων αποκατάστασης, το πρώτο στάδιο των οποίων άρχισε μόλις στις 29.01.2020 με την ανάκτηση 100 κουτιών από τη συλλογή των αρχείων που φαινόταν ότι μπορούσαν να διασωθούν. Στις 31.01.2020 ανακτήθηκε τμήμα έκθεσης του μουσείου του 2017 με γλυπτά από χαρτί. Για να συνεχιστούν οι εργασίες ανάκτησης και αποκατάστασης του αρχείου είναι προφανές ότι χρειάζεται την οικονομική συνδρομή του κόσμου. Η καμπάνια χρηματοδότησης μέσω του GoFundme άρχισε στις 24.01.2020 και μέχρι σήμερα έχει μαζέψει το συνολικό ποσό των 464.777 δολαρίων από 1824 άτομα.

Παρατηρείται ότι το ποσό που συγκεντρώνεται στην πλατφόρμα ανανεώνεται αυτόματα, ενώ υπάρχουν ενημερώσεις σχετικά με την πορεία της καμπάνιας, αφού παρατίθενται τα επιμέρους ποσά που οι χρήστες καταβάλλουν κάθε φορά ενώ δίνεται η δυνατότητα στους τελευταίους να υποβάλλουν κάποιο σχόλιο ενθαρρυντικό της δράσης αποκατάστασης, δηλωτικό της σημασίας του μουσείου και των λόγων που επιθυμούν να συνδράμουν, ενώ υπάρχει και αναφορά ότι η δωρεά γίνεται εκτός των άλλων και ως αφιέρωμα σε εκλιπόν μέλος οικογένειας.

Αν και η καμπάνια αυτή δεν αφορά τις αρνητικές συνέπειες της πανδημίας, εντούτοις πρόκειται για ένα παράδειγμα αναζήτησης χρηματοδότησης σε περίοδο κρίσης, ένα

παράδειγμα δηλαδή διαχείρισης των αρνητικών συνεπειών της κρίσης, εν προκειμένω του γεγονότος της πυρκαγιάς.

Συνεχίζοντας την καμπάνια χρηματοδότησής του το μουσείο, μέσω τώρα της δικής του ιστοσελίδας στο διαδίκτυο φιλοξενεί καμπάνια χρηματοδότησης από το κοινό, αναζητώντας δωρεά, με τίτλο «Consider a gift to MOCA today!» (σκέψου να κάνεις ένα δώρο στο MOCA σήμερα) (Maasbach, n.d).

Στην τελευταία αυτή καμπάνια η πρόεδρος του μουσείου Nancy Yao Maasbach (n.d.) αναφέρει ότι το έτος 2020 ήταν ένα έτος ορόσημο για το μουσείο καθώς ήρθε αντιμέτωπο με πολλαπλές κρίσεις: η φωτιά στις εγκαταστάσεις του μουσείου, η πανδημία του Covid - 19 που οδήγησε στην αναστολή λειτουργίας των εγκαταστάσεων του μουσείου, η αναζωπύρωση του ρατσισμού εναντίον των Ασιατών Αμερικάνικων Νησιωτών του Ειρηνικού και των Ασιατών και η ένταση μεταξύ των ΗΠΑ και της Κίνας που δημιούργησε φόβο και αστάθεια στις κινεζικές αμερικανικές κοινότητες (*MOCA Archives Fire Recover*).

Προς επίρρωση της βιβλιογραφικής έρευνας που παρατέθηκε ανωτέρω, η πρόσκληση του κοινού να χρηματοδοτήσει τις αντίστοιχες δράσεις του μουσείου για την αντιμετώπιση των κρίσεων δεν πετυχαίνει μόνο τους οικονομικούς στόχους του μουσείου σε εφαρμογή των στρατηγικών εξεύρεσης πόρων αλλά παράλληλα αποτελεί και μια έμπρακτη εκδήλωση της εκτίμησης του κοινού για τις δράσεις του μουσείου και την εν γένει λειτουργία του, την οποία αξιολογεί ως σημαντική και άξια χρηματοδότησης. Ουσιαστικά, η επιτυχία της καμπάνιας είναι αποτέλεσμα της συνεπούς στάσης του μουσείου στο κοινό του, της κάλυψης των αναγκών του κοινού του και της εμπιστοσύνης του κοινού για τη σκοπιμότητα και αναγκαιότητα των χρηματοδοτούμενων δράσεων.

4.3. Η καμπάνια Crowdfunding του «Creswell Heritage trust» εν μέσω Πανδημίας

Ο πολιτισμικός φορέας «Creswell Heritage Trust» είναι ένας μικρός μη κυβερνητικός οργανισμός που προστατεύει και διατηρεί την προϊστορική τοποθεσία του «Creswell Crag» στο Northamptonshire του Λονδίνου. Στην τοποθεσία αυτή ανακαλύφθηκαν αντικείμενα από την Εποχή των Παγετώνων, που αφηγούνται τη συναρπαστική ιστορία των ανθρώπων που έχουν μοιραστεί την τοποθεσία αυτή από το μακρινό παρελθόν μέχρι σήμερα, την ιστορία των ζώων που έχουν εξαφανιστεί, τον φόβο, τη δεισιδαιμονία και την πίστη των προγόνων μας πριν από 500 περίπου χρόνια (Support the Future of Creswell Crag, 2020).

Από την αρχή πανδημίας προειδοποίησε το κοινό του ότι η καραντίνα θα θέσει τον οργανισμό σε κατάσταση αφερεγγυότητας, δηλαδή σε θέση αδυναμίας πληρωμής των οφειλών του. Η αναστολή λειτουργίας του οργανισμού μειώνει τα έσοδα κατακόρυφα. Απηύθυνε έτσι κάλεσμα παροχή οικονομικής βοήθειας τόσο μέσω της ατομικής του ιστοσελίδας όσο και μέσω της πλατφόρμας crowdfunding «justgiving.com» με τίτλο καμπάνιας «Ενισχύστε το μέλλον του Creswell Crag» (Support the Future of Creswell Crag, 2020).

Την πρόσκληση για χρηματοδότηση, συνδύασε με την έναρξη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και συγκεκριμένα στο Twitter, διαγωνισμού Σχεδιασμού Αφίσας της Καμπάνιας για την ενίσχυση του Creswell Crag (@CreswellCrag) που απευθύνεται στους μικρούς του φίλους, με βράβευση των προσπαθειών και ανάρτηση στο κοινωνικό δίκτυο των τριών πρώτων προσπαθειών. Την ανακοίνωση του διαγωνισμού αλλά και των αποτελεσμάτων του ακολούθησε δεύτερη ανακοίνωση που προωθούσε την καμπάνια χρηματοδότησης του οργανισμού και παράκληση για περαιτέρω προώθηση της δράσης χρηματοδότησης στους ακολούθους του, χρήστες του twitter.

Οι διαχειριστές του οργανισμού αξιοποίησαν το μέσο κοινωνικής δικτύωσης, την ιστοσελίδα του μουσείου και τον ιστότοπο πραγματοποίησης εκστρατείας χρηματοδότησης αποδοτικά. Χρησιμοποιώντας την πλατφόρμα του twitter κατάφερε να προσεγγίσει ένα ευρύ κοινό, ενώ παρότρυνε τους φίλους του και τους ακολούθους του σε

περίπτωση που οι ίδιοι για οποιονδήποτε λόγο δεν μπορούν να παρέχουν οικονομική βοήθεια, να προωθήσουν τη δράση περαιτέρω, προσεγγίζοντας και τον κύκλο των λανθάνοντων δεσμών.

Παράλληλα, συνοδεύοντας την καμπάνια χρηματοδότησης με τον διαγωνισμό σχεδιασμού πόστερ επικοινωνεί αποτελεσματικά και ουσιαστικά με το κοινό του αλληλεπιδρώντας μαζί του, καλώντας το να συμμετάσχει ενεργά στη δράση προώθησης του μηνύματος της ανάγκης χρηματοδότησης. Η πρωτοβουλία ένταξης των παιδιών στη διαδικασία της έγερσης καμπάνιας χρηματοδότησης έχει και κοινωνικό αντίκτυπο. Απευθύνεται σε παιδιά, προκαλεί τη δημιουργικότητά τους, αποδέχεται τα πονήματα τους και δέχεται αυτά να εκπροσωπήσουν την καμπάνια της χρηματοδότησής του, αποδεικνύοντας τη σημασία που έχει για τον οργανισμό όχι μόνο αυτή καθαυτή η χρηματοδότηση αλλά η με κάθε τρόπο διατήρηση της επικοινωνίας και της σχέσης του με το κοινό.

Τα αποτελέσματα της καμπάνιας χρηματοδότησης από το κοινό απέβησαν θετικά αφού σύμφωνα με τις πληροφορίες της πλατφόρμας διενέργειας της καμπάνιας «justgiving.com» συγκεντρώθηκαν ήδη 24.535 λίρες Αγγλίας από 828 υποστηρικτές, ενώ από άλλες αντίστοιχες πλατφόρμες συγκεντρώθηκαν 962 λίρες Αγγλίας, από άμεσες δωρεές 17.400 και από μη διαδικτυακές δωρεές 6.172 αντίστοιχα (Support the Future of Creswell Craggs, 2020).

4.4. Η καμπάνια Crowdfunding του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης εν μέσω Πανδημίας και εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Οι οργανωμένες διαδικτυακές καμπάνιες χρηματοδότησης υιοθετήθηκαν αναγκαστικά και από φορείς του Ελληνικού Πολιτισμού μιας και η καραντίνα επηρέασε αναμφίβολα και τις πολιτισμικές μονάδες της χώρας μας.

Αξιοσημείωτη είναι η καμπάνια χρηματοδότησης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας, παρέχοντας ποσοστό 20% από κάθε νέα

συνδρομή, ανανέωση ή αναβάθμιση αυτής από τους Φίλους του Μουσείου για την αγορά tablets που επρόκειτο να διατεθούν στα σχολεία όλης της χώρας.

Η ανανέωση της συνδρομής μπορεί να γίνει μέσω του ιστοτόπου του μουσείου κυκλαδικής τέχνης και συγκεκριμένα της σελίδας become – friend όπου παρέχονται διάφορες δυνατότητες χρηματοδότησης που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες συνδρομής που παρέχουν προνόμια στους φίλους του μουσείου ανάλογες της συνδρομής στην οποία εγγράφονται. Οι συνδρομές ανάλογα με το ύψος του ποσού διακρίνονται στην κατηγορία «Νέοι Φίλοι» (ποσό 30€, ηλικίες 30 – 40 ετών), «απλή συνδρομή», «διπλή συνδρομή», «υποστηρικτικής» (250€), «χορηγός» (1.000€) και «εταιρική συνδρομή» (5.000€) (Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, 2020).

Η Εκτελεστική Διευθύντρια του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης κα Χριστοδουλάκου Ευγενία ανέφερε σχετικά σε συνέντευξή της: «...κύριο μέλημά μας είναι και πάλι η Παιδεία και η μουσειακή εμπειρία. Εν μέσω της πρωτοφανούς αυτής υγειονομικής κρίσης, επιλέξαμε να δωρίσουμε το 20% από κάθε νέα συνδρομή ή ανανέωση των Φίλων μας για την αγορά tablets, στηρίζοντας το πρόγραμμα του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων. Δεν είναι παρά ένα μικρό ευχαριστώ για τα τόσα χαμόγελα που γεμίζουν το μουσείο μας τόσα χρόνια ... Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης θα παραμείνει ανοιχτό με κάθε δυνατό τρόπο όσο υπάρχουν εκείνοι που το στηρίζουν και γι' αυτό ευχαριστούμε τον καθένα από καρδιάς.» (Χαραλαμποπούλου, 2020).

Η πρωτοβουλία αυτή του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης για τη χρηματοδότηση των δράσεων του μέσω σελίδας του ιστοτόπου του που συνδυάζει παράλληλα και επικοινωνιακές πολιτικές κι εν προκειμένω πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αποτελεί ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό παράδειγμα πολιτιστικής διαχείρισης της κρίσης της πανδημίας.

Αφενός το ίδιο το μουσείο ωφελείται από τη δράση αφού εξασφαλίζει έσοδα, αφετέρου το κοινωνικό σύνολο ωφελείται και συγκεκριμένα οι μαθητές των ελληνικών σχολείων με την παροχή συνδρομής κατά τη εξ αποστάσεως παρακολούθηση των μαθημάτων του σχολείου και το ελληνικό κράτος αφού επιμερίζεται το κόστος προμήθειας των tablet – απαραίτητα εργαλεία για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση με άλλους φορείς που επιτελούν

Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

κοινωνικό έργο. Η καμπάνια αυτή του μουσείου κυκλαδικής τέχνης αποτελεί εκδήλωση των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζει, καθώς δείχνει ότι έχει αντιληφθεί τον αντίκτυπο της πανδημίας στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, δείχνει ότι είναι παρόν στα προβλήματα του κοινού του και ότι είναι πρόθυμο να θυσιάσει τμήμα των εσόδων του για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου αναμένοντας τη μακροπρόθεσμη συμμετοχή του κοινού στις δράσεις του.

5. Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της παρούσας επιχειρήθηκε η μελέτη της περιόδου της υγειονομικής κρίσης (Covid -19) και της επίδρασης της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες ως αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Τόσο η επισκόπηση της διαδικτυακής βιβλιογραφίας, όσο και η έρευνα της συντάκτριας στους ιστοτόπους των πολιτισμικών οργανισμών ανά την υφήλιο, την παρακολούθηση των προφίλ επιλεγμένων οργανισμών στα διάφορα κοινωνικά δίκτυα, οδηγούν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

A. Η πανδημική κρίση, αποτέλεσε μια απρόβλεπτη, ξαφνική και απροσδιόριστη κατάσταση που διατάραξε την οικονομία, την κοινωνία και τον πολιτισμό. Ο πολιτισμός επλήγη σοβαρά καθώς στερήθηκε τα έσοδα από τις επισκέψεις του κοινού του σε μία μάλιστα περίοδο, που μετά την οικονομική κρίση του 2010, η κρατική χρηματοδότηση είναι πενιχρή. Η οικονομία του πολιτισμού στηρίζεται πλέον στη κίνηση ιδιωτικών κεφαλαίων. Η έλλειψη ροής χρηματοδότησης άμεσα επέφερε σοβαρά προβλήματα στις πολιτισμικές μονάδες. Επιπλέον, η αναστολή λειτουργίας των εγκαταστάσεων των πολιτισμικών μονάδων πέρα από τον άμεσο οικονομικό αντίκτυπο, δημιούργησε πλήγμα στην επικοινωνία με το κοινό. Ο πολιτισμός παράγει τα οφέλη του και επιτελεί τον κοινωνικό του ρόλο με αφετηρία την κοινωνική επαφή και τις σχέσεις εμπιστοσύνης με το κοινωνικό σύνολο.

B. Η πανδημία, αν και εκ πρώτης όψεως φέρεται ότι έχει προκαλέσει μόνο δεινά απειλώντας την ευημερία των μονάδων πολιτισμού, εντούτοις, αποτέλεσε μια αφορμή για γρήγορες αποφάσεις και ευελιξία στην αναπροσαρμογή της διαχείρισης των πολιτιστικών μονάδων. Στην απειλή της πανδημίας, οι διαχειριστές του πολιτισμού είδαν μια ευκαιρία και την αξιοποίησαν, όπως αποδείχθηκε, κατάλληλα θέτοντας σε εφαρμογή στρατηγικές ενδυνάμωσης του κοινωνικού τους ρόλου και έμπρακτης απόδειξης των πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζει. Έτσι, άδραξαν την ευκαιρία για αναγκαστική μεταφορά της λειτουργίας τους στο διαδίκτυο αξιοποιώντας τις πλατφόρμες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Για την αναγνώριση των απειλών και των ευκαιριών

του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών αναδείχθηκε χρήσιμη η αξιοποίηση των εργαλείων της ανάλυσης SWOT και PESTEL από τους διαχειριστές των οργανισμών προκειμένου να αναπροσαρμόζουν τους στόχους και τους σκοπούς τους, προσαρμόζοντας κατάλληλα τις στρατηγικές διαχείρισης και προγραμματισμού των μονάδων.

Γ. Από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, τα συμπεράσματα των οποίων παρατίθενται στη βιβλιογραφία που αναφέρεται παραπάνω, προκύπτει ότι οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων, αυξήσαν την παρουσία τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και έθεσαν σε εφαρμογή δράσεις, στις οποίες καλούσαν το κοινό να συμμετάσχουν. Αποδείχθηκε ότι πιο αποτελεσματικές για την ενδυνάμωση των σχέσεων με το κοινό ήταν οι δράσεις που απαιτούσαν άμεση αλληλεπίδραση, μέσω της εφαρμογής πρακτικών εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας. Επίσης, αν και οι φίλοι των οργανισμών (ακόλουθοι) στα μέσα μαζικής δικτύωσης, αυξήθηκαν, εντούτοις, η αύξηση αυτή δεν συνεπάγεται και τη δέσμευση τους για συμμετοχή στις δράσεις του μουσείου. Αποδείχθηκε ότι το κοινό είναι απαιτητικό και χρειάζεται χρόνο για να εμπιστευθεί τους πολιτιστικούς οργανισμούς ώστε να νιώσει την ανάγκη να αλληλεπιδράσει μαζί τους. Οι στρατηγικές αξιολόγησης της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κρίθηκαν απαραίτητες.

Δ. Περαιτέρω, αποδείχθηκε η χρησιμότητα της επιστράτευσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των ιστοτόπων των πολιτισμικών μονάδων για εκστρατείες χρηματοδότησης από το κοινό. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επιβοηθητικά μιας ιστοσελίδας προώθησης εκστρατείας χρηματοδότησης, συμβάλλουν στη διάδοση των πρωτοβουλιών που χρειάζονται χρηματοδότηση σε μεγαλύτερο κύκλο επαφών. Η αποτελεσματική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις στρατηγικές χρηματοδότησης αποδείχθηκε ότι βρίσκεται σε αгаστή συνεργασία με τις πολιτικές επικοινωνίας εξαιτίας της φύσης των μέσων αυτών. Έτσι, απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση των νέων τεχνολογιών και της αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αποτελεσματικότερη χρήση τους.

Τέλος, τονίζεται ότι το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική δεν έχει σε καμία περίπτωση εξαντληθεί από τη βιβλιογραφία, καθώς πρόκειται για ένα ζήτημα πολύ

πρόσφατο. Οι επιπτώσεις της πανδημίας θα συνεχίσουν να αποδίδουν αποτελέσματα και να χρειάζονται μελέτη και τα επόμενα χρόνια.

Όμως, για την αποτελεσματική εξαγωγή συμπερασμάτων για τις επιπτώσεις της πανδημίας στον πολιτισμό και την ετοιμότητά αυτού να ανταποκριθεί στις αλλαγές, χρειάζεται επαφή και συζήτηση με τους ανθρώπους των πολιτιστικών οργανισμών, με τους επισκέπτες των οργανισμών στις εγκαταστάσεις τους.

Στη σύγχρονη κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης στην εποχή της ψηφιο – επικοινωνιακής παγκοσμιοποίησης, η μεταφορά της λειτουργίας των πολιτισμικών μονάδων στην ψηφιακή πραγματικότητα είναι το μέλλον, ωστόσο δεν αντικαθιστά την αισθητική εμπειρία της επίσκεψης στον πραγματικό χώρο των οργανισμών. Μια μελλοντική απολαυστική εμπειρία μιας επίσκεψης στο φυσικό περιβάλλον των πολιτιστικών οργανισμών είναι ουσιαστικό να αξιοποιεί τις εμπειρίες της εποχής προ της πανδημίας αλλά και αυτές που έστω βεβιασμένα αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της καραντίνας του πολιτισμού.

Βιβλιογραφία

Abisuga Oyekunle, Oluwayemisi Adebola, and Mziwoxolo Sirayi. 2018. The role of creative industries as a driver for a sustainable economy: A case of South Africa. *Creative Industries Journal* 11: 225–44. DOI: <https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1480850>

Adamovic, M. (2013) Social Media and Art Museums: Measuring the Success, Διαθέσιμο <https://www.semanticscholar.org/paper/Social-Media-and-Art-Museums%3A-Measuring-Success-Adamovic/433187684425bc0c4b7ac69c28aac352753fe70f> (20.06.2021)

Adaş, E. (2008). Culturalizing Economies, “Economizing” Cultures: Religion and Entrepreneurship in Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 7 (1), 165-171. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jss/issue/24257/257125?publisher=gantep?publisher=gante> p [Προσπελάστηκε στις 22 Ιουνίου του 2020]

Agrawal, AK. Catalini, C. & Goldfarb, A. (2015) Crowdfunding: geography, social networks, and the timing of investment decisions. *Journal of Economics & Management Strategy*. 24(2): 253–274. <https://doi.org/10.1111/jems.12093>

Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lampis, A. (2020). Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*, 0(0), 1– 11. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1790029>

Ballina, F. J., L. Valdes, and E. Del Valle. 2019. The Phygital Experience in the Smart Tourism Destination. *International Journal of Tourism Cities* 5 (4): 656–671.

Bavel, J.J.V., Baicker, K., Boggio, P.S. et al. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nat Hum Behav* 4, 460–471 <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>

Bechmann, A., & Lomborg, S. (2013). Mapping actor roles in social media: Different perspectives on value creation in theories of user participation. *New Media & Society*, 15(5), 765–781. <https://doi.org/10.1177/1461444812462853>

Becker, G. S. [1964] (1993) *Human Capital*, Chicago: University of Chicago Press.

Beier, M. & Wagner, K. (2015). Crowdfunding success: a perspective from social media and e-commerce. Διαθέσιμο στο: <http://aisel.aisnet.org/icis2015/proceedings/eBizeGov/11/>

Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924–973. <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>

Belleflamme, P., Lambert, T. & Schwienbacher, A. (2013) Individual crowdfunding practices. *Venture Capital* 15(4): 313–333. <https://doi.org/10.1080/13691066.2013.785151>

Bocquet, Rachel, Christian Le Bas, Caroline Mothe, and Nicolas Poussing. 2019. Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range* Volume 52, Issue 6. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>

Borst, I., Moser, C., & Ferguson, J. (2018). From friendfunding to crowdfunding: Relevance of relationships, social media, and platform activities to crowdfunding performance. *New Media & Society*, 20(4), 1396–1414. <https://doi.org/10.1177/1461444817694599>

Budhathoki, N. R., & Haythornthwaite, C. (2013). Motivation for Open Collaboration: Crowd and Community Models and the Case of OpenStreetMap. *American Behavioral Scientist*, 57(5), 548–575. <https://doi.org/10.1177/0002764212469364>

Bull, JD. 2020. “...Threat and Opportunity to Be Found in the Disintegrating World. (O’ Hara 2003, 71) – The Potential for Transformative Museum Experiences in the Post –

Covid Era. *Journal of Conservation and Museum Studies*, 18 (1):3, pp.1-4.
<http://doi.org/10.5334/jcms.203>

Campbell, Angus, Philip E. Converse, and Willard L. Rogers. 1976. *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations and Satisfaction*. New York: Russell Sage Foundation.

Carvajal, D.L., Morita, M.M., & Bilmes, G. (2020). Virtual museums. Captured reality and 3D modeling. *Journal of Cultural Heritage*, 45, 234-239. DOI:10.1016/j.culher.2020.04.013

Chen, Jason. 2020. What Is Corporate Social Responsibility (CSR)? Investopedia. Διαθέσιμο στο διαδίκτυο: www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp [Προσπελάστηκε στις 24 Ιουνίου του 2021]

Davidson, R. & Poor, N. (2016) Factors for success in repeat crowdfunding: why sugar daddies are only good for Bar-Mitzvahs. *Information, Communication & Society* 19(1): 127–139. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1093533>

Demertzis, Nicolas, and Ron Eyerman. 2020. Covid -19 as cultural trauma. *American Journal of Cultural Sociology* (2020) 8:428–450. <https://doi.org/10.1057/s41290-020-00112-z>

Donthu, Naveen, and Andres Gustafsson. 2020. Effects of COVID-19 on business and research. *Elsevier Public Health Emergency Collection* 117: 284–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

Entress, R., Tyler, J., Sadiq, A. A. (2020). Managing mass fatalities during COVID-19: Lessons for promoting community resilience during global pandemics. *Public Administration Review*, 80(5), 856–861. <https://doi.org/10.1111/puar.13232>

Fletcher, A., & Lee, M.J. (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27, 505 - 521.

Fleischer, D. N., & Christie, C. A. (2009). Evaluation Use: Results From a Survey of U.S. American Evaluation Association Members. *American Journal of Evaluation*, 30(2), 158–175. <https://doi.org/10.1177/1098214008331009>

Ganguly, A., Talukdar, A. and Chatterjee, D. (2019), "Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 1105-1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>

Gerber EM, Muller M, Wash R, et al. (2014) Crowdfunding: an emerging field of research. In: *Proceedings of the extended abstracts of the 32nd annual ACM conference on human factors in computing systems*, Toronto, ON, Canada, 26 April–1 May, pp. 1093–1098. New York: ACM. <https://doi.org/10.1145/2559206.2579406>

Harrison, T. M., & Barthel, B. (2009). Wielding new media in Web 2.0: exploring the history of engagement with the collaborative construction of media products. *New Media & Society*, 11(1–2), 155–178. <https://doi.org/10.1177/1461444808099580>

Haythornthwaite C (2002) Strong, weak, and latent ties and the impact of new media. *The Information Society* 18(5): 385–401. <https://doi.org/10.1080/01972240290108195>

Hughes, D.J., Moss, R., Batey, M. Lee, A. (2012) A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior* 28(2): 561–569. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.11.001>

Hui, JS. Gerber, EM. & Gergle, D. (2014) Understanding and leveraging social networks for crowdfunding: opportunities and challenges. In: *Proceedings of the 2014 conference on designing interactive systems*, Vancouver, BC, Canada, 21–25 June, pp. 677–680. New York: ACM. <https://doi.org/10.1145/2598510.2598539>

Jing, Y. (2021) Marching through the deep-water zone: Chinese public sector reforms and the way forwards, *Public Management Review*, 23:4, 475-482. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1752039>

Kantor, Angelika, and Jakub Kubiczek. 2021. Polish Culture in the Face of the COVID-19 Pandemic Crisis. *Journal of Risk and Financial Management* 14: 181. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040181>

Kenney, N. (2020), Museum of Chinese in America starts fund-raising after loss of its archive in a fire. Διαθέσιμο: <https://www.theartnewspaper.com/news/museum-of-chinese-in-america-starts-fund-raising-after-loss-of-its-archive-in-a-fire> (Προσπελάστηκε στις 25.06.2021).

Kickbusch I. Leung G. Bhutta Z, Matsoso M, Ihekweazu C., and Abbasi K. 2020. COVID-19 How a virus is turning the world upside down. *British Medical Journal*, 369. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1336>

Kostro, K. (2009). Cultural Factors in Economics. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 230 (3), 27-59. <https://doi.org/10.33119/GN/101228>

Kotler, N.G., Kotler, P., & Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing and strategy. Designing missions, building audiences, generating revenues and resources* (2nd ed) San Fransisco, Jossey – Bass Publishers.

Magliacani M, Sorrentino D. (2020) Italian University Museums at Time of Covid-19 Lockdown: How to Restore a “Sense of Normalcy”, PREPRINT (Version 1) <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-53886/v1>

McWhinney, W and Markos, L. 2003. Transformative education: Across the Threshold. *Journal of Transformative education*. 1: 16-37. <http://org/10.1177/1541344603252098>

MOCA Archives Fire Recovery, (2020), <https://charity.gofundme.com/o/en/campaign/mocafirerecovery>

Mollick, E. (2014) The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 29(1): 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>

Mollick, E., & Nanda, R. (2016). Wisdom or Madness? Comparing Crowds With Expert Evaluation in Funding the Arts. *Management Science*, 62 (6), 1533-1553. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2207>

Museum of London, (2020). Ανακτήθηκε από: <https://www.museumoflondon.org.uk/support-us>. [Προσπελάστηκε στις 30.06.2021]

NEMO – Survey on the impact of the COVID-19 on museums in Europe. Ανακτήθηκε από: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID_19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf [Προσπελάστηκε στις 30.06.2021]

Noce, V. (2019) What exactly is a museum? ICOM comes to blows over new definition. The *Arta Newspaper*, 19th August. Ανακτήθηκε από url: <https://www.theartnewspaper.com/news/what-exactly-is-a-museum-icom-comes-to-blows-over-new-definition> [Προσπελάστηκε στις 16 Μαΐου του 2020]

O' Hara, M. 2003. Cultivating Consciousness: Carl R. Rogers's Person – Centered Group Process as Transformative Androgogy Cultivating Consciousness. *Journal of Transformative Education*, 1 (1): 64-79. <http://doi.org/10.1177/0095399703251646>

O'Sullivan, C., O'Sullivan, T., & Hill, E. (2003). *Creative Arts Marketing* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080472393>

Park, Y., Park, Y., Hong, P.C. and Yang, S. (2017), "Clarity of CSR orientation and firm performance: case of Japanese SMEs", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 1581-1596. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0035>

Pauget., B., Tobelem. J. - M., Bootz J.-P. 2021. The future of French museums in 2030, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 162, 120384, ISSN 0040-1625. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120384>

Robison, L. J., Schmid, A. A., & Siles, M. E. (2002). Is Social Capital Really Capital? *Review of Social Economy*, 60(1), 1–21. doi: <https://doi.org/10.1080/00346760110127074>

Sang H B, Kyeongwon Y. (2015). Economic modeling of innovation in the creative industries and its implications, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 96, 2015, Pages 101-110, ISSN 0040-1625. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.010>

Schultz, T. (1961) Investment in Human Capital, *The American Economic Review* 51(1): 1–17.

Schwienbacher, A. Larralde, B. (2012) Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *Handbook of Entrepreneurial Finance*. New York: Oxford University Press, 369–391.

Scott, S. (2015). The moral economy of crowdfunding and the transformative capacity of fan-ancing. *New Media & Society*, 17(2), 167–182. <https://doi.org/10.1177/1461444814558908>

Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*. 38, 390-398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>

Webber, H. (1993). *A Creative future: the way forward for the arts, crafts, and media in England* / co-ordinated by the Arts Council of Great Britain on behalf of the English arts funding system. HMSO, London.

WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19, 11 March 2020. Ανακτήθηκε από: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Wong, A. S. (2011). Ethical issues of social media in museums: A case study. *Museum Management and Curatorship*, 26(2), 97-112. <https://doi.org/10.1080/09647775.2011.566710>

Γκαντζιάς, Γ. & Κορρές, Γ. (2011). Πολιτιστική Οικονομία και Χορηγίες: Οικονομική Διαχείριση και Ανάπτυξη Πολιτισμικών Μονάδων. Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.



Αθηνά Κ. Γκόρου, Η περίοδος της υγειονομικής κρίσης (Covid - 19) και η επίδραση της «καραντίνας» στις πολιτισμικές μονάδες: αφορμή για στρατηγικές επικοινωνίας και χρηματοδότησης αξιοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

ΕΛΣΤΑΤ, (2020) Ανακτήθηκε: <https://www.statistics.gr> / [Προσεπλάστηκε 25.06.2021]

Χαραλαμποπούλου, Ι. (2020) Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης: Προσφορά για την αγορά tablets από τα σχολεία. Διαθέσιμο:

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.