

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σχολή Διοίκησης Πολιτισμικών Μονάδων (ΔΠΜ)

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ FONDAZIONE CLAUDE
MONET ΚΑΙ MUSÉE DE L'ORANGERIE: ΜΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ
MANATZMENT**

Φοιτήτρια: Κασίμη Ευμορφία

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Σηφάκη Ειρήνη**

Αθήνα, 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία προέβη στη συγκριτική εξέταση των επικοινωνιακών στρατηγικών και της διοικητικής οργάνωσης του Fondation Claude Monet στο Giverny και του Musée de l'Orangerie στο Παρίσι. Ανώτερος σκοπός της μελέτης αυτής ήταν να καταστούν κατανοητές οι διαφορές και οι ομοιότητές τους, στο πλαίσιο του πολιτιστικού μάνατζμεντ. Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποιοτική και συγκριτική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία ήταν βασισμένη στη μελέτη περίπτωσης (comparative case study). Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω 1 και μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των μουσείων και επισκέπτες τους. Από τα ευρήματα προέκυψε ότι το Fondation Claude Monet υιοθετεί μία βιωματική και οπτικοκεντρική επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία βασίζεται στην αυθεντικότητα του χώρου. Από την άλλη πλευρά, το Musée de l'Orangerie εφαρμόζει μία πολυεπίπεδη και ερμηνευτική προσέγγιση, αποδίδοντας έμφαση στην εκπαίδευση και τη διάδραση. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι το ιδιωτικό διοικητικό μοντέλο ενισχύει την ευελιξία, αλλά την ίδια στιγμή, αποτελεί ένα στοιχείο που δημιουργεί υψηλή εξάρτηση από την επισκεψιμότητα. Αντιθέτως, το δημόσιο μοντέλο προσφέρει σταθερότητα και οργανωτική επάρκεια, αλλά περιορίζει την ταχύτητα με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Τέλος, συμπεραίνεται η άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ της διοικητικής δομής και της επικοινωνιακής στρατηγικής των οργανισμών, αλλά και η σημασία της διατήρησης μίας δέουσας ισορροπίας μεταξύ της εμπειρίας και της εκπαίδευσης του κοινού που επισκέπτεται τα μουσεία.

Λέξεις-Κλειδιά: Πολιτιστικό Μάνατζμεντ, Μουσειακή Επικοινωνία, Διοικητικά Μοντέλα, Εμπειρία Επισκεπτών.

ABSTRACT

This dissertation conducted a comparative examination of the communication strategies and administrative organization of the Fondation Claude Monet in Giverny and the Musée de l'Orangerie in Paris. The ultimate aim of this study was to understand their differences and similarities, within the context of cultural management. This research adopts a qualitative and comparative methodological approach, which was based on a comparative case study. Data collection was carried out through the analysis of secondary sources, such as official websites and bibliography, as well as through semi-structured interviews with museum executives and their visitors. The findings revealed that the Fondation Claude Monet adopts an experiential and visual-centric communication strategy, which is based on the authenticity of the space. On the other hand, the Musée de l'Orangerie applies a multi-level and interpretive approach, emphasizing education and interaction. At the same time, it was found that the private administrative model enhances flexibility, but at the same time, it is an element that creates a high dependence on visitor numbers. On the contrary, the public model offers stability and organizational efficiency, but limits the speed with which decisions are made. Finally, the direct relationship that exists between the administrative structure and the communication strategy of organizations is concluded, as well as the importance of maintaining an appropriate balance between the experience and education of the public visiting museums.

Keywords: Cultural Management, Museum Communication, Administrative Models, Visitor Experience.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση της. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Ειρήνη Σηφάκη για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες παρατηρήσεις και τη συνεχή υποστήριξη καθ' όλη την διάρκεια της έρευνας. Η επιστημονική της συμβολή και οι εύστοχες υποδείξεις της υπήρξαν καθοριστικές για τη διαμόρφωση και ολοκλήρωση της έρευνας.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς το Fondation Claude Monet και το Musée de l'Orangerie για τη συμβολή τους στην παρούσα έρευνα, καθώς και για το πολύτιμο υλικό και τις πληροφορίες που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ερευνητική διαδικασία.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα, καθώς και όσους αφιέρωσαν χρόνο για να συμβάλουν μέσω των απαντήσεων και των απόψεων τους ενισχύοντας ουσιαστικά την ερευνητική διαδικασία.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένεια και τους κοντινούς μου ανθρώπους για την υπομονή, την κατανόηση και την διαρκή ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των σπουδών και της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT.....	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Σκοπός και στόχοι	1
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Μεθοδολογία.....	2
1.4 Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση	6
1.5 Περιγραφή δομής	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	10
2.1 Πολιτιστικό Μάνατζμεντ και Μουσειακή Διοίκηση	10
2.2 Στρατηγική Επικοινωνία σε Μουσεία.....	13
2.3 Branding και κοινό στους πολιτιστικούς οργανισμούς.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ	18
3.1 Fondazione Claude Monet (Giverny).....	18
3.2 Musée de l'Orangerie (Παρίσι).....	23
3.3 Συγκριτική θεσμική και ιστορική ανάλυση	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	33
4.1 Κανάλια επικοινωνίας.....	33
4.2 Social media, καμπάνιες & εκδηλώσεις.....	36
4.3 Στόχευση και προσέγγιση κοινού	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	41
5.1 Μοντέλα διακυβέρνησης (Ιδιωτικό vs Δημόσιο).....	41
5.2 Οικονομική διαχείριση και χρηματοδότηση	43

5.3 Δομή προσωπικού και λειτουργίες.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ	49
6.1 Ομοιότητες και διαφορές	49
6.2 SWOT ανάλυση	53
6.3 Επιπτώσεις στη λειτουργία και εικόνα του μουσείου	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	61
7.1 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	61
7.2 Καλές πρακτικές και μελλοντικές κατευθύνσεις	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΑΜΦΟΤΕΡΩΝ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός και στόχοι

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει συγκριτικά τις επικοινωνιακές στρατηγικές και τη διοικητική οργάνωση δύο πολιτιστικών οργανισμών που σχετίζονται με το έργο του Claude Monet: του ιδιωτικού μουσείου Fondation Claude Monet στο Giverny και του δημόσιου Musée de l'Orangerie στο Παρίσι. Μέσα από την ανάλυση του τρόπου προβολής, προσέλκυσης κοινού και λειτουργικής διοίκησης των δύο μουσείων, η εργασία αποσκοπεί στην ανάδειξη των διαφορών και ομοιοτήτων τους στο πλαίσιο του σύγχρονου πολιτιστικού μάνατζμεντ. Το συγκεκριμένο θέμα συνδυάζει την επικοινωνία, τη στρατηγική branding και τη μουσειακή διαχείριση. Μέσω αυτού, λοιπόν, επιδιώκεται να αναδειχθούν οι καλές πρακτικές για την αποτελεσματική λειτουργία πολιτιστικών θεσμών με διαφορετικά διοικητικά μοντέλα.

Δεδομένων των ανωτέρω, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η σύγκριση των επικοινωνιακών στρατηγικών και της διοικητικής οργάνωσης των μουσείων Fondazione Claude Monet και Musée de l'Orangerie, μέσω μίας ανάλυσης επί του πεδίου του πολιτιστικού μάνατζμεντ.

Για την κάλυψη του ανωτέρω αναφερόμενου σκοπού, επιδιώκεται να επιτευχθούν οι εξής στόχοι:

- Η ανάλυση των επικοινωνιακών στρατηγικών που εφαρμόζουν τα μουσεία Fondazione Claude Monet και Musée de l'Orangerie.
- Η μελέτη των διοικητικών μοντέλων που έχουν υιοθετήσει και σύγκριση μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου.
- Η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της επικοινωνιακής τους στρατηγικής και της οργανωτικής δομής αμφότερων των μουσείων.
- Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το διοικητικό μοντέλο επηρεάζει τις επικοινωνιακές στρατηγικές και τη σχέση με το κοινό.
- Η ανάδειξη καλών πρακτικών στον τομέα της μουσειακής διαχείρισης.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Με δεδομένο τον σκοπό, αλλά και τους επιμέρους στόχους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς διαφοροποιούνται οι επικοινωνιακές στρατηγικές των δύο μουσείων σε σχέση με το διοικητικό τους μοντέλο;
2. Ποια διοικητικά μοντέλα έχουν υιοθετήσει τα μουσεία Fondazione Claude Monet και Musée de l'Orangerie και ποιες είναι οι ομοιότητες και διαφορές τους;
3. Με ποιους συγκεκριμένους τρόπους η οργανωτική δομή επηρεάζει τις επικοινωνιακές επιλογές και την προσέγγιση του κοινού;
4. Ποιες είναι οι καλές πρακτικές που προκύπτουν από τα μουσεία Fondazione Claude Monet και Musée de l'Orangerie και μπορούν να εφαρμοστούν στον τομέα της μουσειακής διαχείρισης;

1.3 Μεθοδολογία

Η παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετεί ποιοτική και συγκριτική μεθοδολογική προσέγγιση. Στόχος αυτής είναι η κατανόηση των επικοινωνιακών στρατηγικών και της διοικητικής οργάνωσης που ακολουθούν δύο πολιτιστικής φύσεως οργανισμοί, που συνδέονται με το έργο του Claude Monet. Πρόκειται για τον ιδιωτικό οργανισμό Fondazione Claude Monet στο Giverny και για τον δημόσιο οργανισμό Musée de l'Orangerie, που βρίσκεται στο Παρίσι.

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας κρίνεται κατάλληλη για την περίπτωση της παρούσας εργασίας, λόγω του ότι το αντικείμενο αυτής αφορά σύνθετα φαινόμενα, που σχετίζονται με τη στρατηγική επικοινωνία, τη διοικητική κουλτούρα, την οργανωτική δομή και τη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας. Τα φαινόμενα αυτά δεν δύνανται να αποτυπωθούν επαρκώς μέσω ποσοτικών μετρήσεων, όπως επισημαίνεται από τον Creswell (2014).

Επίσης, η συγκριτική διάσταση της παρούσας έρευνας βασίζεται στην επιλογή δύο μουσειακών οργανισμών, οι οποίοι φέρουν κοινό θεματικό άξονα, αλλά ταυτόχρονα εμφανίζουν διαφορετικό διοικητικό καθεστώς. Το γεγονός αυτό επιτρέπει την ουσιαστική ανάλυση του τρόπου, με τον οποίο το ιδιωτικό και το δημόσιο μοντέλο διοίκησης ασκούν επιρροή στην επικοινωνιακή στρατηγική, το branding και τη σχέση των μουσειακών οργανισμών με το κοινό.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας διεξάγεται συγκριτική μελέτη περιπτώσεων (comparative case study). Η προσέγγιση αυτή θεωρείται κατάλληλη για την ανάλυση των πολιτιστικών οργανισμών, λόγω του ότι, όπως αναφέρει ο Yin (2018), επιτρέπει τη διερεύνηση των επιμέρους χαρακτηριστικών της κάθε περίπτωσης, αλλά και την ταυτόχρονη σύγκρισή τους. Η συγκριτική ανάλυση βασίζεται σε τέσσερις άξονες: (α) επικοινωνιακή στρατηγική και εργαλεία, (β) ψηφιακή παρουσία, (γ) πολιτιστική ταυτότητα/branding και (δ) σχέση διοίκησης και επικοινωνίας.

Μέσω των ως άνω αναφερόμενων κριτηρίων καθίσταται δυνατή η σύγκριση των δύο περιπτώσεων μουσείων, αλλά και η ανάδειξη τόσο των ομοιοτήτων όσο και των μεταξύ τους διαφορών.

Όσον αφορά τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων, αυτή βασίζεται πρωτίστως σε δευτερογενείς πηγές. Πιο αναλυτικά, οι πηγές αυτές είναι οι επίσημες ιστοσελίδες αμφότερων των μουσείων, οι ετήσιες εκθέσεις και οι απολογισμοί τους, για επιπλέον ενημερωτικό και προωθητικό υλικό, δημοσιευμένα δελτία τύπου, καθώς και το περιεχόμενο που αναρτάται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στους λογαριασμούς των οργανισμών αυτών. Η ανάλυση του υλικού θα επικεντρωθεί σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, ο οποίος εκτείνεται από το 2019 έως το 2024. Η συγκεκριμένη χρονική περίοδος επιλέγεται διότι περιλαμβάνει τόσο την προ της πανδημίας φάση λειτουργίας των μουσείων, όσο και την περίοδο προσαρμογής τους στις νέες ψηφιακές και επικοινωνιακές συνθήκες που διαμορφώθηκαν μετά την πανδημική κρίση. Η επιλογή του συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου δίνει τη δυνατότητα της παρακολούθησης πιθανών μεταβολών στις επικοινωνιακές στρατηγικές των οργανισμών και ιδιαίτερα σε σχέση με την ενίσχυση της ψηφιακής παρουσίας και την ανάπτυξη νέων μορφών επικοινωνίας με το κοινό. Παράλληλα, αξιοποιείται η διαθέσιμη επιστημονική βιβλιογραφία στους τομείς του πολιτιστικού μανάτζμεντ, της μουσειολογίας, της

στρατηγικής επικοινωνίας και του πολιτιστικού branding. Έτσι, ακολουθώντας τις προτάσεις των Kotler & Kotler (2019) για τη διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών, καθίσταται εφικτή η διαμόρφωση μίας θεωρητικής βάσης, που δύναται να υποστηρίξει τη μετέπειτα αξιόπιστη και έγκυρη ερμηνεία των προκύπτοντων ευρημάτων.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, εφαρμόζεται SWOT ανάλυση για κάθε μουσείο. Σκοπός αυτού, είναι η καταγραφή των βασικών πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, που σχετίζονται με τη λειτουργία, τη διοικητική δομή και την επικοινωνιακή στρατηγική αμφότερων των μελετώμενων μουσείων. Διευκρινίζεται ότι η χρήση της SWOT ανάλυσης, στην παρούσα έρευνα, δεν αποσκοπεί στη δημιουργία ενός εργαλείου στρατηγικού σχεδιασμού που φέρει κανονιστικό χαρακτήρα. Αντ' αυτού, σκοπός είναι η οργάνωση και ερμηνεία των συλλεγόμενων δεδομένων, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η μετέπειτα συγκριτική αξιολόγηση των δύο περιπτώσεων (Hill & Westbrook, 1997).

Παράλληλα, η SWOT ανάλυση συνδυάζεται με θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύσσονται στη βιβλιογραφία της στρατηγικής επικοινωνίας και της μουσειακής διαχείρισης, όπως είναι επί παραδείγματι η ανάπτυξη κοινού (audience development), το πολιτιστικό branding και η αφηγηματική κατασκευή της μουσειακής ταυτότητας (narrative construction). Με τον τρόπο αυτόν, η ανάλυση των δύο περιπτώσεων των μουσειακών οργανισμών εντάσσεται σε ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο, εκ του οποίου δύναται να ερμηνευτούν οι επικοινωνιακές επιλογές των συγκεκριμένων μουσείων.

Πέραν της ανάλυσης δευτερογενών πηγών, η παρούσα μελέτη ενσωματώνει και πρωτογενή ποιοτικά δεδομένα, μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων. Πιο αναλυτικά, οι συνεντεύξεις επιλέγονται ως ένα συμπληρωματικό ερευνητικό εργαλείο, λόγω του ότι επιτρέπουν τη διερεύνηση αντιλήψεων, εμπειριών και στρατηγικών επιλογών, που δεν είναι πάντοτε ορατές στο δημόσια διαθέσιμο υλικό των μουσείων. Όπως αναφέρουν οι Kvale & Brinkmann (2015), οι συνεντεύξεις επιτρέπουν τη συλλογή επιπλέον συμπληρωματικών στοιχείων, που δεν είναι εφικτό να συλλεχθούν με κάποιον άλλον εναλλακτικό τρόπο, μέσω των διαθέσιμων δευτερογενών δεδομένων.

Ειδικότερα, επί του πλαισίου της παρούσας μελέτης, οι συνεντεύξεις διεξάγονται με τους υπεύθυνους επικοινωνίας ή διοίκησης των μουσείων. Παράλληλα, στις συνεντεύξεις συμμετέχουν και οι επισκέπτες των δύο οργανισμών, προκειμένου να

αποτυπωθεί η εμπειρία του κοινού και η εξ αυτού πρόσληψη της εκάστοτε υιοθετούμενης επικοινωνιακής στρατηγικής. Πιο αναλυτικά, προβλέπεται η διεξαγωγή τεσσάρων συνεντεύξεων, δύο για κάθε μουσείο, με στελέχη που εμπλέκονται στη διαμόρφωση της επικοινωνιακής στρατηγικής των δύο οργανισμών, όπως επί παραδείγματι υπεύθυνοι επικοινωνίας, στελέχη μάρκετινγκ ή διοικητικά στελέχη των μουσείων. Κατόπιν, επιδιώκεται η διεξαγωγή συνεντεύξεων από δύο επισκέπτες εκάστου μουσείου. Άρα, οι συνολικές συνεντεύξεις για αμφότερα τα μουσεία είναι οχτώ. Οι συνεντεύξεις αναμένεται να πραγματοποιηθούν κατά το χρονικό διάστημα της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, μέσω διαδικτυακής επικοινωνίας ή επιτόπιας επαφής, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων.

Οι συνεντεύξεις έχουν ημιδομημένο χαρακτήρα, όπως προαναφέρθηκε. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή τους είναι ένας θεματικός οδηγός, ένας για κάθε κατηγορία συνεντευξιζόμενων. Ο οδηγός συνέντευξης εστιάζει σε ζητήματα όπως η στρατηγική επικοινωνίας, η σχέση που υπάρχει μεταξύ της διοίκησης και της επικοινωνίας, η στόχευση συγκεκριμένου κοινού, η χρήση των ψηφιακών μέσων και η διαμόρφωση της ταυτότητας του εκάστοτε μουσείου. Η ημιδομημένη μορφή των συνεντεύξεων επιτρέπει τη συγκρισιμότητα των απαντήσεων, όπως αναφέρει ο Bryman (2016).

Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα της ανάπτυξης νέων θεμάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης (Bryman, 2016). Τα δεδομένα που συλλέγονται από τις συνεντεύξεις, εν συνεχεία, αναλύονται μέσω της θεματικής ανάλυσης. Στόχος αυτής είναι ο εντοπισμός επαναλαμβανόμενων μοτίβων και ερμηνευτικών αξόνων, που ενισχύσουν τα ευρήματα της παρούσας συγκριτικής ανάλυσης.

Όσον αφορά την ερευνητική εγκυρότητα της μελέτης, αυτή ενισχύεται μέσω της τριγωνοποίησης των δεδομένων, η οποία επιτρέπει τη συνδυαστική χρήση διαφορετικών πηγών και μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των πληροφοριών (Denzin, 2012). Πιο συγκεκριμένα, η σύγκλιση στοιχείων που προκύπτουν από το επίσημο επικοινωνιακό υλικό των δύο μουσείων, από τη βιβλιογραφία, από τη SWOT ανάλυση και από τις συνεντεύξεις συμβάλλει στη διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης και αξιόπιστης εικόνας για τη λειτουργία και τη στρατηγική που ακολουθούν αμφότεροι οι οργανισμοί. Παράλληλα, η εν λόγω συγκριτική προσέγγιση επιτρέπει την αποφυγή αποσπασματικών συμπερασμάτων.

Τέλος, επισημαίνεται ότι τα δύο συγκεκριμένα μουσεία επιλέχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διότι αποτελούν κατάλληλες περιπτώσεις συγκριτικής μελέτης, καθώς τα δύο αυτά μουσεία διαθέτουν κοινό καλλιτεχνικό σημείο αναφοράς, Monet και Nymphéas, αλλά διαφορετική θεσμική και οργανωτική δομή. Το εν λόγω γεγονός επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ διοίκησης και επικοινωνίας.

1.4 Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση

Αρχικά, επισημαίνεται ότι η διεθνής βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένων των μελετών των Ferreiro-Rosende et al. (2023), Kotler & Kotler (2019), Butko et al. (2023) και Rentschler (2007), έχει εστιάσει εκτενώς στη σημασία του πολιτιστικού μάνατζμεντ, της στρατηγικής επικοινωνίας και του branding για τη βιωσιμότητα των μουσείων. Η θεματική αυτή εστιάζει ιδίως στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης και της ενίσχυσης της εμπειρίας των επισκεπτών των μουσείων.

Στον τομέα αυτό, υπάρχει ερευνητική πρόοδος. Παρά ταύτα, όμως, παρατηρείται ότι μεγάλο μέρος των υφιστάμενων μελετών, όπως είναι οι μελέτες των Lister (2023), Ranfagni et al. (2023), Rodríguez-Vera et al. (2024) και Ferreiro-Rosende et al. (2022) εξετάζει τα μουσεία, είτε αποσπασματικά είτε μέσα από γενικά θεωρητικά σχήματα. Αυτό συνεπάγεται το ότι οι εν λόγω μελέτες δεν προβαίνουν σε συστηματική συγκριτική ανάλυση των μουσειακών οργανισμών που φέρουν κοινό καλλιτεχνικό αντικείμενο, αλλά διαφορετικό διοικητικό καθεστώς. Αυτό το κενό αναμένεται να καλυφτεί από την παρούσα διπλωματική εργασία.

Πιο αναλυτικά, στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη αντλεί τη σπουδαιότητά της από το γεγονός του ότι εστιάζει στη συγκριτική ανάλυση δύο μουσειακών οργανισμών που συνδέονται με το έργο του Claude Monet, αλλά λειτουργούν υπό διαφορετικά μοντέλα διοίκησης. Είναι το ιδιωτικό Fondazione Claude Monet στο Giverny και το δημόσιο Musée de l'Orangerie στο Παρίσι. Η συγκεκριμένη επιλογή επιτρέπει την απομόνωση του διοικητικού πλαισίου ως μίας μεμονωμένης μεταβλητής, αλλά και τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ασκεί επιρροή στην επικοινωνιακή στρατηγική των οργανισμών, στη διαμόρφωση της πολιτιστικής τους ταυτότητας και στη σχέση των μουσείων με το κοινό τους.

Οι μελέτες των Hooper-Greenhill (2000) και Falk & Dierking (2016) έχουν επιβεβαιώσει τη σημασία της στρατηγικής επικοινωνίας για τη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης των οργανισμών με το κοινό τους, αλλά και για την ενίσχυση της κοινωνικής αποστολής των μουσείων. Παράλληλα, μελέτες στον τομέα του πολιτιστικού branding, όπως είναι αυτές των Ding et al. (2024) και Kavaratzis & Ashworth (2015), έχουν επισημάνει ότι η μουσειακή ταυτότητα δεν διαμορφώνεται μόνο μέσα από τις συλλογές των οργανισμών. Πέραν αυτού, διαμορφώνεται και μέσα από τις αφηγηματικές, επικοινωνιακές και οργανωσιακές επιλογές του εκάστοτε μουσείου (Lin & Ryu, 2023; Zhu & Wang, 2022).

Επί της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, λιγότερη έμφαση έχει δοθεί στη διερεύνηση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ του διοικητικού μοντέλου και επικοινωνιακής στρατηγικής στα μουσεία. Επί παραδείγματι, κατόπιν της προσωπικής μας αναζήτησης επί της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν εμπειρικές συγκρίσεις μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών πολιτιστικών οργανισμών, που δραστηριοποιούνται γύρω από το ίδιο πολιτιστικό κεφάλαιο.

Έτσι, το ερευνητικό κενό που επιχειρεί να καλύψει η παρούσα εργασία εντοπίζεται ακριβώς σε αυτήν τη διασταύρωση μεταξύ διοίκησης και επικοινωνίας. Αναλυτικότερα, από τη μία πλευρά, πολλές μελέτες, όπως είναι ενδεικτικά αυτές των De las Heras-Pedrosa et al. (2023), Martí-Testón et al. (2025), Suh (2022) και Çolak & Karakan (2024), αναλύουν είτε τη διοικητική διάσταση των μουσείων είτε τις πρακτικές επικοινωνίας τους. Από την άλλη πλευρά, όμως, σπανιότερα εξετάζεται η αλληλεξάρτηση των δύο αυτών πεδίων, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο το θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές των οργανισμών.

Επιπλέον, στη διαθέσιμη βιβλιογραφία υπάρχει η τάση να αντιμετωπίζονται τα ιδιωτικά και τα δημόσια μουσεία ως ομοιογενείς κατηγορίες (Alexander, 1996; Sandell & Nightingale, 2012). Δεν διερευνώνται, λοιπόν, οι εσωτερικές διαφοροποιήσεις και οι πρακτικές συνέπειες αυτών των διαφορών στην επικοινωνία και στη σχέση των μουσείων με το κοινό.

Η παρούσα μελέτη διαφοροποιείται και στο σημείο αυτό από τις ήδη υφιστάμενες μελέτες. Ο λόγος έγκειται στο ότι υιοθετεί μία συγκριτική, ποιοτική προσέγγιση που συνδυάζει την ανάλυση επικοινωνιακού υλικού, τη μελέτη της οργανωτικής δομής και τη χρήση εργαλείων στρατηγικής αποτίμησης, όπως είναι επί παραδείγματι η SWOT

ανάλυση. Ταυτόχρονα, ενσωματώνει στην ανάλυση αυτή και πρωτογενή δεδομένα, τα οποία προέρχονται από τη διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Με τον τρόπο αυτόν, η παρούσα διπλωματική εργασία δεν περιορίζεται σε περιγραφικό επίπεδο. Αντιθέτως, επιχειρεί να ερμηνεύσει τις στρατηγικές επιλογές των μουσείων ως απόρροια συγκεκριμένων διοικητικών και οργανωσιακών συνθηκών. Μάλιστα, η συγκριτική μελέτη δύο περιπτώσεων που έχουν κοινό καλλιτεχνικό άξονα, επιτρέπει την κατανόηση των προκύπτουσών διαφορών, οι οποίες δεν οφείλονται στο περιεχόμενο ή στο καλλιτεχνικό κεφάλαιο, αλλά στον τρόπο διοίκησης και επικοινωνίας.

1.5 Περιγραφή δομής

Στο πρώτο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο γνωστοποιήθηκε ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας, μαζί με τα ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκει να απαντήσει. Στη συνέχεια, τεκμηριώθηκε η σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης και η συμβολή της στην υφιστάμενη γνώση, ενώ παράλληλα επισημάνθηκε η ακολουθούμενη μεθοδολογία.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου. Αρχικά, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται το πολιτισμικό management και η μουσειακή διοίκηση. Στη συνέχεια, περιγράφεται η στρατηγική επικοινωνία που εφαρμόζεται στην περίπτωση των μουσειακών οργανισμών. Τέλος, αναλύεται το πεδίο του branding, όπως επίσης και το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα μουσεία.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών στοιχείων των δύο μουσείων που μελετώνται στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζεται το μουσείο Fondazione Claude Monet και μετέπειτα ακολουθεί η παρουσίαση του Musée de l'Orangerie. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την πραγματοποίηση μίας συγκριτικής θεσμικής και ιστορικής ανάλυσης των δύο αυτών μουσείων.

Το τέταρτο κεφάλαιο εμβαθύνει στην ανάλυση των επικοινωνιακών στρατηγικών των μουσείων αυτών. Πρωτίστως, αναλύονται τα κανάλια επικοινωνίας και μετέπειτα, ακολουθεί η ανάλυση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των διαφημιστικών

εκστρατειών και εκδηλώσεων, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο τα μουσεία αυτά προσεγγίζουν το κοινό-στόχο τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η διοικητική οργάνωση και διαχείριση των δύο μελετώμενων μουσείων. Αρχικά, περιγράφονται τα μοντέλα διακυβέρνησής τους, όπως επίσης και ζητήματα οικονομικής διαχείρισης και χρηματοδότησης. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την περιγραφή της δομής του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αμφότερα τα μουσεία, όπως επίσης και με την περιγραφή των επιμέρους λειτουργιών τους.

Στο έκτο κεφάλαιο διενεργείται συγκριτική ανάλυση και παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται οι ομοιότητες και διαφορές που προέκυψαν στους δύο μουσειακούς οργανισμούς. Ακολουθεί η SWOT ανάλυση για τη διαμόρφωση μίας πληρέστερης εικόνας, όπως επίσης και η περιγραφή των επιπτώσεων που υπάρχουν στη λειτουργία και στο branding των μουσείων.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος, παρουσιάζονται οι καλές πρακτικές που εντοπίστηκαν στα δύο μελετώμενα μουσεία, όπως επίσης και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Πολιτιστικό Μάνατζμεντ και Μουσειακή Διοίκηση

Αρχικά, όπως αναφέρεται από τους Růček et al. (2021), το πολιτιστικό μάνατζμεντ συνδέει τη διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών με στρατηγικές οργάνωσης, επικοινωνίας και βιωσιμότητας. Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, τα μουσεία θεωρούνται ιδιαίτερης σημασίας πολιτιστικοί οργανισμοί.

Ο λόγος είναι ότι πρόκειται για οργανισμούς, οι οποίοι διαδραματίζουν διττό ρόλο. Αναλυτικότερα, αφενός λειτουργούν ως φορείς διατήρησης της πολιτιστικής κληρονομιάς και αφετέρου ως οργανισμοί που παράγουν πολιτιστική αξία μέσω της έρευνας και εκπαίδευσης, αλλά και μέσω της επικοινωνίας τους με το κοινό (Rentschler, 2007).

Επομένως, όπως αναφέρεται και στη μελέτη των Della Lucia et al. (2024), η διοίκηση των μουσείων δεν περιορίζεται μόνο σε ζητήματα διαχείρισης των συλλογών. Πέραν των ζητημάτων αυτών, επεκτείνεται στη στρατηγική ανάπτυξη των οργανωτικών δομών, στη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας, αλλά και στη δημιουργία βιώσιμων σχέσεων με το εν γένει κοινό.

Όσον αφορά την έννοια του πολιτιστικού μάνατζμεντ, αναφέρεται στη συστηματική εφαρμογή διοικητικών αρχών και πρακτικών στον χώρο του πολιτισμού. Απώτερος σκοπός της είναι η αποτελεσματική λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών, όπως επίσης και η μεγιστοποίηση της κοινωνικής και πολιτιστικής τους επίδρασης (Byrnes, 2014).

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, εντός των οποίων συμπεριλαμβάνονται και τα μουσεία, λειτουργούν σε ένα σύνθετο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από περιορισμένους οικονομικούς πόρους και αυξημένες κοινωνικές προσδοκίες. Επίσης, υπάρχει ήδη τεταμένος ανταγωνισμός για την προσέλκυση του κοινού. Για τον λόγο αυτόν, η διοίκηση των συγκεκριμένων οργανισμών απαιτεί έναν συνδυασμό διοικητικών, οικονομικών και επικοινωνιακών στρατηγικών, οι οποίες να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες που έχει ο πολιτιστικός τομέας (Chong, 2010).

Στην περίπτωση των μουσείων, η διοίκηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την αποστολή τους, η οποία αφορά τη διατήρηση, ερμηνεία και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς. Σύμφωνα με το International Council of Museums (ICOM), τα μουσεία αποτελούν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν προς όφελος της κοινωνίας και της ανάπτυξής της, συλλέγοντας, διατηρώντας, ερευνώντας και εκθέτοντας αντικείμενα πολιτιστικής και ιστορικής αξίας (ICOM, 2022). Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση των μουσείων οφείλει να εξισορροπεί την επιστημονική αποστολή των οργανισμών με τις απαιτήσεις της σύγχρονης πολιτιστικής αγοράς, η οποία εμπεριέχει την ανάγκη για βιώσιμη λειτουργία, οικονομική αποδοτικότητα και προσέλκυση νέου κοινού.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης μουσειακής διοίκησης είναι η μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο του «*μουσείου ως αποθήκη αντικειμένων*» προς ένα μοντέλο που αποδίδει έμφαση στην εμπειρία των επισκεπτών και στη διαδραστική επικοινωνία με το κοινό (Hooper-Greenhill, 2000). Η αλλαγή αυτή είναι συνυφασμένη με την ευρύτερη εξέλιξη της μουσειολογίας.

Άλλωστε, η μουσειολογία αναγνωρίζει ότι τα μουσεία δεν αποτελούν απλώς χώρους έκθεσης αντικειμένων, αλλά και κοινωνικούς οργανισμούς που συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των πολιτιστικών αφηγήσεων και της συλλογικής μνήμης. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση των μουσείων καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές που ενισχύουν τη συμμετοχή του κοινού και προωθούν τη διαπολιτισμική επικοινωνία συμβάλλοντας ακόμα και στην κοινωνική συνοχή (Çolak & Karakan, 2024).

Επιπλέον, η αποτελεσματική διοίκηση των μουσείων συνδέεται με ζητήματα οργανωτικής δομής και διακυβέρνησης. Τα μουσεία δύνανται να λειτουργούν είτε ως δημόσιοι οργανισμοί είτε ως ιδιωτικοί πολιτιστικοί φορείς. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο διοίκησης και τη στρατηγική τους ανάπτυξη (Alexander, 1996).

Μάλιστα, τα δημόσια μουσεία λειτουργούν υπό την εποπτεία κρατικών φορέων και χρηματοδοτούνται κυρίως από δημόσιους πόρους. Αυτό, με τη σειρά του, συνεπάγεται αυξημένες θεσμικές υποχρεώσεις αλλά και μεγαλύτερη σταθερότητα ως προς τη χρηματοδότηση. Αυτό δεν συμβαίνει με την περίπτωση των ιδιωτικών μουσείων, τα οποία βασίζονται σε ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις, χορηγίες ή στα εισιτήρια των επισκεπτών, γεγονός που τα οδηγεί στην υιοθέτηση πιο ευέλικτων διοικητικών και επικοινωνιακών στρατηγικών (Walker, 2019).

Η εν λόγω διαφοροποίηση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών μουσείων επηρεάζει και τις στρατηγικές που υιοθετούνται στον τομέα της διοίκησης και του μάρκετινγκ. Όπως επισημαίνουν οι Kotler & Kotler (2019), τα μουσεία καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση κοινού είναι ιδιαίτερα έντονος. Για τον λόγο αυτόν, οι πολιτιστικοί οργανισμοί τείνουν υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού, πολιτιστικού μάρκετινγκ και διαχείρισης του κοινού (audience development). Η εφαρμογή των πρακτικών αυτών δίνει στα μουσεία τη δυνατότητα να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας, αλλά να ενισχύσουν την πολιτιστική τους ταυτότητα, δημιουργώντας παράλληλα ισχυρότερες σχέσεις με τους επισκέπτες τους (Alnasser & Yi, 2023).

Παράλληλα, η μουσειακή διοίκηση επηρεάζεται και από τις εξελίξεις της ψηφιακής τεχνολογίας. Πιο αναλυτικά, η ψηφιοποίηση των πολιτιστικών οργανισμών έχει μετασχηματίσει τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία επικοινωνούν με το κοινό τους. Ο λόγος έγκειται στο ότι η χρήση των ψηφιακών πλατφορμών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπει την επέκταση της πολιτιστικής εμπειρίας, ακόμα και πέρα από τα φυσικά όρια του μουσείου (Parry, 2013).

Έτσι, μέσω της ψηφιακής παρουσίας τους, τα μουσεία έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν νέες ομάδες κοινού, αλλά και να ενισχύσουν τη διεθνή προβολή τους. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέες μορφές συμμετοχικής πολιτιστικής εμπειρίας για το εν γένει κοινό (Guo et al., 2023).

Επιπλέον, η σύγχρονη προσέγγιση της μουσειακής διοίκησης αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική διαχείριση της πολιτιστικής ταυτότητας των οργανισμών. Η ταυτότητα ενός μουσείου δεν διαμορφώνεται μόνο από τις συλλογές που διαθέτει. Πέραν αυτών, διαμορφώνεται και από τον τρόπο με τον οποίο αυτές παρουσιάζονται και επικοινωνούνται στο κοινό. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση των μουσείων καλείται να διαμορφώσει μία συνεκτική πολιτιστική αφήγηση, η οποία να αντανακλά τόσο την ιστορική σημασία των συλλογών όσο και τις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες (Macdonald, 2011).

2.2 Στρατηγική Επικοινωνία σε Μουσεία

Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των σύγχρονων μουσείων. Σε αντίθεση με το παρελθόν, που τα μουσεία λειτουργούσαν κυρίως ως χώροι διατήρησης και έκθεσης των πολιτιστικών αντικειμένων, στη σημερινή εποχή, καλούνται να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργό κοινωνικό ρόλο. Στο πλαίσιο του ρόλου αυτού, καλούνται να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά την αποστολή τους προς διαφορετικές ομάδες κοινού. Επομένως, η επικοινωνία αποτελεί έναν μηχανισμό, μέσω του οποίου τα μουσεία διαμορφώνουν τη σχέση τους με την κοινωνία και ενισχύουν τη δημόσια παρουσία τους (Falk & Dierking, 2016).

Η έννοια της στρατηγικής επικοινωνίας αναφέρεται στον συστηματικό σχεδιασμό και τη συντονισμένη εφαρμογή επικοινωνιακών δράσεων, που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων (Hallahan et al., 2007). Ειδικότερα δε, στην περίπτωση των μουσείων, οι στόχοι αυτοί συνδέονται με την ενημέρωση του κοινού, την προσέλκυση επισκεπτών, την ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής και της πολιτιστικής ταυτότητας των οργανισμών. Η στρατηγική επικοινωνία εμπεριέχει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως είναι η προβολή εκθέσεων, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η χρήση ψηφιακών μέσων και η διαμόρφωση αφηγηματικών πλαισίων, που επιτρέπουν στο κοινό να κατανοήσει το περιεχόμενο των συλλογών (Kotler et al., 2019). Όπως διαπιστώνεται και στο μετέπειτα ερευνητικό σκέλος, η στρατηγική επικοινωνία στην περίπτωση του Fondation Claude Monet διαφοροποιείται από αυτήν που υιοθετείται από το Musée de l'Orangerie. Για τον λόγο αυτόν είναι αναγκαίο να κατανοηθεί η θεωρητική βάση της μουσειακής στρατηγικής επικοινωνίας, μέσα από την παρούσα ενότητα.

Επισημαίνεται ότι η ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών στρατηγικών στα μουσεία σχετίζεται άμεσα με τη θεωρία της μουσειακής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η επικοινωνία δεν περιορίζεται στη μετάδοση πληροφοριών από τον οργανισμό προς τον επισκέπτη, αλλά αποτελεί μία δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ του μουσείου, των εκθεμάτων και του κοινού (Hooper-Greenhill, 2000). Μέσα από αυτήν τη διαδικασία, τα μουσεία δημιουργούν νοηματικά πλαίσια, τα οποία επιτρέπουν στους επισκέπτες να ερμηνεύσουν τις εκθέσεις και να

συνδέσουν την εμπειρία τους με προσωπικές ή κοινωνικές αναφορές (Liendo & Nieto, 2024).

Στο πλαίσιο της στρατηγικής επικοινωνίας, ιδιάζουσα σημασία έχει η έννοια της ανάπτυξης του κοινού, η οποία αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα και αναφέρεται στις πρακτικές, μέσω των οποίων τα μουσεία επιδιώκουν να προσελκύσουν νέες ομάδες κοινού και να ενισχύσουν τη συμμετοχή των επισκεπτών (Rentschler & Hede, 2007). Η ανάπτυξη του κοινού δεν αφορά μόνο την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών, αλλά και τη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ του μουσείου και της κοινωνίας. Για τον λόγο αυτόν, τα σύγχρονα μουσεία σχεδιάζουν δράσεις που απευθύνονται σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες, όπως είναι ενδεικτικά οι μαθητές, οι οικογένειες, οι ηλικιωμένοι ή άτομα με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (Russo et al., 2008).

Πέραν των παραπάνω, η επικοινωνιακή στρατηγική των μουσείων επηρεάζεται από τη μετάβαση προς την ψηφιακή εποχή. Κατά τη διάρκεια της σημερινής εποχής, οι ψηφιακές πλατφόρμες, όπως είναι επί παραδείγματι το Instagram, το Facebook ή το YouTube επιτρέπουν στα μουσεία να προβάλλουν το περιεχόμενό τους σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και να δημιουργούν νέες μορφές διαδραστικής επικοινωνίας με τους επισκέπτες (Carignani et al., 2024; Mon & Koontz, 2025).

Παράλληλα, η στρατηγική επικοινωνία στα μουσεία συνδέεται αρρήκτως με τη διαμόρφωση πολιτιστικών αφηγήσεων. Οι εν λόγω αφηγήσεις αποτελούν έναν τρόπο οργάνωσης του περιεχομένου των εκθέσεων και επιτρέπουν στα μουσεία να παρουσιάζουν τις συλλογές τους μέσα από συνεκτικά ερμηνευτικά πλαίσια (Macdonald, 2011). Η αφηγηματική προσέγγιση επιτρέπει στους επισκέπτες να αντιλαμβάνονται τις εκθέσεις ως ιστορίες και αφηγήσεις, που συνδέονται με ευρύτερα ιστορικά, κοινωνικά ή καλλιτεχνικά συμφραζόμενα (Lazzeretti, 2023).

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής επικοινωνίας είναι η δημιουργία συνεκτικής ταυτότητας του οργανισμού. Η συγκεκριμένη ταυτότητα διαμορφώνεται μέσω της οπτικής επικοινωνίας, της αφήγησης των εκθέσεων και της εν γένει εικόνας που προβάλλει το μουσείο προς το κοινό. Έτσι, η ύπαρξη σαφούς επικοινωνιακής ταυτότητας επιτρέπει στα μουσεία να διαφοροποιηθούν από άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς, αλλά και να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητά τους (Kavaratzis & Ashworth, 2015).

Επιπροσθέτως, η στρατηγική επικοινωνία των μουσείων συνδέεται με την έννοια της πολιτιστικής εμπειρίας του επισκέπτη, η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσει ο επισκέπτης με τον χώρο, το περιεχόμενο και τις δραστηριότητες του μουσείου (Falk & Dierking, 2016). Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίον τα μουσεία επιδιώκουν να σχεδιάσουν επικοινωνιακές στρατηγικές που ενισχύουν τη συμμετοχική διάσταση της επίσκεψης και δημιουργούν πιο βιωματικές μορφές πολιτιστικής εμπειρίας.

Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις αποκτούν επιπρόσθετο ενδιαφέρον στην περίπτωση των δύο μουσείων, που εξετάζονται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Ειδικότερα, το Fondation Claude Monet και το Musée de l'Orangerie αξιοποιούν διαφορετικά εργαλεία επικοινωνίας και διαφορετικές μορφές πολιτιστικής εμπειρίας. Αυτό είναι άμεσα συνυφασμένο, τόσο με τη φυσιογνωμία των οργανισμών όσο και με το διοικητικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Η ανάλυση που ακολουθεί στα επόμενα κεφάλαια επιδιώκει τη διευκρίνιση του κατά πόσο οι θεωρητικές αρχές της στρατηγικής επικοινωνίας αποτυπώνονται στην πράξη, αλλά και με ποιους τρόπους επηρεάζουν τη σχέση των δύο μουσείων με το κοινό τους.

2.3 Branding και κοινό στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Το «*branding*» αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς στρατηγικής ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών. Στον χώρο των μουσείων και γενικότερα των πολιτιστικών οργανισμών, το branding δεν αφορά απλώς τη δημιουργία ενός ονόματος ή ενός λογότυπου, αλλά τη συνολική διαμόρφωση της ταυτότητας του οργανισμού και της εικόνας που αυτός προβάλλει προς το κοινό. Μέσω του branding, οι πολιτιστικοί οργανισμοί επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν από άλλους παρόμοιους φορείς, αλλά και να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητά τους. Επίσης, αποτελεί ένα στοιχείο που βοηθάει τα μουσεία στο να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με το κοινό τους (Kotler et al., 2019).

Η έννοια του branding στους πολιτιστικούς οργανισμούς σχετίζεται με τη διαμόρφωση της πολιτιστικής ταυτότητας ενός οργανισμού. Η εν λόγω ταυτότητα διαμορφώνεται

μέσα από το περιεχόμενο των συλλογών, την ιστορία του οργανισμού, τις αξίες που προβάλλει και τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί με το κοινό του (Kavaratzis & Ashworth, 2015). Στην περίπτωση των μουσείων, το branding αποτελεί ένα εργαλείο, μέσω του οποίου οι οργανισμοί αποκτούν τη δυνατότητα να αναδείξουν τη μοναδικότητα των συλλογών τους και να ενισχύσουν τη διεθνή τους παρουσία (Yin et al., 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, το branding είναι συνυφασμένο με την εμπειρία που αποκομίζει ο επισκέπτης από την επίσκεψη στο μουσείο. Η εμπειρία αυτή δεν περιορίζεται στην παρατήρηση των εκθεμάτων, αλλά εμπεριέχει το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του επισκέπτη και του οργανισμού, όπως είναι επί παραδείγματι ο τρόπος παρουσίασης των εκθέσεων, η αισθητική του χώρου, οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες και η επικοινωνία μέσω ψηφιακών μέσων (Falk & Dierking, 2016). Μέσω των προαναφερόμενων στοιχείων, τα μουσεία έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν μία συνολική εικόνα που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτά από το κοινό (Elhosiny et al., 2023).

Παράλληλα, η ανάπτυξη ισχυρού branding στους πολιτιστικούς οργανισμούς αφορά και τη δημιουργία πολιτιστικών αφηγήσεων που επιτρέπουν στο κοινό να συνδεθεί συναισθηματικά με τον οργανισμό. Οι εν λόγω αφηγήσεις λειτουργούν ως μηχανισμοί ερμηνείας του πολιτιστικού περιεχομένου. Μάλιστα, επιτρέπουν στους επισκέπτες να αντιλαμβάνονται τα εκθέματα ως μέρος μίας ευρύτερης ιστορίας που αφορά την τέχνη, την κοινωνία ή την ιστορία (Macdonald, 2011). Με τον τρόπο αυτόν, το branding επεκτείνεται στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού πολιτιστικού αφηγήματος.

Επίσης, η έννοια του branding στους πολιτιστικούς οργανισμούς συνδέεται με τη διαχείριση του κοινού. Πιο αναλυτικά, η διαχείριση του κοινού αποτελεί βασικό στοιχείο της σύγχρονης μουσειακής διοίκησης. Εδώ, πρέπει να καταστεί αντιληπτό ότι το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα μουσεία δεν αποτελεί μία ομοιογενή ομάδα. Αντιθέτως, περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατηγορίες με διαφορετικά ενδιαφέροντα, πολιτισμικές αναφορές και επίπεδα γνώσης. Έτσι, οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναγκάζονται να αναπτύξουν στρατηγικές που αποσκοπούν στη διαφοροποιημένη προσέγγιση του κοινού, αλλά και στη δημιουργία πιο συμπεριληπτικών πολιτιστικών εμπειριών (Hooper-Greenhill, 2000).

Οι στρατηγικές ανάπτυξης του κοινού που υιοθετούνται από την πλευρά των μουσείων περιλαμβάνουν την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη δημιουργία διαδραστικών εκθέσεων, την αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και τη συνεργασία με κοινωνικούς φορείς. Μέσω αυτών των πρακτικών, τα μουσεία επιδιώκουν να καταστούν πιο προσβάσιμα και να ενισχύσουν τον κοινωνικό τους ρόλο (Rentschler & Hede, 2007).

Επιπλέον, το branding στους πολιτιστικούς οργανισμούς συνδέεται με τη στρατηγική διαχείριση της φήμης του οργανισμού. Η φήμη ενός μουσείου διαμορφώνεται μέσα από την ποιότητα των εκθέσεων, τη φήμη των συλλογών του, την επιστημονική του δραστηριότητα και τη συνολική εικόνα που προβάλλεται προς το κοινό. Η ύπαρξη ισχυρής φήμης συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην προσέλκυση επισκεπτών, στη δημιουργία συνεργασιών με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς και στην εξασφάλιση χρηματοδότησης από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Rentschler, 2007; Sallaku et al., 2025).

Ταυτόχρονα, το branding των πολιτιστικών οργανισμών επηρεάζεται από τις κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές που χαρακτηρίζουν τα σύγχρονα κοινωνικά πλαίσια. Οι επισκέπτες των μουσείων αναζητούν ολοένα και περισσότερο βιωματικές και συμμετοχικές μορφές πολιτιστικής εμπειρίας και το γεγονός αυτό, οδηγεί τους οργανισμούς στην ανάπτυξη πιο διαδραστικών μορφών επικοινωνίας και παρουσίασης του περιεχομένου τους (Falk & Dierking, 2016). Ως εκ τούτου, το branding των μουσείων συνδέεται με την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες του κοινού και να δημιουργούν πολιτιστικές εμπειρίες που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της σύγχρονης κοινωνίας (Liu & Abidin, 2022).

Κλείνοντας, η σημασία του branding και της ανάπτυξης κοινού καθίσταται εμφανής στις δύο μελέτες περίπτωσης της παρούσας εργασίας. Παρά το ότι αμφότερα τα μουσεία συνδέονται με το έργο και την κληρονομιά του Claude Monet, ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές προβολής και διαχείρισης της πολιτιστικής τους ταυτότητας. Η σύγκριση των δύο οργανισμών αναμένεται να καταστήσει κατανοητό τον τρόπο με τον οποίο το branding διαμορφώνεται αφενός από το πολιτιστικό περιεχόμενο και αφετέρου από τις διοικητικές και επικοινωνιακές επιλογές του κάθε οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

3.1 Fondazione Claude Monet (Giverny)

Η Fondazione Claude Monet στο Giverny είναι ένας εμβληματικός χώρος πολιτιστικής κληρονομιάς, που συνδέεται άμεσα με τη ζωή και το έργο του Claude Monet. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μουσεία, επί των οποίων κυριαρχεί η έκθεση αυθεντικών έργων τέχνης, η συγκεκριμένη περίπτωση υπάγεται στην κατηγορία των «μουσείων κατοικίας» (house museums). Άλλωστε, το βασικό έκθεμα είναι ο ίδιος ο βιωμένος χώρος του καλλιτέχνη. Η σημασία του έγκειται ακριβώς στο γεγονός του ότι διατηρείται και παρουσιάζεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργήθηκαν ορισμένα από τα σημαντικότερα έργα του ιμπρεσιονισμού.

Ο Claude Monet εγκαταστάθηκε στο Giverny εν έτει 1883 και παρέμεινε εκεί μέχρι τον θάνατό του, το 1926. Σύμφωνα με τον επίσημο ιστότοπο του ιδρύματος (Fondation Claude Monet), η επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας δεν ήταν τυχαία, καθώς ο καλλιτέχνης αναζητούσε ένα περιβάλλον που θα του επέτρεπε να εξερευνήσει σε βάθος τις σχέσεις φωτός, φύσης και χρώματος. Στο Giverny, ο Monet δεν περιορίστηκε απλώς στη ζωγραφική αποτύπωση της φύσης, αλλά προχώρησε και στη διαμόρφωσή της, μετατρέποντας τον κήπο του σε ένα πλήρως ελεγχόμενο αισθητικό πεδίο.

Η οικία του Monet αποτελεί τον βασικό πυρήνα της εμπειρίας των επισκεπτών του Fondazione Claude Monet. Είναι ένα μακρόστενο σπίτι, χαρακτηριστικό της αγροτικής αρχιτεκτονικής της Νορμανδίας, το οποίο ο καλλιτέχνης διαμόρφωσε σύμφωνα με τις προσωπικές του αισθητικές επιλογές.

Το εσωτερικό του σπιτιού αποκαλύπτει έντονες χρωματικές αντιθέσεις και μία ιδιαίτερη προτίμηση σε φωτεινές αποχρώσεις, όπως επί παραδείγματι το χρώμα μπλε στην κουζίνα, όπως φαίνεται στην κάτωθι εικόνα:

Εικόνα 1. Παράδειγμα έντονων αποχρώσεων στους εσωτερικούς χώρους



Πηγή: <https://claudemonetgiverny.fr/en/decouvrir/claude-monets-house/>

Η επίσημη τεκμηρίωση του ιδρύματος επισημαίνει ότι οι χώροι έχουν αποκατασταθεί με μεγάλη ακρίβεια, βάσει αρχειακού υλικού και φωτογραφιών της εποχής, με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποδίδουν όσο το δυνατόν πιστότερα την ατμόσφαιρα της καθημερινής ζωής του Monet.

Μάλιστα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η συλλογή ιαπωνικών χαρακτηριστικών (ukiyo-e) που κοσμεί τους τοίχους της εν λόγω κατοικίας. Η παρουσία αυτών των έργων αντανακλά τη βαθιά επιρροή της ιαπωνικής τέχνης στον Monet και, εν γένει, στον ιμπρεσιονισμό. Το ίδιο το ίδρυμα, άλλωστε, αναγνωρίζει ότι η αισθητική του ιαπωνικού τοπίου επηρέασε άμεσα τη διαμόρφωση του υδάτινου κήπου, αλλά και τη θεματολογία πολλών έργων του καλλιτέχνη.

Ο κήπος αποτελεί το πλέον χαρακτηριστικό και καθοριστικό στοιχείο της Fondazione Claude Monet. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του ιδρύματος, ο Monet αφιέρωσε σημαντικό μέρος της ζωής του στον σχεδιασμό και την καλλιέργεια δύο βασικών τύπων κήπων, ήτοι του Clos Normand και του υδάτινου κήπου.

Ο πρώτος βρίσκεται μπροστά από την κατοικία και χαρακτηρίζεται από γεωμετρική οργάνωση, πλούσια βλάστηση και έντονες χρωματικές αντιθέσεις, που μεταβάλλονται ανάλογα με την εποχή. Ο Clos Normand απεικονίζεται ως κάτωθι:

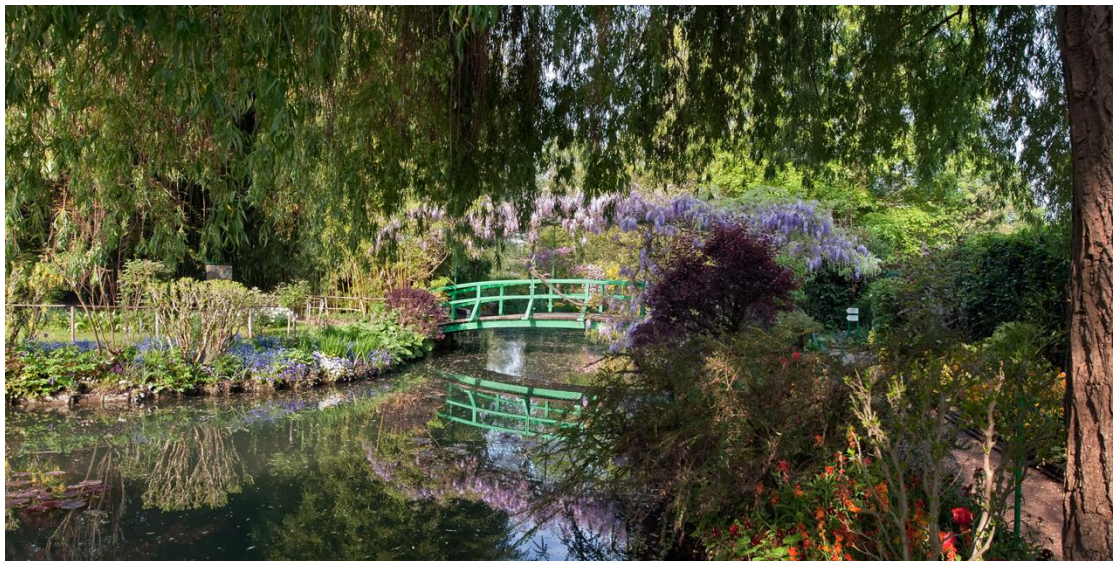
Εικόνα 2. Clos Normand



Πηγή: <https://claudemonetgiverny.fr/en/decouvrir/clos-normand/>

Ο υδάτινος κήπος δημιουργήθηκε αργότερα και περιλαμβάνει τη διάσημη λίμνη με τα νούφαρα και την ιαπωνική γέφυρα, όπως απεικονίζεται στην παρακάτω εικόνα:

Εικόνα 3. Υδάτινος κήπος



Πηγή: <https://claudemonetgiverny.fr/en/decouvrir/water-lily-pond/>

Εδώ, αξίζει να αναφερθεί ότι η ιδιάζουσα σημασία της Fondazione Claude Monet δεν περιορίζεται μόνο στην ιστορική ή καλλιτεχνική αξία του χώρου. Αντιθέτως, ολόκληρη η εμπειρία της επίσκεψης λειτουργεί ως ένα πλήρες επικοινωνιακό και πολιτιστικό αφήγημα. Η αυθεντικότητα τόσο της κατοικίας, όσο και των κήπων και του φυσικού περιβάλλοντος επιτρέπει στους επισκέπτες να αισθανθούν ότι εισέρχονται στον πραγματικό κόσμο του Monet και όχι ότι επισκέφτηκαν έναν απλό εκθεσιακό χώρο. Άρα, η επικοινωνιακή στρατηγική του συγκεκριμένου οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη βιωματική εμπειρία και στην αίσθηση της αυθεντικότητας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση συνάδει με τις θεωρίες της πολιτιστικής εμπειρίας και του πολιτιστικού branding, οι οποίες αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, και σύμφωνα με τις οποίες η ταυτότητα ενός μουσείου διαμορφώνεται από τα εκθέματά του και από τη συνολική εμπειρία που προσφέρει στο κοινό.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η δημιουργία του υδάτινου κήπου δεν ήταν μία απλή αισθητική παρέμβαση, αλλά ένα συνειδητό καλλιτεχνικό εγχείρημα. Ο Monet προχώρησε σε εκτροπή μικρού παραποτάμου για να σχηματίσει τη λίμνη, γεγονός που αποτυπώνεται και στα αρχεία της Fondazione Claude Monet. Η συγκεκριμένη παρέμβαση αποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο ο καλλιτέχνης αντιμετώπιζε τη φύση, δηλαδή όχι ως παθητικό αντικείμενο παρατήρησης, αλλά ως ενεργό πεδίο δημιουργίας. Η λίμνη με τα νούφαρα αποτέλεσε το κεντρικό θέμα της ύστερης περιόδου του, οδηγώντας στη δημιουργία της μνημειώδους σειράς των «*Nymphéas*».

Η σημερινή μορφή της Fondation Claude Monet είναι απότοκος εκτεταμένων εργασιών αποκατάστασης που πραγματοποιήθηκαν κατά τη δεκαετία του 1970. Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της Fondazione Claude Monet, η οικία και οι κήποι είχαν υποστεί σημαντική φθορά μετά τον θάνατο του Monet και χρειάστηκε συστηματική προσπάθεια για την ανασύστασή τους. Η αποκατάστασή τους, βασίστηκε σε ιστορικές πηγές, φυτολογικούς καταλόγους και φωτογραφικό υλικό, προκειμένου να αναπαραχθεί με ακρίβεια το αρχικό όραμα του καλλιτέχνη.

Σε θεσμικό επίπεδο, η Fondazione Claude Monet λειτουργεί ως ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Στόχος του χώρου αυτού είναι η διατήρηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς του Monet. Η λειτουργία της διέπεται από αυστηρές προδιαγραφές συντήρησης, ιδιαίτερα όσον αφορά τους κήπους, οι οποίοι απαιτούν συνεχή φροντίδα, ώστε να διατηρούν την ιστορική και αισθητική τους αυθεντικότητα.

Μάλιστα, το ίδρυμα αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στη βιωματική εμπειρία των επισκεπτών. Ο λόγος έγκειται στο ότι η περιήγηση στον εν λόγω χώρο επιτρέπει την άμεση κατανόηση της σχέσης μεταξύ καλλιτέχνη, φύσης και δημιουργίας. Η συγκεκριμένη βιωματική προσέγγιση αφορά αφενός τη μουσειολογική εμπειρία και αφετέρου συνδέεται άμεσα και με τη συνολική επικοινωνιακή ταυτότητα του οργανισμού. Στοιχεία, όπως είναι η αυθεντικότητα του χώρου, η στενή σχέση με τη φύση και η δυνατότητα «εισόδου» στον κόσμο του Monet λειτουργούν ως βασικά χαρακτηριστικά του πολιτιστικού branding. Ακολουθώντας, λοιπόν, τη στρατηγική αυτή, το Fondation Claude Monet προβάλλεται από τη μία πλευρά, ως χώρος πολιτιστικής κληρονομιάς και από την άλλη πλευρά, ως μία εμπειρία εμβύθισης (immersive experience), επιτρέποντας στο κοινό να βιώσει το καλλιτεχνικό περιβάλλον του Monet άμεσα και όχι απρόσωπα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση φαίνεται να συνδέεται και με το περισσότερο ευέλικτο και εμπειρικά προσανατολισμένο ιδιωτικό μοντέλο λειτουργίας του εν λόγω οργανισμού.

Η επισκεψιμότητα του χώρου είναι ιδιαίτερα υψηλή, γεγονός που τον καθιστά έναν από τους σημαντικότερους πολιτιστικούς προορισμούς της Γαλλίας. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Fondazione Claude Monet, εκατοντάδες χιλιάδες επισκέπτες επισκέπτονται ετησίως το Giverny, γεγονός που αναδεικνύει τη διαχρονική απήχηση του έργου του Monet. Ωστόσο, η αυξημένη επισκεψιμότητα συνοδεύεται από προκλήσεις διαχειριστικής φύσεως, όπως είναι επί παραδείγματι η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και η διατήρηση της ποιότητας της εμπειρίας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί επί του σημείου τούτου ότι η Fondazione Claude Monet λειτουργεί συμπληρωματικά με άλλους πολιτιστικούς θεσμούς που σχετίζονται με το έργο του καλλιτέχνη, όπως το Musée de l'Orangerie στο Παρίσι, όπου εκτίθενται τα μνημειώδη έργα της σειράς των «*Nymphéas*». Η σχέση αυτή αναδεικνύει ένα ευρύτερο πολιτιστικό δίκτυο, στο οποίο ο τόπος δημιουργίας και ο τόπος έκθεσης συνδέονται άμεσα και έτσι καταλήγουν αν προσφέρουν μία ολιστική κατανόηση της καλλιτεχνικής παραγωγής του Monet.

Εν γένει, επομένως, η Fondazione Claude Monet στο Giverny είναι ένα μοναδικό παράδειγμα μουσείου που υπερβαίνει τα όρια της παραδοσιακής μουσειακής πρακτικής. Μέσα από τη διατήρηση της οικίας και των κήπων, προσφέρει μία ολιστική εμπειρία, κατά τη διάρκεια της οποίας οι επισκέπτες δεν παρατηρούν απλώς την τέχνη,

αλλά εισέρχονται στον ίδιο τον κόσμο που τη γέννησε. Επιπλέον, η έμφαση στη βιωματική εμπειρία και στον αυθεντικό χώρο δημιουργίας συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας επικοινωνιακής ταυτότητας που βασίζεται στην αυθεντικότητα και την εμπειρική πρόσληψη της τέχνης. Αυτό το στοιχείο φαίνεται να επηρεάζει και τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού, η οποία είναι σε μεγαλύτερο βαθμό βασισμένη στη συναισθηματική σύνδεση και στη δημιουργία μίας εμπειρίας αυθεντικότητας για το κοινό.

3.2 Musée de l'Orangerie (Παρίσι)

Το Musée de l'Orangerie στο Παρίσι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μουσειακούς θεσμούς της Γαλλίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην τέχνη του ιμπρεσιονισμού και του μεταϊμπρεσιονισμού. Εν αντιθέσει με τη Fondation Claude Monet στο Giverny, η οποία επικεντρώνεται στον βιωμένο χώρο του καλλιτέχνη, το Musée de l'Orangerie λειτουργεί ως κλασικό μουσείο τέχνης.

Βασικός στόχος του είναι η έκθεση και ερμηνεία έργων ζωγραφικής. Ωστόσο, η ιδιαιτερότητά του έγκειται στο γεγονός του ότι έχει σχεδιαστεί, τουλάχιστον σε σημαντικό βαθμό, γύρω από ένα ενιαίο καλλιτεχνικό όραμα, ήτοι την παρουσίαση των μνημειωδών έργων της σειράς «*Nymphéas*» του Claude Monet.

Εικόνα 4. Συλλογή «*Nymphéas*» του Claude Monet



Πηγή: <https://www.musee-orangerie.fr/fr/collection>

Το κτίριο του μουσείου βρίσκεται στον Κήπο των Τουιλερί στο κέντρο του Παρισιού και αρχικά κατασκευάστηκε εν έτει 1852, επί Ναπολέοντα Γ', ως θερμοκήπιο (orangerie) για την προστασία των πορτοκαλιών κατά τους χειμερινούς μήνες. Σύμφωνα με τον επίσημο ιστότοπο του μουσείου (Musée de l'Orangerie - Réunion des Musées Nationaux), η αρχική χρήση του κτιρίου αντανakλά τη λειτουργική αρχιτεκτονική της εποχής, η οποία εν συνεχεία προσαρμόστηκε για πολιτιστικούς σκοπούς. Η μετατροπή του σε μουσείο συνδέεται άμεσα με την επιθυμία του Monet να προσφέρει στο γαλλικό κράτος ένα σύνολο έργων, που θα εκτίθενται σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο.

Η δωρεά των «*Nymphéas*» από τον Monet στο γαλλικό κράτος το 1922 αποτέλεσε καθοριστικό σημείο στην ιστορία του εν λόγω μουσείου. Ο ίδιος ο καλλιτέχνης συμμετείχε ενεργά στον σχεδιασμό του εκθεσιακού χώρου, σε συνεργασία με τον αρχιτέκτονα Camille Lefèvre, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που θα ανταποκρίνεται στις αισθητικές και αντιληπτικές απαιτήσεις των έργων.

Τα έργα εκτέθηκαν στο μουσείο εν έτει 1927, λίγους μήνες μετά τον θάνατο του Monet. Έκτοτε τον πυρήνα της συλλογής του Musée de l'Orangerie.

Η αρχιτεκτονική διάταξη των αιθουσών των «*Nymphéas*» αποτελεί μοναδικό παράδειγμα μουσειολογικής σύλληψης. Οι δύο οβάλ αίθουσες, που συχνά περιγράφονται ως «*Σιζτίνα του ιμπρεσιονισμού*», έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργούν μία αίσθηση συνεχούς ροής και απεραντοσύνης.

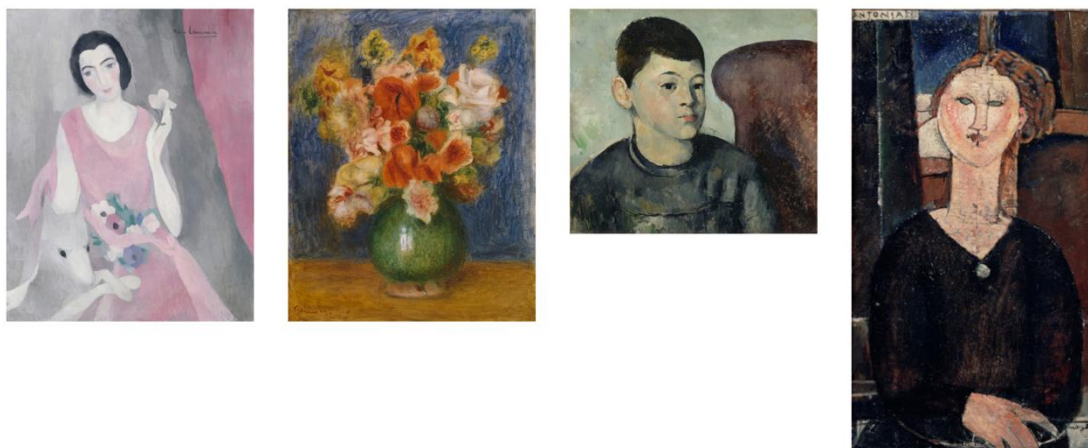
Το φυσικό φως εισέρχεται από την οροφή, ενισχύοντας την εμπειρία του θεατή και αναδεικνύοντας τη μεταβλητότητα των χρωμάτων και των αντανakλάσεων στο νερό. Σύμφωνα με την επίσημη τεκμηρίωση του μουσείου, η εν λόγω διάταξη αποσκοπεί στη δημιουργία ενός «*χώρου διαλογισμού*», όπου ο επισκέπτης μπορεί να βιώσει το έργο σε μία σχεδόν βιωματική διάσταση.

Ωστόσο, παρά τη βιωματική διάσταση της εμπειρίας, η συγκεκριμένη μουσειολογική οργάνωση δείχνει ότι υιοθετείται μία περισσότερο επιμελημένη και ερμηνευτική φιλοσοφία επικοινωνίας με το κοινό. Αναλυτικότερα, το Musée de l'Orangerie δεν εστιάζει τόσο στην αυθεντικότητα του προσωπικού χώρου του καλλιτέχνη, αλλά αποδίδει μεγαλύτερη έμφαση στην οργανωμένη αισθητική και εκπαιδευτική πρόσληψη

του έργου τέχνης. Το συγκεκριμένο μουσείο επιλέγει, μέσα από τον σχεδιασμό των αιθουσών και τη θεσμική παρουσίαση των συλλογών του, να προβάλλει μία επικοινωνιακή ταυτότητα, που είναι συνυφασμένη με την ιστορική ερμηνεία και την πολιτιστική εκπαίδευση του κοινού.

Πέρα από τη σειρά των «*Nymphéas*», το Musée de l'Orangerie φιλοξενεί και τη σημαντική συλλογή Walter-Guillaume, η οποία περιλαμβάνει έργα κορυφαίων καλλιτεχνών του τέλους του 19ου και των αρχών του 20ού αιώνα. Στη συλλογή αυτή περιλαμβάνονται έργα των Renoir, Cézanne, Matisse, Picasso, Modigliani και Derain. Όπως επισημαίνεται στον επίσημο ιστότοπο του Musée de l'Orangerie, η συλλογή αυτή ήταν μία δωρεά στο γαλλικό κράτος από τον συλλέκτη Paul Guillaume και συμπληρώνει ιδανικά την εμπειρία των επισκεπτών, προσφέροντας μία ευρύτερη εικόνα της εξέλιξης της μοντέρνας τέχνης.

Εικόνα 5. Μέρος συλλογής Musée de l'Orangerie



Πηγή: <https://www.musee-orangerie.fr/fr/collection/collections-permanentes-la-collection-walter-guillaume>

Η σύγχρονη μορφή του Musée de l'Orangerie είναι αποτέλεσμα ανακαίνισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των ετών 2000 και 2006. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αποκατάσταση της αρχικής σύλληψης των αιθουσών των «*Nymphéas*», καθώς και στη βελτίωση των συνθηκών κάτω από τις οποίες εκτίθεται η συλλογή Walter-Guillaume. Ο επίσημος ιστότοπος του Musée de

l'Orangerie αναφέρει ότι η ανακαίνιση στόχευε στη δημιουργία ενός ισορροπημένου συνδυασμού ιστορικής αυθεντικότητας και σύγχρονης μουσειολογικής πρακτικής.

Εικόνα 6. Ανακαινισμένος χώρος Musée de l'Orangerie



Πηγή: <https://www.musee-orangerie.fr/fr/articles/dans-le-musee-275949>

Από την παραπάνω περιγραφή, διαπιστώνεται ότι σε αντίθεση με τη βιωματική και χωρική προσέγγιση που χαρακτηρίζει τη Fondazione Claude Monet, το Musée de l'Orangerie βασίζει την επικοινωνιακή του στρατηγική σε μεγαλύτερο βαθμό στην ερμηνεία και στην εκπαιδευτική διαμεσολάβηση. Ακολουθεί μία περισσότερο μουσειολογική οργάνωση στα εκθέματά του και αυτό, συνδυαστικά με την ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων, δίνει στο κοινό τη δυνατότητα να κατανοήσει βαθύτερα το καλλιτεχνικό και ιστορικό πλαίσιο των έργων. Ως εκ τούτου, το μουσείο λειτουργεί αφενός ως χώρος αισθητικής εμπειρίας, αλλά και ως χώρος παραγωγής γνώσης. Πρόκειται για μία στρατηγική, η οποία πρεσβεύει μία διαφορετική φιλοσοφία επικοινωνίας με το κοινό, αποδίδοντας έμφαση στην ερμηνεία, στη μάθηση και στην απόκτηση πολιτισμικού νοήματος.

Σε θεσμικό επίπεδο, το Musée de l'Orangerie εντάσσεται στο δίκτυο των Réunion des Musées Nationaux - Grand Palais, γεγονός που του προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα ως εθνικό μουσείο. Η λειτουργία του διέπεται από αυστηρά πρότυπα διαχείρισης πολιτιστικής κληρονομιάς, ενώ παράλληλα αναπτύσσει εκπαιδευτικές και πολιτιστικές δράσεις που στοχεύουν στην ευρύτερη διάδοση της τέχνης.

Η θεσμική αυτή δομή επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο το συγκεκριμένο μουσείο επικοινωνεί με το κοινό του. Πιο αναλυτικά, δίνεται έμφαση στην εκπαιδευτική αποστολή, αλλά και στην ερμηνεία των έργων, όπως επίσης και στη διαμόρφωση μίας περισσότερο οργανωμένης πολιτιστικής εμπειρίας. Εν αντιθέσει με το περισσότερο προσωποκεντρικό και βιωματικό μοντέλο του Giverny, το Musée de l'Orangerie υιοθετεί μία επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία βασίζεται περισσότερο στη θεσμική εγκυρότητα και στη μουσειολογική επιμέλεια.

Η εμπειρία των επισκεπτών στο Musée de l'Orangerie διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό από εκείνη της Fondation Claude Monet. Ενώ στο Giverny κυριαρχεί η αίσθηση της οικειότητας και της σύνδεσης με τον χώρο δημιουργίας, στο Παρίσι ο επισκέπτης καλείται να εστιάσει στο ίδιο το έργο τέχνης, μέσα σε ένα περιβάλλον που έχει σχεδιαστεί για να ενισχύει την αισθητική του πρόσληψη. Η μετάβαση από τον φυσικό χώρο του Giverny στον εκθεσιακό χώρο του Παρισιού αντικατοπτρίζει τη μετατροπή της προσωπικής καλλιτεχνικής εμπειρίας σε δημόσιο πολιτιστικό αγαθό.

Η επισκεψιμότητα του μουσείου είναι ιδιαίτερα υψηλή και αυτό είναι εύλογο, καθώς αποτελεί έναν από τους βασικούς πολιτιστικούς προορισμούς του Παρισιού. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Musée de l'Orangerie, το μουσείο προσελκύει εκατοντάδες χιλιάδες επισκέπτες ετησίως, γεγονός που επιβεβαιώνει τη διαχρονική σημασία του έργου του Monet και της συλλογής του.

Από τα παραπάνω, λοιπόν, συμπεραίνεται ότι το Musée de l'Orangerie αποτελεί ένα ιδανικό παράδειγμα μουσείου που συνδυάζει την ιστορική, αρχιτεκτονική και καλλιτεχνική διάσταση. Μέσα από την παρουσίαση των «*Nymphéas*» και της συλλογής Walter-Guillaume, προσφέρει μία ολιστική εμπειρία της μετάβασης από τον ιμπρεσιονισμό στη μοντέρνα τέχνη, ενώ παράλληλα αναδεικνύει τη σημασία της μουσειολογικής πρακτικής στη διαμόρφωση της εμπειρίας των θεατών. Επίσης, η μουσειολογική οργάνωση του χώρου και η έμφαση στην αισθητική εμπειρία υποδηλώνουν μια πιο επιμελημένη και θεσμική επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία διαφοροποιείται από τη βιωματική προσέγγιση του Giverny.

3.3 Συγκριτική θεσμική και ιστορική ανάλυση

Προβαίνοντας σε μία συγκριτική ανάλυση της Fondation Claude Monet στο Giverny και του Musée de l'Orangerie στο Παρίσι, διαφαίνεται ότι είναι δύο διαφορετικά, αλλά συμπληρωματικά μοντέλα διαχείρισης και παρουσίασης της καλλιτεχνικής κληρονομιάς. Παρά το γεγονός του ότι αμφότεροι οι θεσμοί συνδέονται άμεσα με το έργο του Claude Monet και ειδικότερα με τη σειρά των «*Nymphéas*», ωστόσο, διαφοροποιούνται ουσιαστικά ως προς τη θεσμική τους συγκρότηση, την ιστορική τους εξέλιξη, τη μουσειολογική τους προσέγγιση και την εμπειρία που προσφέρουν στο κοινό που τους επισκέπτεται.

Αρχικά, σε ιστορικό επίπεδο, η Fondation Claude Monet συνδέεται άμεσα με τον ίδιο τον καλλιτέχνη. Ο λόγος είναι ότι αποτελεί τον τόπο κατοικίας και δημιουργίας του. Η ιστορική της αξία έγκειται στη διατήρηση ενός αυθεντικού περιβάλλοντος, το οποίο διαμορφώθηκε από τον ίδιο τον Monet και εν συνεχεία, λειτούργησε ως βασική πηγή έμπνευσης για το έργο του. Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie δεν αποτελεί χώρο δημιουργίας, αλλά χώρο έκθεσης, ο οποίος προσαρμόστηκε εκ των υστέρων για να φιλοξενήσει ένα συγκεκριμένο καλλιτεχνικό σύνολο. Η ίδρυσή του ως μουσείου συνδέεται με τη δωρεά των έργων του Monet στο γαλλικό κράτος και εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο πολιτιστικής πολιτικής.

Προβαίνοντας στην αξιολόγηση της θεσμικής διάστασης των δύο χώρων, ομοίως, παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η Fondation Claude Monet λειτουργεί ως ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με κύριο στόχο τη διατήρηση της αυθεντικότητας του χώρου και την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς. Η διαχείρισή της είναι περισσότερο εστιασμένη στη συντήρηση ενός ιστορικού περιβάλλοντος, το οποίο απαιτεί συνεχή φροντίδα, και δη, όσον αφορά τους κήπους. Το συγκεκριμένο ιδιωτικό μοντέλο φαίνεται να επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαμόρφωση της εμπειρίας των επισκεπτών, αλλά και στη διαμόρφωση της επικοινωνιακής ταυτότητας του οργανισμού. Αποδίδεται έμφαση στην αυθεντικότητα και στη συναισθηματική εμπλοκή των επισκεπτών, οι οποίοι εν τέλει αποκτούν μία βιωματική εμπειρία, που συνδέεται άμεσα με μία περισσότερο προσωποκεντρική και εμπειρική προσέγγιση της πολιτιστικής επικοινωνίας. Εν αντιθέσει, το Musée de l'Orangerie αποτελεί εθνικό μουσείο, το οποίο είναι ενταγμένο στο δίκτυο των Réunion

des Musées Nationaux - Grand Palais, γεγονός που του προσδίδει θεσμική σταθερότητα, κρατική χρηματοδότηση και ευρύτερη πολιτιστική αποστολή. Παράλληλα, το δημόσιο και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του συγκεκριμένου μουσείου επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας του με το κοινό. Σε αυτήν την περίπτωση, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαιδευτική διάσταση και στην ερμηνευτική παρουσίαση των έργων τέχνης. Έτσι, η υιοθετούμενη επικοινωνιακή στρατηγική εμφανίζεται περισσότερο οργανωμένη και θεσμικά προσανατολισμένη. Αυτό αντικατοπτρίζει και τον ρόλο του μουσείου ως εθνικού πολιτιστικού οργανισμού.

Κατόπιν, η μουσειολογική προσέγγιση αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά σημεία διαφοροποίησης μεταξύ των δύο θεσμών. Στη Fondation Claude Monet, το επίκεντρο δεν είναι το ίδιο το έργο τέχνης, αλλά το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτό δημιουργήθηκε. Ο επισκέπτης καλείται να βιώσει τον χώρο ως σύνολο, όπου η φύση, η αρχιτεκτονική και η καθημερινότητα του καλλιτέχνη συνθέτουν μία ενιαία εμπειρία. Αντίθετα, στο Musée de l'Orangerie, η προσοχή στρέφεται αποκλειστικά και μόνο στο έργο τέχνης, το οποίο παρουσιάζεται μέσα σε έναν προσεκτικά σχεδιασμένο εκθεσιακό χώρο. Η αρχιτεκτονική των οβάλ αιθουσών ενισχύει τη συγκέντρωση και την αισθητική εμπειρία και καταλήγει αν δημιουργεί ένα περιβάλλον, το οποίο ευνοεί μία θέαση περισσότερο στοχαστική.

Συν τοις άλλοις, ακόμα και η έννοια της αυθεντικότητας διαφοροποιείται μεταξύ των δύο περιπτώσεων. Στο Giverny, η αυθεντικότητα σχετίζεται με τον ίδιο τον χώρο και τη διατήρηση της ιστορικής του μορφής. Η αποκατάσταση της οικίας και των κήπων βασίστηκε σε αρχειακά τεκμήρια, με στόχο την πιστή αναπαραγωγή του αρχικού περιβάλλοντος. Εν αντιθέσει, στο Musée de l'Orangerie, η αυθεντικότητα αφορά κυρίως τα έργα τέχνης και την πρόθεση του καλλιτέχνη ως προς τον τρόπο έκθεσής τους. Η συμμετοχή του Monet στον σχεδιασμό των αιθουσών των «*Nymphéas*» προσδίδει στο μουσείο έναν ιδιαίτερο βαθμό καλλιτεχνικής αυθεντικότητας, παρά το γεγονός του ότι δεν είναι ένας χώρος δημιουργίας.

Η εμπειρία των επισκεπτών, επομένως, διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των δύο χώρων. Στη Fondation Claude Monet, η εμπειρία είναι βιωματική και πολυαισθητηριακή, λόγω του ότι εμπεριέχει την περιήγηση σε εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους, τη συνύπαρξη με τη φύση και την αίσθηση της καθημερινότητας του καλλιτέχνη. Από την άλλη πλευρά, στο Musée de l'Orangerie, η εμπειρία είναι

περισσότερο εστιασμένη και εσωτερική, αποδίδοντας έμφαση στη συγκέντρωση και την αισθητική πρόσληψη των έργων.

Οι παραπάνω αναφερόμενες διαφορές παρουσιάζονται συνοπτικά στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 1. Διαφορές Fondation Claude Monet και Musée de l'Orangerie

Κριτήριο	Fondation Claude Monet (Giverny)	Musée de l'Orangerie (Παρίσι)
Ιστορική λειτουργία	Κατοικία και χώρος δημιουργίας	Θερμοκήπιο που μετατράπηκε σε μουσείο
Σχέση με τον Monet	Άμεση (βίος και έργο)	Έμμεση (έκθεση έργων)
Θεσμικό καθεστώς	Ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός	Εθνικό μουσείο (κρατική διαχείριση)
Μουσειολογική προσέγγιση	Βιοματική και περιβαλλοντική	Εκθεσιακή και αισθητική
Αντικείμενο παρουσίασης	Χώρος, κήποι, καθημερινότητα	Πίνακες ζωγραφικής
Έννοια αυθεντικότητας	Αυθεντικός χώρος	Αυθεντική παρουσίαση έργων
Εμπειρία επισκεπτών	Πολυαισθητηριακή, εξωτερική	Συγκεντρωτική, εσωτερική

Πέρα από τις παραπάνω μεταξύ τους διαφοροποιήσεις, οι δύο θεσμοί παρουσιάζουν και σημαντικές συγκλίσεις. Αρχικά, αμφότεροι συμβάλλουν καθοριστικά στη διατήρηση και ανάδειξη της κληρονομιάς του Monet, ενώ λειτουργούν ως πόλοι έλξης για το διεθνές κοινό.

Επιπλέον, η μεταξύ τους σχέση είναι ουσιαστικά συμπληρωματική. Πιο αναλυτικά, το Giverny προσφέρει την κατανόηση του πλαισίου δημιουργίας, ενώ το Παρίσι προσφέρει την εμπειρία της ολοκληρωμένης καλλιτεχνικής έκφρασης. Η εν λόγω σύνδεση των δύο χώρων απεικονίζεται στον κάτωθι πίνακα, που εστιάζει στη συμπληρωματικότητά τους:

Πίνακας 2. Κοινά στοιχεία Fondation Claude Monet και Musée de l'Orangerie

Διάσταση	Giverny	Orangerie	Συμπληρωματική λειτουργία
Δημιουργία	Τόπος παραγωγής έργου	-	Κατανόηση καλλιτεχνικής διαδικασίας
Έκθεση	-	Τόπος παρουσίασης έργου	Ολοκλήρωση εμπειρίας
Φύση	Κεντρικός ρόλος	Έμμεση αναπαράσταση	Μετάβαση από φύση σε τέχνη
Εμπειρία	Βίωμα	Παρατήρηση	Ολιστική κατανόηση

Εν γένει, λοιπόν, η σύγκριση της Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie προβάλλει την ακολούθηση δύο διαφορετικών προσεγγίσεων στη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Από τη μία πλευρά παρατηρείται η προσέγγιση του «τόπου» και από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση του «έργου».

Η πρώτη δίνει έμφαση στο πλαίσιο δημιουργίας και στην αυθεντικότητα του χώρου, ενώ η δεύτερη επικεντρώνεται στην αισθητική εμπειρία και στη μουσειολογική παρουσίαση. Η διαφοροποίηση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στη μουσειολογική πρακτική, αλλά πέραν αυτής, επεκτείνεται και στον τρόπο με τον οποίο οι δύο οργανισμοί διαμορφώνουν την επικοινωνιακή τους στρατηγική, αλλά και τη σχέση που αναπτύσσουν με το κοινό. Το ιδιωτικό μοντέλο του Giverny φαίνεται να ευνοεί μία περισσότερο βιωματική και συναισθηματικά προσανατολισμένη επικοινωνία, η οποία είναι και πιο ευέλικτη, ενώ το δημόσιο μοντέλο του Musée de l'Orangerie οδηγεί σε μία περισσότερο θεσμική και επιμελημένη εκπαιδευτική προσέγγιση πολιτιστικής επικοινωνίας. Η συνύπαρξη των δύο εν λόγω μοντέλων επιτρέπει μία πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του έργου του Monet και μέσω αυτής, αναδεικνύεται αφενός η διαδικασία της δημιουργίας και αφετέρου το τελικό καλλιτεχνικό αποτέλεσμα.

Κριτικά αξιολογώντας την ανωτέρω συγκριτική ανάλυση, φαίνεται ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο μουσείων δεν αφορούν μόνο οργανωτικά ή διοικητικά ζητήματα, αλλά επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επικοινωνούν με το κοινό

τους και το πώς καταλήγουν να διαμορφώνουν την πολιτιστική τους ταυτότητα. Η μεγαλύτερη ευελιξία που χαρακτηρίζει το ιδιωτικό μοντέλο της Fondazione Claude Monet ευνοεί την ανάπτυξη μία πιο βιωματικής και συναισθηματικής εμπειρίας, ενώ απεναντίας, το δημόσιο θεσμικό πλαίσιο του Musée de l'Orangerie υποστηρίζει την ανάπτυξη πιο δομημένων εκπαιδευτικών και ερμηνευτικών δράσεων. Η παρατήρηση αυτή αποτελεί και τον κεντρικό άξονα της παρούσας εργασίας και θα αναλυθεί περαιτέρω στα κεφάλαια που ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

4.1 Κανάλια επικοινωνίας

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των καναλιών επικοινωνίας αμφότερων των μουσείων διαφαίνονται, τόσο από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων όσο και από τις επίσημες ιστοσελίδες των οργανισμών, δύο διαφορετικές, αλλά συμπληρωματικές επικοινωνιακές λογικές. Πιο αναλυτικά, το Fondation Claude Monet στο Giverny στηρίζει την επικοινωνιακή της παρουσία κυρίως στην άμεση σύνδεση του επισκέπτη με τον τόπο ζωής και δημιουργίας του Claude Monet. Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie αναπτύσσει μία περισσότερο θεσμική, πολυκαναλική και οργανωμένη επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο λειτουργίας ενός εθνικού μουσείου με σταθερή δημόσια ταυτότητα.

Η ανωτέρω διαφαινόμενη διαφοροποίηση συνδέεται άμεσα με τον χαρακτήρα των δύο οργανισμών. Πιο αναλυτικά, στη μεν πρώτη περίπτωση, το μουσείο επικοινωνεί κυρίως την αυθεντικότητα του τόπου, της κατοικίας και των κήπων. Στη δεύτερη περίπτωση, η επικοινωνία εστιάζει στην καλλιτεχνική αξία των συλλογών, στη μουσειολογική εμπειρία, αλλά και στη θεσμική αποστολή που έχει ο εν λόγω οργανισμός.

Στην περίπτωση της Fondation Claude Monet, το βασικός κανάλι επικοινωνίας είναι η επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού. Η ιστοσελίδα λειτουργεί ως κεντρικό σημείο ενημέρωσης για τους επισκέπτες. Παρέχει πληροφορίες για την ιστορία του χώρου, την οικία, τους κήπους, την πρόσβαση, τα εισιτήρια και τους κανόνες επίσκεψης. Η επικοινωνία είναι έντονα πρακτική και προσανατολισμένη στην οργάνωση της επίσκεψης. Ενδεικτικό, μάλιστα, είναι ότι η online κράτηση προτείνεται έντονα, καθώς σε περιόδους αυξημένης ζήτησης μπορεί να υπάρξουν μεγάλες αναμονές στον χώρο. Η έμφαση αυτή δείχνει ότι η επικοινωνία συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση της επισκεψιμότητας.

Μάλιστα, στο πλαίσιο των συνεντεύξεων, η συμμετέχουσα υπεύθυνη επικοινωνίας του Fondation Claude Monet επεσήμανε ότι «ο βασικός μας στόχος είναι να

προετοιμάσουμε τον επισκέπτη πριν φτάσει στο Giverny, ώστε να γνωρίζει ότι δεν επισκέπτεται απλώς ένα μουσείο, αλλά τον ίδιο τον χώρο όπου έζησε και δημιούργησε ο Monet». Η συγκεκριμένη διατύπωση αποδίδει με σαφήνεια τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του επικοινωνιακού μηνύματος του οργανισμού. Το Fondation Claude Monet, λοιπόν, επιβεβαιώνεται ότι δεν προβάλλει μόνο εκθέματα, αλλά έναν τόπο εμπειρίας. Επομένως, τα κανάλια επικοινωνίας του πρέπει να μεταφέρουν την αίσθηση της αυθεντικότητας, της φύσης και της προσωπικής σχέσης του καλλιτέχνη με το περιβάλλον.

Παράλληλα, η επικοινωνία της Fondation Claude Monet φαίνεται να είναι λιγότερο θεσμικά πολυεπίπεδη σε σύγκριση με εκείνη του Musée de l'Orangerie. Αυτό δεν συνιστά απαραίτητα αδυναμία. Αντιθέτως, μπορεί να ερμηνευθεί ως απόρροια της ταυτότητας του οργανισμού. Η ίδια η δύναμη του χώρου, δηλαδή η κατοικία, ο Clos Normand και ο υδάτινος κήπος, λειτουργεί ως βασικό επικοινωνιακό μήνυμα.

Όπως μάλιστα χαρακτηριστικά επεσήμανε ένας επισκέπτης του Fondation Claude Monet, που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, *«πριν πάω, είχα δει φωτογραφίες των κήπων και αυτό ήταν αρκετό για να με πείσει· δεν χρειαζόμουν μία πολύπλοκη καμπάνια, γιατί η εικόνα του τόπου μιλούσε από μόνη της*». Η παρατήρηση αυτή δείχνει ότι η οπτική επικοινωνία αποτελεί ίσως το ισχυρότερο κανάλι επικοινωνίας για το Giverny, καθώς η εικόνα των κήπων λειτουργεί ως άμεσος φορέας συναισθηματικής προσέλκυσης.

Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie χρησιμοποιεί ένα ευρύτερο πλέγμα επικοινωνιακών καναλιών. Η επίσημη ιστοσελίδα του μουσείου παρέχει πληροφορίες για τις μόνιμες συλλογές, τις προσωρινές εκθέσεις, τις ξεναγήσεις, την αγορά εισιτηρίων, την προσβασιμότητα, τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες, τις εκδηλώσεις και τις υπηρεσίες προς το κοινό. Συν τοις άλλοις, το μουσείο ενημερώνει ρητά τους επισκέπτες για την ανάγκη χρήσης της επίσημης πλατφόρμας εισιτηρίων, προειδοποιώντας για ψεύτικες ιστοσελίδες κρατήσεων και μη αξιόπιστες προσφορές εισόδου. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι η επικοινωνία του Musée de l'Orangerie δεν είναι μόνο πολιτιστική ή προωθητική, αλλά και προστατευτική απέναντι στο κοινό.

Επιπλέον στις συνεντεύξεις, ένας διοικητικός υπεύθυνος του Musée de l'Orangerie ανέφερε ότι *«η επικοινωνία μας πρέπει να εξυπηρετεί πολλαπλές ανάγκες: να ενημερώνει, να εκπαιδεύει, να προστατεύει τον επισκέπτη από παραπλανητικές πληροφορίες και να ενισχύει τη σχέση του κοινού με τις συλλογές*». Η φράση αυτή

αποτυπώνει τον πιο σύνθετο χαρακτήρα της επικοινωνιακής στρατηγικής του μουσείου. Ως δημόσιος πολιτιστικός θεσμός, το Musée de l'Orangerie δεν απευθύνεται μόνο σε τουρίστες, αλλά και σε εκπαιδευτικές ομάδες, ερευνητές, οικογένειες, άτομα με αναπηρία και κοινό που ενδιαφέρεται για τη μοντέρνα τέχνη.

Ένα ακόμη βασικό κανάλι επικοινωνίας του Musée de l'Orangerie είναι οι οργανωμένες ξεναγήσεις και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ο διοικητικός υπεύθυνος του εν λόγω οργανισμού, *«το μουσείο προσφέρει ξεναγήσεις, τόσο για τη συνολική γνωριμία με τον χώρο όσο και ειδικότερα για τα έργα των Nymphéas του Monet [...] υπάρχουν και ξεναγήσεις στα γαλλικά και στα αγγλικά»*. Αυτό δείχνει ότι η επικοινωνία δεν εξαντλείται πριν από την επίσκεψη, αλλά συνεχίζεται και κατά τη διάρκεια αυτής. Επίσης, θεωρούμε ότι το μέσον της διαζώσης ερμηνείας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, λόγω του ότι επιτρέπει στο μουσείο να διαμορφώσει βαθύτερη σχέση μεταξύ του επισκέπτη και των έργων τέχνης.

Σε επίπεδο εμπειρίας κοινού, ένας επισκέπτης του Musée de l'Orangerie που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, δήλωσε ότι *«η ιστοσελίδα με βοήθησε να οργανώσω την επίσκεψη, αλλά η πραγματική επικοινωνία του μουσείου άρχισε μέσα στις αίθουσες, όταν κατάλαβα πώς ο χώρος έχει σχεδιαστεί γύρω από τα έργα του Monet»*. Η απάντηση αυτή επιβεβαιώνει ότι στην περίπτωση του Musée de l'Orangerie ο εκθεσιακός χώρος λειτουργεί και ο ίδιος ως επικοινωνιακό μέσο. Οι δύο οβάλ αίθουσες των «Nymphéas» δεν αποτελούν απλώς τόπο έκθεσης, αλλά έναν μηχανισμό αισθητικής και νοηματικής επικοινωνίας.

Συγκριτικά, επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα κανάλια επικοινωνίας της Fondation Claude Monet είναι περισσότερο βιωματικοί, τοποκεντρικοί και οπτικοί. Από την άλλη πλευρά, τα κανάλια επικοινωνίας του Musée de l'Orangerie είναι περισσότερο θεσμικοί και ερμηνευτικοί. Το Fondation Claude Monet επικοινωνεί κυρίως μέσω της εικόνας του τόπου, της αυθεντικότητας και της προετοιμασίας της επίσκεψης. Από την άλλη πλευρά, το Musée de l'Orangerie επικοινωνεί μέσω ενός πιο εκτεταμένου συστήματος πληροφόρησης, το οποίο περιλαμβάνει την ιστοσελίδα, την έκδοση εισιτηρίων, τις ξεναγήσεις, τις υπηρεσίες προσβασιμότητας και την εκπαιδευτική λειτουργία.

4.2 Social media, καμπάνιες & εκδηλώσεις

Όσον αφορά την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των επικοινωνιακών καμπανιών και των πολιτιστικών εκδηλώσεων, στην περίπτωση του Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie, παρατηρείται διαφοροποίηση τόσο ως προς την ένταση χρήσης των συγκεκριμένων εργαλείων, όσο και ως προς τον τρόπο με τον οποίο αυτά εντάσσονται στη συνολική επικοινωνιακή τους στρατηγική. Η εν λόγω διαφοροποίηση είναι άμεσα συνυφασμένη με τον χαρακτήρα των δύο οργανισμών, αλλά και με το είδος της εμπειρίας που επιδιώκουν να προσφέρουν στο κοινό.

Πιο αναλυτικά, το Fondation Claude Monet αξιοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κυρίως ως μέσο οπτικής προβολής και συναισθηματικής σύνδεσης με το κοινό. Το περιεχόμενο που αναρτάται επικεντρώνεται στους κήπους, στις εποχικές μεταβολές της φύσης και στην αισθητική εμπειρία του χώρου. Η στρατηγική αυτή συνδέεται άμεσα με την ταυτότητα του μουσείου, καθώς ο ίδιος ο χώρος αποτελεί το βασικό «προϊόν» επικοινωνίας. Αυτό επιβεβαιώνεται από την χαρακτηριστική απάντηση της υπεύθυνης επικοινωνίας του Fondation Claude Monet, ότι *«τα social media λειτουργούν για εμάς ως ένα ψηφιακό παράθυρο προς το Giverny, θέλουμε ο επισκέπτης να νιώσει την ατμόσφαιρα πριν καν φτάσει στον χώρο»*.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δείχνει ότι τα social media χρησιμοποιούνται περισσότερο ως εργαλείο έμπνευσης και λιγότερο ως μέσο πληροφόρησης ή καμπανιακής προώθησης. Η ίδια υπεύθυνη επικοινωνίας του οργανισμού, επίσης, επεσήμανε ότι *«η εικόνα των νούφαρων, της ιαπωνικής γέφυρας και των ανθισμένων κήπων λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός προσέλκυσης επισκεπτών»*. Αυτό επιβεβαιώθηκε και από επισκέπτη του μουσείου που στις συνεντεύξεις επεσήμανε ότι *«είδα μια φωτογραφία με τα νούφαρα στο Instagram και ένιωσα ότι πρέπει να το ζήσω από κοντά και δεν ήταν απλώς διαφήμιση, ήταν μία εμπειρία πριν την... βιωματική εμπειρία που είχα όταν επισκέφτηκα και εγώ ο ίδιος τον χώρο»*. Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνει ότι το Fondation Claude Monet επενδύει σε μία στρατηγική *«αισθητικής πρόκλησης»*, όπου η εικόνα υποκαθιστά την ανάγκη για πιο σύνθετες διαφημιστικές καμπάνιες.

Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie αναπτύσσει μία πιο οργανωμένη και πολυδιάστατη παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όπως ανέφερε ο υπεύθυνος

επικοινωνίας του μουσείου, «το περιεχόμενο που αναρτούμε δεν περιλαμβάνει μόνο εικόνες των έργων και των εκθεσιακών χώρων. Φροντίζουμε να υπάρχουν αναρτήσεις και με ενημερώσεις για εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνεργασίες, εκδηλώσεις και θεματικές δράσεις». Ο ίδιος επίσης ανέφερε συμπληρωματικά ότι «τα *social media* αποτελούν βασικό εργαλείο στρατηγικής επικοινωνίας του μουσείου μας. Για εμάς, δεν αρκεί να δείξουμε τα έργα, πρέπει να εξηγήσουμε, να εκπαιδεύσουμε και να εμπλέξουμε το κοινό».

Η συγκεκριμένη τοποθέτηση δείχνει έναν πιο σύνθετο ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο Musée de l'Orangerie. Δεν πρόκειται μόνο για προβολή, αλλά για δημιουργία διαλόγου και ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής. Η χρήση των *social media* εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο πολιτιστικής πολιτικής, όπου το μουσείο επιδιώκει να λειτουργήσει ως φορέας γνώσης και εκπαίδευσης. Μάλιστα, επισκέπτης του μουσείου που συμμετείχε στις συνεντεύξεις ανέφερε ότι «μέσα από τα *social media* του μουσείου έμαθα περισσότερα για τους πίνακες πριν τους δω από κοντά... αυτό με έκανε να νιώσω πιο προετοιμασμένος με το περιεχόμενο που θα έβλεπα από κοντά».

Σε ό,τι αφορά τις επικοινωνιακές καμπάνιες, το Fondation Claude Monet εμφανίζεται να ακολουθεί μία πιο περιορισμένη και λιγότερο επιθετική στρατηγική. Οι καμπάνιες της βασίζονται κυρίως στην εποχικότητα και στην αυξημένη τουριστική ζήτηση. Για παράδειγμα, όπως ανέφερε η υπεύθυνη επικοινωνίας, «η άνοιξη και το καλοκαίρι αποτελούν περιόδους έντονης προβολής, καθώς οι κήποι βρίσκονται στην πλήρη τους άνθηση». Επίσης, στέλεχος της διοίκησης του μουσείου επεσήμανε ότι «δεν χρειάζεται να δημιουργούμε πολύπλοκες καμπάνιες, γιατί η ίδια η φύση λειτουργεί ως η καλύτερη διαφήμιση». Η προσέγγιση αυτή επιβεβαιώνει ότι η επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το φυσικό περιβάλλον.

Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie αναπτύσσει πιο συστηματικές και στοχευμένες καμπάνιες, και δη, σε περιπτώσεις προσωρινών εκθέσεων ή ειδικών δράσεων. Οι καμπάνιες αυτές συνδυάζουν τα ψηφιακά μέσα, και τη σύναψη συνεργασιών με πολιτιστικούς φορείς, όπως επισημάνθηκε από τον υπεύθυνο μάρκετινγκ του οργανισμού. Ο ίδιος, πιο συγκεκριμένα, ανέφερε ότι «οι καμπάνιες μας σχεδιάζονται με βάση συγκεκριμένα κοινά-στόχους και επιδιώκουν να ενισχύσουν τόσο την επισκεψιμότητα όσο και τη συνολική πολιτιστική εμπειρία». Η δήλωση αυτή υποδηλώνει

έναν πιο στρατηγικό και οργανωμένο σχεδιασμό, ο οποίος συνδέεται με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Επιπροσθέτως, οι εκδηλώσεις αποτελούν έναν ακόμη σημαντικό άξονα διαφοροποίησης μεταξύ των δύο μουσείων. Στο Fondation Claude Monet, οι εκδηλώσεις είναι περιορισμένες και συνδέονται κυρίως με τη διατήρηση της αυθεντικότητας του χώρου. Η φύση του μουσείου, ως ιστορικού και φυσικού περιβάλλοντος, επιβάλλει περιορισμούς στην ανάπτυξη μαζικών εκδηλώσεων. Η υπεύθυνη επικοινωνίας σημείωσε ότι *«Προτεραιότητά μας είναι η προστασία του χώρου. Δεν μπορούμε να διοργανώνουμε εκδηλώσεις που θα αλλοιώσουν την εμπειρία ή θα επιβαρύνουν το περιβάλλον»*. Η τοποθέτηση αυτή επιβεβαιώνει τα όρια που θέτει η ίδια η ταυτότητα του οργανισμού.

Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie αξιοποιεί τις εκδηλώσεις ως βασικό εργαλείο ενίσχυσης της επικοινωνιακής του στρατηγικής. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο υπεύθυνος μάρκετινγκ του μουσείου, *«οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν ξεναγήσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, διαλέξεις, πολιτιστικές δράσεις και συνεργασίες με άλλους οργανισμούς»*. Ο ίδιος συμπλήρωσε ότι *«μέσω αυτών των δραστηριοτήτων, το μουσείο επιδιώκει να ενισχύσει τη σχέση του με το κοινό και να δημιουργήσει μία πιο δυναμική πολιτιστική παρουσία»*. Επισκέπτης που συμμετείχε στις συνεντεύξεις ανέφερε ότι *«παρακολούθησα μία ξενάγηση και ένιωσα ότι κατανόησα πραγματικά τα έργα, τόσο που για εμένα δεν ήταν απλώς μία επίσκεψη, αλλά μία εμπειρία μάθησης»*.

4.3 Στόχευση και προσέγγιση κοινού

Στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο, παρατηρείται ότι και οι δύο οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της διαφοροποίησης του κοινού τους. Ωστόσο ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές ως προς τον τρόπο προσέγγισης και συμμετοχής των επισκεπτών. Οι εν λόγω διαφοροποιήσεις είναι συνυφασμένες αφενός με τη φύση των δύο μουσείων, και αφετέρου με την εμπειρία που προσφέρουν και το διοικητικό τους πλαίσιο, όπως επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις.

Πιο αναλυτικά, το Fondation Claude Monet απευθύνεται κυρίως σε ένα ευρύ, διεθνές κοινό. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε η υπεύθυνη επικοινωνίας του συγκεκριμένου οργανισμού, *«το κοινό στο οποίο απευθυνόμαστε περιλαμβάνει τουρίστες, λάτρεις της τέχνης, φυσιολάτρες και γενικά επισκέπτες που αναζητούν μία βιωματική εμπειρία»*. Η στόχευση δεν είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένη, αλλά βασίζεται στην καθολική απήχηση του ονόματος του Claude Monet και στην ελκυστικότητα του ίδιου του χώρου. Όπως επ' αυτού ανέφερε η υπεύθυνη επικοινωνίας του Fondation Claude Monet, *«δεν στοχεύουμε ένα συγκεκριμένο κοινό, αλλά ο χώρος μας απευθύνεται σε οποιονδήποτε θέλει να βιώσει την ομορφιά της φύσης και να συνδεθεί με το έργο του Monet»*.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δείχνει ότι η στόχευση του Fondation Claude Monet είναι περισσότερο «οριζόντια» παρά «κάθετη». Δηλαδή, το μουσείο δεν επιδιώκει να εξειδικεύσει την επικοινωνία του σε συγκεκριμένες ομάδες με διαφοροποιημένα μηνύματα, αλλά βασίζεται στη γενική ελκυστικότητα του τόπου και της εμπειρίας. Ένας επισκέπτης, μάλιστα, επεσήμανε χαρακτηριστικά ότι *«στο Giverny ένιωσα ότι ο χώρος απευθύνεται σε όλους... είτε γνωρίζεις πολλά για την τέχνη είτε όχι, μπορείς να βιώσεις την εμπειρία το ίδιο έντονα»*. Η διατύπωση αυτή επιβεβαιώνει ότι η προσέγγιση του κοινού βασίζεται στην καθολικότητα της εμπειρίας και όχι στην εξειδικευμένη γνώση της τέχνης.

Παράλληλα, το Fondation Claude Monet φαίνεται να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση της επισκεψιμότητας, λόγω της μεγάλης προσέλευσης τουριστών. Όπως ανέφερε η υπεύθυνη επικοινωνίας που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, *«δεν θέλουμε να προσελκύουμε μόνο τους επισκέπτες, αλλά και να διατηρούμε την ποιότητα της εμπειρίας τους»*. Η προσέγγιση αυτή επιβεβαιώθηκε και από την απάντηση διοικητικού στελέχους του οργανισμού που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, που χαρακτηριστικά ανέφερε ότι *«ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα για εμάς είναι να διασφαλίσουμε ότι ο μεγάλος αριθμός επισκεπτών δεν θα επηρεάσει αρνητικά την εμπειρία και την αυθεντικότητα του χώρου»*. Αμφότερες αυτές οι τοποθετήσεις δείχνουν ότι η προσέγγιση του κοινού συνδέεται άμεσα με ζητήματα βιωσιμότητας και προστασίας του πολιτιστικού και φυσικού περιβάλλοντος.

Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie υιοθετεί μία πιο στοχευμένη και διαφοροποιημένη στρατηγική προσέγγισης του κοινού. Το μουσείο αναγνωρίζει ότι το κοινό του αποτελείται από διαφορετικές κατηγορίες επισκεπτών. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας του

μουσείου ανέφερε ότι το κοινό απαρτίζεται από «τουρίστες, μαθητές, ερευνητές, οικογένειες και άτομα με ιδιαίτερα πολιτιστικά ενδιαφέροντα». Για τον λόγο αυτόν, ο συγκεκριμένος οργανισμός αναπτύσσει «διαφορετικά επικοινωνιακά εργαλεία και δράσεις για κάθε ομάδα επισκεπτών». Ο ίδιος υπεύθυνος επικοινωνίας που συμμετείχε στις συνεντεύξεις συμπλήρωσε ότι «Η στρατηγική μας βασίζεται στην κατανόηση των διαφορετικών αναγκών του κοινού. Δεν επικοινωνούμε με τον ίδιο τρόπο το ίδιο μήνυμα σε έναν μαθητή και σε έναν που είναι ειδικός της τέχνης».

Η διαφοροποίηση αυτή επιβεβαιώνει ότι στην περίπτωση του συγκεκριμένου οργανισμού υιοθετείται μία πιο σύγχρονη προσέγγιση της μουσειακής διοίκησης. Επ' αυτής, η έννοια του «κοινού» δεν αντιμετωπίζεται ως ενιαία, αλλά ως πολυδιάστατη. Μάλιστα, ένας επισκέπτης του μουσείου, στις συνεντεύξεις απάντησε χαρακτηριστικά ότι «στο Musée de l'Orangerie ένιωσα ότι υπήρχαν διαφορετικοί τρόποι να προσεγγίσεις το μουσείο, είτε μέσω ξεναγήσεων είτε μέσω προσωπικής περιήγησης· ένιωσα ότι υπήρχαν επιλογές». Η παρατήρηση αυτή δείχνει ότι το μουσείο επιδιώκει να προσφέρει ευελιξία στην εμπειρία του κοινού του.

Επιπλέον, η σχέση που αναπτύσσουν τα δύο μουσεία με το κοινό παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στο Fondation Claude Monet, η σχέση αυτή είναι κυρίως συναισθηματική και βιωματική. Ο επισκέπτης συνδέεται με τον χώρο μέσω της αισθητικής εμπειρίας και της επαφής με τη φύση. Όπως ανέφερε επισκέπτης του μουσείου, «ένιωσα ότι περπατάω μέσα στον κόσμο του Monet... για εμένα δεν ήταν απλώς μία επίσκεψη, αλλά μία προσωπική εμπειρία». Αυτό επιβεβαιώνει και τον έντονα βιωματικό χαρακτήρα της προσέγγισης του κοινού.

Αντιθέτως, στο Musée de l'Orangerie, η σχέση με το κοινό είναι περισσότερο γνωστική και ερμηνευτική. Στην περίπτωση του συγκεκριμένου μουσείου, επισκέπτης δήλωσε ότι «ένιωσα ότι το μουσείο με καθοδηγεί στο να καταλάβω τα έργα και ότι δεν είναι μόνο θέμα αισθητικής, αλλά και κατανόησης». Η παρατήρηση αυτή δείχνει ότι η προσέγγιση του κοινού βασίζεται στην ερμηνεία και την εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

5.1 Μοντέλα διακυβέρνησης (Ιδιωτικό vs Δημόσιο)

Από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στη θεματική κατηγορία των μοντέλων διακυβέρνησης των οργανισμών Fondation Claude Monet και Musée de l'Orangerie, επιβεβαιώνεται ότι ακολουθούνται δύο διακριτές προσεγγίσεις διοίκησης πολιτιστικών οργανισμών, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία, τη λήψη αποφάσεων, την ευελιξία και τη στρατηγική τους ανάπτυξη. Το Fondation Claude Monet λειτουργεί ως ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Από την άλλη πλευρά, το Musée de l'Orangerie αποτελεί δημόσιο μουσείο, το οποίο είναι ενταγμένο σε ένα εθνικό δίκτυο πολιτιστικών θεσμών.

Στην περίπτωση της Fondation Claude Monet, το διοικητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Η διοίκηση επικεντρώνεται κυρίως στη διατήρηση της αυθεντικότητας του χώρου και στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού μέσω των εσόδων από την επισκεψιμότητα. Όπως ανέφερε ο υπεύθυνος διοίκησης του Fondation Claude Monet, *«η δομή μας μάς επιτρέπει να παίρνουμε αποφάσεις σχετικά γρήγορα, χωρίς να περνάμε από πολλαπλά επίπεδα έγκρισης [...] θεωρώ ότι αυτό είναι πολύ σημαντικό για έναν χώρο που απαιτεί συνεχή φροντίδα και προσαρμογή, όπως είναι δηλαδή ο δικός μας χώρος»*.

Η συγκεκριμένη δήλωση αδιαμφισβήτητα υπογραμμίζει το βασικό πλεονέκτημα του ιδιωτικού μοντέλου, που δεν είναι άλλο από την οργανωτική ευελιξία. Ωστόσο, η ευελιξία αυτή συνοδεύεται και από περιορισμούς, κυρίως σε επίπεδο χρηματοδότησης. Το ίδιο στέλεχος του μουσείου ανέφερε ότι *«η εξάρτηση από τα έσοδα των επισκεπτών σημαίνει ότι πρέπει να διατηρούμε υψηλά επίπεδα επισκεψιμότητας και αυτό αναπόφευκτα μας δημιουργεί πίεση στη διαχείριση του χώρου»*.

Από την πλευρά των επισκεπτών, το διοικητικό μοντέλο της Fondation Claude Monet δεν είναι απόλυτα εμφανές, όπως συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις που δόθηκαν. Η εμπειρία επικεντρώνεται στον χώρο και όχι στη δομή διοίκησης. Πιο αναλυτικά, ένας επισκέπτης παρατήρησε ότι *«ο τρόπος λειτουργίας του χώρου δείχνει μία πιο προσωπική*

και λιγότερο “γραφειοκρατική” προσέγγιση», ενώ ένας δεύτερος επισκέπτης δήλωσε ότι «...νιώθεις ότι υπάρχει μεγαλύτερη άμεση φροντίδα». Η παρατήρηση αυτή αποτυπώνει την αντίληψη του κοινού για την ευελιξία και την αμεσότητα που χαρακτηρίζουν το ιδιωτικό μοντέλο.

Αντιθέτως, το Musée de l’Orangerie λειτουργεί στο πλαίσιο ενός δημόσιου διοικητικού συστήματος, το οποίο διέπεται από θεσμικούς κανόνες, διαδικασίες και ιεραρχικές δομές. Η ένταξή του στο δίκτυο των Réunion des Musées Nationaux - Grand Palais σημαίνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ένα ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο διασφαλίζει τη σταθερότητα και τη συνέπεια της λειτουργίας. Όπως ανέφερε ο διοικητικός υπεύθυνος του μουσείου, «η λειτουργία μας βασίζεται σε ένα σαφώς καθορισμένο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο εξασφαλίζει διαφάνεια και συνέχεια, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί την τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών».

Η τοποθέτηση αυτή αναδεικνύει τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τους περιορισμούς του δημόσιου μοντέλου. Από τη μία πλευρά, η ύπαρξη σταθερής χρηματοδότησης και θεσμικής υποστήριξης επιτρέπει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών. Από την άλλη πλευρά, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών αποτελεί έναν περιοριστικό παράγοντα για την ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων. Το ίδιο στέλεχος του μουσείου επιβεβαίωσε ότι «η υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών απαιτεί συντονισμό και εγκρίσεις, γεγονός που μπορεί να επιβραδύνει τη διαδικασία, αλλά μας διασφαλίζει μία συνοχή στις δράσεις μας».

Από την πλευρά των επισκεπτών, το δημόσιο μοντέλο του Musée de l’Orangerie γίνεται πιο εμφανές μέσα από την οργανωμένη λειτουργία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ένας επισκέπτης ανέφερε ότι «ένιωσα ότι όλα λειτουργούν με σαφήνεια και οργάνωση... όλα... από την αγορά του εισιτηρίου μέχρι την ξενάγηση, ένιωσα ότι υπάρχει μία αίσθηση δομής και επαγγελματισμού». Η αντίληψη αυτή συνδέεται με την τυποποίηση και τη σταθερότητα που χαρακτηρίζουν τους δημόσιους οργανισμούς.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος με τον οποίο τα δύο μοντέλα επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Στην περίπτωση του Fondation Claude Monet, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε πιο περιορισμένο κύκλο διοίκησης, γεγονός που επιτρέπει μεγαλύτερη ταχύτητα και προσαρμοστικότητα. Όπως επεσήμανε στέλεχος που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, «η στρατηγική μας διαμορφώνεται με βάση τις

ανάγκες του χώρου και την εμπειρία του επισκέπτη [...] όχι, δεν χρειάζεται να ενθυγραμμιστούμε με ένα ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο».

Αντιθέτως, στο Musée de l'Orangerie, η στρατηγική επικοινωνίας και ανάπτυξης εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο πολιτιστικής πολιτικής. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας του μουσείου δήλωσε ότι *«οι αποφάσεις μας λαμβάνονται σε συνάρτηση με τις γενικότερες κατευθύνσεις του δικτύου στο οποίο ανήκουμε [...] μας διασφαλίζει συνοχή αλλά περιορίζει την απόλυτη αυτονομία μας»*. Η διαφορά αυτή αναδεικνύει την ένταση μεταξύ ευελιξίας και θεσμικής συνέπειας που χαρακτηρίζει τα δύο μοντέλα.

Τέλος, σημαντική είναι και η επίδραση του διοικητικού μοντέλου στην καινοτομία. Στην περίπτωση του Fondation Claude Monet, το διοικητικό στέλεχος που συμμετείχε στις συνεντεύξεις ανέφερε ότι *«η ευελιξία επιτρέπει την άμεση υιοθέτηση νέων πρακτικών, εφόσον αυτές δεν συγκρούονται με την ανάγκη διατήρησης της αυθεντικότητας του χώρου μας»*. Στο Musée de l'Orangerie, η καινοτομία υλοποιείται μέσα από πιο οργανωμένες διαδικασίες, οι οποίες υπάγονται στο πλαίσιο ευρύτερων πολιτιστικών στρατηγικών. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας του οργανισμού αυτού ανέφερε ότι *«η καινοτομία για εμάς δεν είναι αποσπασματική, αλλά θα έλεγα ότι εντάσσεται σε έναν συνολικό σχεδιασμό που αφορά το σύνολο των μουσείων του δικτύου»*.

5.2 Οικονομική διαχείριση και χρηματοδότηση

Στην περίπτωση του Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie, παρατηρούνται ουσιαστικές διαφοροποιήσεις ως προς τις πηγές χρηματοδότησης, τους μηχανισμούς διαχείρισης πόρων, αλλά και τις τιθέμενες οικονομικές προτεραιότητες, οι οποίες απορρέουν από το διαφορετικό διοικητικό τους καθεστώς, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις.

Πιο αναλυτικά, το Fondation Claude Monet, ήτοι ένας ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα ίδια της τα έσοδα. Η υπεύθυνος επικοινωνίας που συμμετείχε στις συνεντεύξεις χαρακτηριστικά ανέφερε ότι *«η κύρια πηγή χρηματοδότησης προέρχεται από τα εισιτήρια των επισκεπτών μας»* και πρόσθεσε ότι *«σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα έσοδα από το πωλητήριο, καθώς και πιθανές ιδιωτικές δωρεές ή χορηγίες»*. Όπως ανέφερε διοικητικό στέλεχος του Fondation

Claude Monet, *«η βιωσιμότητα του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επισκεψιμότητα και κάθε απόφαση που λαμβάνουμε έχει και την οικονομική της διάσταση»*.

Η διατύπωση αυτή δείχνει ότι η οικονομική διαχείριση της Fondation Claude Monet είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη ζήτηση και τη ροή των επισκεπτών. Μάλιστα, η ανάγκη διατήρησης υψηλής επισκεψιμότητας δημιουργεί μία συνεχή ισορροπία μεταξύ της οικονομικής βιωσιμότητας και της προστασίας του χώρου. Επ' αυτού του θέματος, το διοικητικό στέλεχος του συγκεκριμένου μουσείου που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, χαρακτηριστικά επεσήμανε ότι *«πρέπει να εξασφαλίζουμε έσοδα χωρίς να επιβαρύνουμε τον χώρο... εδώ πρέπει να έχουμε στο νου μας ότι η υπερβολική επισκεψιμότητα μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αυθεντικότητα που προσφέρουμε»*.

Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει μία κρίσιμη πρόκληση για τα ιδιωτικά μουσεία, η οποία αφορά την ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ της οικονομικής απόδοσης και της πολιτιστικής αποστολής που έχουν. Όπως χαρακτηριστικά επισημάνθηκε από το ίδιο διοικητικό στέλεχος, *«εμείς δεν διαθέτουμε την ασφάλεια σταθερής κρατικής χρηματοδότησης και αυτό καταλαβαίνετε ότι μας κάνει να είμαστε πιο ευάλωτοι σε εξωτερικούς παράγοντες... είμαστε πιο ευάλωτοι στην τουριστική ζήτηση ή στις κρίσεις... με παράδειγμα τον κορονοϊό»*. Η υπεύθυνη επικοινωνίας του συγκεκριμένου μουσείου, επίσης, συμπλήρωσε ότι *«σε περιόδους μείωσης της επισκεψιμότητας, η οικονομική πίεση που δεχόμαστε είναι άμεση και σημαντική»*.

Από την πλευρά των επισκεπτών, η οικονομική διάσταση δεν είναι πάντοτε εμφανής, ωστόσο δεν μπορούμε να πούμε ότι αφήνει ανεπηρέαστη την εμπειρία τους. Ένας επισκέπτης ανέφερε ότι *«η τιμή του εισιτηρίου είναι σχετικά υψηλή, αλλά κατανοώ ότι πρόκειται για έναν χώρο που συντηρείται χωρίς να έχει κρατική στήριξη»*. Η αντίληψη αυτή δείχνει ότι το κοινό συχνά συνδέει την οικονομική πολιτική με τη φύση του οργανισμού.

Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie λειτουργεί στο πλαίσιο ενός δημόσιου συστήματος χρηματοδότησης. Επ' αυτού, σημαντικό μέρος των πόρων προέρχεται από το κράτος. Η κρατική υποστήριξη εξασφαλίζει σταθερότητα και επιτρέπει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών. Όπως ανέφερε διοικητικό στέλεχος, του μουσείου, *«η δημόσια χρηματοδότηση μάς δίνει τη δυνατότητα να κάνουμε*

μακροπρόθεσμα πλάνα και να επενδύουμε σε δράσεις που δεν αποφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη».

Η δήλωση αυτή αναδεικνύει το βασικό πλεονέκτημα του δημόσιου μοντέλου, που είναι η δυνατότητα επένδυσης σε πολιτιστικές δράσεις με μακροπρόθεσμο αντίκτυπο. Το Musée de l'Orangerie δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα έσοδα των επισκεπτών και αυτό του επιτρέπει να αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα, εκθέσεις και πολιτιστικές δράσεις χωρίς άμεση οικονομική πίεση. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι η οικονομική διάσταση είναι δευτερεύουσα. Το ίδιο διοικητικό στέλεχος ανέφερε συμπληρωματικά ότι *«παρόλο που υπάρχει κρατική χρηματοδότηση, η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και η αύξηση των ιδίων εσόδων συνεχίζουν να είναι και για εμάς σημαντικοί στόχοι».*

Πράγματι, το Musée de l'Orangerie αντλεί έσοδα και από εισιτήρια, εκδηλώσεις και συνεργασίες, γεγονός που δημιουργεί ένα μικτό μοντέλο χρηματοδότησης. Η ύπαρξη πολλαπλών πηγών εσόδων ενισχύει την οικονομική ανθεκτικότητα του οργανισμού. Όπως ανέφερε ο υπεύθυνος επικοινωνίας του συγκεκριμένου μουσείου, *«ο συνδυασμός δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης μάς επιτρέπει να διατηρούμε τη χρυσή τομή μεταξύ της σταθερότητας και της ευελιξίας».*

Από την πλευρά των επισκεπτών, το δημόσιο μοντέλο γίνεται αντιληπτό μέσα από την πολιτική τιμολόγησης και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ένας επισκέπτης δήλωσε ότι *«η τιμή του εισιτηρίου είναι πιο προσιτή σε σχέση με άλλα μουσεία, και υπάρχουν και μειωμένα ή δωρεάν εισιτήρια και αυτό δείχνει ότι το μουσείο λειτουργεί με κοινωνικό προσανατολισμό».* Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ δημόσιας χρηματοδότησης και προσβασιμότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος με τον οποίο η οικονομική διαχείριση επηρεάζει τη στρατηγική αμφοτέρων των μελετώμενων μουσείων. Πιο αναλυτικά στο Fondation Claude Monet, η ανάγκη εξασφάλισης εσόδων οδηγεί σε μεγαλύτερη έμφαση στην επισκεψιμότητα και στην εμπειρία του επισκέπτη. Όπως ανέφερε διοικητικό στέλεχος του μουσείου, *«η εμπειρία του επισκέπτη είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη βιωσιμότητά μας και αν ο επισκέπτης δεν μείνει ικανοποιημένος, ξέρουμε ότι δεν θα επιστρέψει ούτε θα προτείνει τον χώρο σε άλλους».*

Αντιθέτως, στο Musée de l'Orangerie, η στρατηγική μπορεί να είναι πιο πολυδιάστατη, καθώς δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την οικονομική απόδοση. Ο υπεύθυνος

επικοινωνίας του μουσείου ανέφερε ότι *«η αποστολή μας δεν είναι μόνο να προσελκύσουμε επισκέπτες, αλλά και να συμβάλουμε στη διάδοση της τέχνης και της γνώσης»*. Η διαφορά αυτή δείχνει ότι η οικονομική διαχείριση επηρεάζει αφενός τις λειτουργικές αποφάσεις, αλλά και την ίδια την αποστολή του οργανισμού.

5.3 Δομή προσωπικού και λειτουργίες

Η δομή του προσωπικού και η κατανομή των λειτουργιών στους πολιτιστικούς οργανισμούς αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την αποτελεσματικότητα της διοίκησης όσο και την ποιότητα της εμπειρίας που προσφέρεται στο κοινό. Στην περίπτωση της Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie, η ανάλυση των συνεντεύξεων αναδεικνύει ουσιαστικές διαφοροποιήσεις ως προς την οργανωτική δομή. Σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο αυτών οργανισμών εντοπίστηκαν και στον βαθμό εξειδίκευσης του προσωπικού, όπως επίσης και στον τρόπο της λειτουργικής συνεργασίας των επιμέρους τμημάτων τους.

Το Fondation Claude Monet, όντας ένας ιδιωτικός οργανισμός με συγκεκριμένο αντικείμενο και έντονη εστίαση στον χώρο, εμφανίζει μία πιο συμπαγή και λιγότερο ιεραρχική δομή προσωπικού. Η λειτουργία του εν λόγω οργανισμού βασίζεται σε μικρότερες ομάδες εργασίας, οι οποίες καλούνται να καλύψουν πολλαπλούς ρόλους. Όπως χαρακτηριστικά επεσήμανε διοικητικό στέλεχος που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, *«η ομάδα μας είναι σχετικά μικρή και συχνά οι αρμοδιότητες επικαλύπτονται και αυτό μας επιτρέπει να λειτουργούμε πιο ευέλικτα και να ανταποκρινόμαστε άμεσα στις ανάγκες που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε σε καθημερινή βάση»*.

Η δήλωση αυτή επιβεβαιώνει ένα βασικό χαρακτηριστικό της δομής του εν λόγω οργανισμού, που είναι η πολυλειτουργικότητα του προσωπικού του. Σε έναν χώρο, όπως είναι το Giverny, όπου η εμπειρία του επισκέπτη συνδέεται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον και τη διατήρηση της αυθεντικότητας, το να υπάρχει επιτυχής συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας. Το ίδιο διοικητικό στέλεχος του οργανισμού, επίσης, επιβεβαίωσε ότι *«οι κηπουροί, το προσωπικό υποδοχής και η διοίκηση συνεργάζονται σε καθημερινή βάση μεταξύ τους, γιατί όλοι μας*

αντιλαμβανόμαστε ότι η εμπειρία των επισκεπτών μας εξαρτάται από όλα αυτά τα στοιχεία μαζί».

Από την πλευρά των επισκεπτών, η εν λόγω οργανωτική δομή μεταφράζεται σε μία εμπειρία που χαρακτηρίζεται από αμεσότητα και φυσικότητα. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός του ότι επισκέπτης που συμμετείχε στις συνεντεύξεις χαρακτηριστικά ανέφερε ότι *«στο μουσείο αυτό, η αλήθεια είναι ότι δεν ένιωσα ότι υπάρχουν αυστηροί διαχωρισμοί ρόλων... ένιωσα ότι όλα λειτουργούν πιο ομαλά και πιο ανθρώπινα θα έλεγα»*. Η παρατήρηση αυτή υποδηλώνει ότι η λιγότερο τυποποιημένη δομή ενισχύει την αίσθηση αυθεντικότητας και της οικειότητας.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση συνοδεύεται και από προκλήσεις. Η περιορισμένη εξειδίκευση και η ανάγκη κάλυψης πολλαπλών ρόλων μπορεί να δημιουργήσει πιέσεις στο προσωπικό, και δη, σε περιόδους υψηλής επισκεψιμότητας. Όπως ανέφερε το διοικητικό στέλεχος του συγκεκριμένου οργανισμού που συμμετείχε στις συνεντεύξεις, *«όταν βιώνουμε περιόδους αιχμής, η ένταση της δουλειάς αυξάνεται όπως είναι άλλωστε λογικό, αλλά σε αυτές τις περιόδους απαιτείται μεγάλη προσαρμοστικότητα από όλους μας»*. Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει τα όρια του ευέλικτου μοντέλου.

Από την άλλη πλευρά, το Musée de l'Orangerie παρουσιάζει μία πιο σύνθετη και ιεραρχικά οργανωμένη δομή προσωπικού, η οποία αντικατοπτρίζει τον δημόσιο χαρακτήρα και το μέγεθος του εν λόγω οργανισμού. Πιο αναλυτικά, το μουσείο διαθέτει διακριτά τμήματα. Ο υπεύθυνος του μουσείου που συμμετείχε στην συνέντευξη ανέφερε χαρακτηριστικά ότι οργανισμός απαρτίζεται από τμήματα που είναι διακριτά αρμόδια για τη *«διοίκηση, επικοινωνία, εκπαίδευση, συντήρηση, εξυπηρέτηση κοινού και ασφάλεια»* και συμπληρωματικά ανέφερε ότι τα τμήματα αυτά *«λειτουργούν με αρμοδιότητες που είναι προσδιορισμένες εκ των προτέρων με σαφήνεια»*. Όπως ανέφερε και το διοικητικό στέλεχος του συγκεκριμένου οργανισμού, στις συνεντεύξεις, *«η λειτουργία του μουσείου μας βασίζεται σε μία δομημένη κατανομή ρόλων, όπου κάθε τμήμα έχει συγκεκριμένες ευθύνες και στόχους»*.

Έτσι, διαπιστώνεται ότι ακολουθείται μία δομή, η οποία αδιαμφισβήτητα επιτρέπει μεγαλύτερη εξειδίκευση και επαγγελματισμό. Όπως συμπληρωματικά ανέφερε το διοικητικό στέλεχος του συγκεκριμένου μουσείου, *«κάθε λειτουργία υποστηρίζεται από προσωπικό που έχει και την αντίστοιχη κατάρτιση»*. Στη συνέχεια, το ίδιο στέλεχος

επεσήμανε ότι «η ύπαρξη εξειδικευμένων τμημάτων μάς επιτρέπει να προσφέρουμε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, τόσο σε επίπεδο εκθέσεων όσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης του κοινού που επιλέγει να μας επισκεφτεί». Η τοποθέτηση αυτή επιβεβαιώνει και το βασικό πλεονέκτημα του δημόσιου μοντέλου, που είναι η οργανωτική επάρκεια.

Από την πλευρά των επισκεπτών, η δομή αυτή καθίσταται αντιληπτή μέσα από την οργάνωση και τη σαφήνεια των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας συνεντευξιζόμενος επισκέπτης ανέφερε ότι «στο *Orangerie* όλα είναι οργανωμένα και ξεκάθαρα (...) ξέρεις πού να απευθυνθείς για κάθε θέμα και υπάρχει πάντα κάποιος υπεύθυνος». Η παρατήρηση αυτή συνδέεται με την τυποποίηση και την επαγγελματική διαχείριση που χαρακτηρίζουν το εν λόγω μουσείο.

Παράλληλα, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων στο Musée de l'Orangerie βασίζεται σε πιο τυπικές διαδικασίες και μηχανισμούς συντονισμού. Όπως επεσήμανε ο υπεύθυνος επικοινωνίας, «η συνεργασία με άλλα τμήματα απαιτεί συντονισμό και προγραμματισμό, αλλά αυτό διασφαλίζει ότι οι δράσεις μας είναι συνυφασμένες και αλληλένδετες η μία με την άλλη και ευθυγραμμισμένες με τη συνολική μας στρατηγική». Η απάντηση αυτή δείχνει ότι η πολυπλοκότητα της δομής απαιτεί μεγαλύτερο βαθμό οργάνωσης από την πλευρά του οργανισμού.

Ωστόσο, η ιεραρχική αυτή δομή μπορεί να περιορίσει την ευελιξία και την ταχύτητα της λήψης αποφάσεων. Διοικητικό στέλεχος του συγκεκριμένου μουσείου που συμμετείχε στις συνεντεύξεις επεσήμανε χαρακτηριστικά πως «η υλοποίηση νέων ιδεών μπορεί να καθυστερήσει λόγω των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν». Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει την ένταση μεταξύ οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η επίδραση που έχει η δομή του προσωπικού στην εμπειρία που καταλήγουν να αποκομίζουν οι ίδιοι οι επισκέπτες. Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση του Fondation Claude Monet, η πιο «χαλαρή» δομή ενισχύει τη βιωματική διάσταση της επίσκεψης, ενώ στο Musée de l'Orangerie, η οργανωμένη δομή ενισχύει την αίσθηση επαγγελματισμού και ασφάλειας. Ένας επισκέπτης που συμμετείχε στις συνεντεύξεις και ο οποίος είχε επισκεφθεί και τους δύο χώρους, τοποθετήθηκε ως εξής: «στο *Giverny* ένιωσα ότι βρίσκομαι σε έναν ζωντανό χώρο, ενώ στο *Orangerie* ένιωσα ότι βρίσκομαι σε έναν άρτια οργανωμένο θεσμό».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

6.1 Ομοιότητες και διαφορές

Προβαίνοντας σε μία συγκριτική ανάλυση του Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie, διαπιστώνεται ότι εντοπίζονται τόσο ουσιαστικές συγκλίσεις όσο και σημαντικές αποκλίσεις. Αμφότερες οι ομοιότητες και οι αποκλίσεις προκύπτουν από τη διαφορετική φύση, το διοικητικό καθεστώς και τη στρατηγική προσέγγιση των δύο οργανισμών. Αναλυτικότερα, παρά το γεγονός ότι αμφότερα τα μουσεία συνδέονται άμεσα με το έργο του Claude Monet και ειδικότερα με τη σειρά των «Nymphéas», ωστόσο, διαφοροποιούνται έντονα ως προς τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν, διοικούνται, χρηματοδοτούνται και προσεγγίζουν το κοινό τους.

Αρχικά, ως προς τις επικοινωνιακές στρατηγικές, παρατηρείται ότι και οι δύο οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της επικοινωνίας ως βασικού εργαλείου προσέλκυσης και διατήρησης του κοινού τους. Ωστόσο, το Fondation Claude Monet υιοθετεί μία πιο απλοποιημένη και οπτικοκεντρική στρατηγική, η οποία βασίζεται κυρίως στη δύναμη της εικόνας και στη συναισθηματική σύνδεση με τον χώρο. Στο πλαίσιο αυτή συμπεριλαμβάνονται η προβολή των κήπων, της φύσης και της αυθεντικής κατοικίας του Monet, στοιχεία, τα οποία λειτουργούν ως οι βασικοί μηχανισμοί επικοινωνίας του συγκεκριμένου οργανισμού. Δεν συμβαίνει, όμως, το ίδιο και με την περίπτωση του Musée de l'Orangerie, το οποίο διαπιστώθηκε ότι προβαίνει στην ανάπτυξη μίας περισσότερο σύνθετης και πολυεπίπεδης στρατηγικής. Η στρατηγική του συγκεκριμένου μουσείου εμπεριέχει ποικίλα κανάλια επικοινωνίας. Επί παραδείγματι, μέσα σε αυτά, υπάγονται τα ψηφιακά μέσα, οι εκπαιδευτικές δράσεις, οι ξεναγήσεις και οι οργανωμένες καμπάνιες. Η επικοινωνία του, λοιπόν, είναι περισσότερο ερμηνευτική και εκπαιδευτική και ο λόγος για τον οποίο οδηγούμαστε σε αυτήν την διαπίστωση έγκειται στο ότι το συγκεκριμένο μουσείο επιδιώκει αφενός να προσελκύσει επισκέπτες και αφετέρου να ενισχύσει τη γνώση και την κατανόηση της τέχνης. Το συγκεκριμένο εύρημα επιβεβαιώνει τις θεωρητικές προσεγγίσεις της μουσειακής επικοινωνίας που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2 και αναλυτικότερα,

σύμφωνα με τους Hooper-Greenhill (2000) και Falk & Dierking (2016), τα σύγχρονα μουσεία δεν λειτουργούν πλέον ως απλοί χώροι έκθεσης αντικειμένων, αλλά ως οργανισμοί παραγωγής νοήματος και πολιτιστικής εμπειρίας. Υπό το πρίσμα αυτό, λοιπόν, το Fondation Claude Monet φαίνεται να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη βιωματική διάσταση της εμπειρίας, σε αντίθεση με το Musée de l'Orangerie, που είναι πιο προσανατολισμένο στην ερμηνεία και στην εκπαιδευτική διαμεσολάβηση. Η διαφοροποίηση αυτή να μεν αντικατοπτρίζει μία διαφορετική επικοινωνιακή επιλογή, αλλά εκτός αυτού, επιβεβαιώνει και το ότι επικρατούν διαφορετικές αντιλήψεις για τον ρόλο του μουσείου και τη σχέση του με το κοινό.

Εν συνεχεία, σημαντική διαφοροποίηση παρατηρείται και ως προς τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των επικοινωνιακών εργαλείων. Το Fondation Claude Monet αξιοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κυρίως, ως μέσο αισθητικής προβολής, αποδίδοντας έμφαση στην εικόνα και τη δημιουργία επιθυμίας επίσκεψης. Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie χρησιμοποιεί τα εν λόγω μέσα ως εργαλείο διαλόγου και εκπαίδευσης και καταλήγει να τα ενσωματώνει σε μία ευρύτερη στρατηγική πολιτιστικής επικοινωνίας. Αυτό αφορά και τον εντοπισμό ενός σημείου διαφοροποίησης μεταξύ των δύο αυτών οργανισμών, που αντανakλά τη γενικότερη διαφορά μεταξύ ενός οργανισμού που βασίζεται στην εμπειρία του χώρου και ενός οργανισμού που αποδίδει μεγαλύτερη έμφαση στην ερμηνεία του καλλιτεχνικού έργου.

Όσον αφορά το στοιχείο της στόχευσης και της προσέγγισης του κοινού, διαπιστώνεται ότι το Fondation Claude Monet απευθύνεται σε ένα ευρύ και ετερογενές κοινό, χωρίς ιδιαίτερη εξειδίκευση. Η στρατηγική του βασίζεται στην καθολική απήχηση του Monet και στην ελκυστικότητα του φυσικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση του Musée de l'Orangerie υιοθετείται μία πιο διαφοροποιημένη προσέγγιση, αναγνωρίζοντας ότι το κοινό του εν λόγω οργανισμού αποτελείται από διαφορετικές ομάδες που έχουν διαφορετικές ανάγκες. Για τον λόγο αυτόν, το Musée de l'Orangerie καταλήγει να αναπτύσσει εξειδικευμένες δράσεις και προγράμματα, τα οποία στοχεύουν σε μαθητές, ερευνητές, οικογένειες και επισκέπτες με διαφορετικά επίπεδα γνώσης. Αυτό είναι ένα ακόμα σημείο διαφοροποίησης, το οποίο είναι συνυφασμένο με τον εκπαιδευτικό ρόλο του μουσείου και τη θεσμική αποστολή που το διακατέχει.

Προχωρώντας σε επίπεδο διοικητικής οργάνωσης, οι διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των δύο μελετώμενων οργανισμών είναι εξίσου έντονες. Στο πλαίσιο αυτών, το Fondation Claude Monet λειτουργεί με ένα πιο ευέλικτο και λιγότερο ιεραρχικό μοντέλο, το οποίο επιτρέπει ταχύτερη λήψη αποφάσεων και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα. Απεναντίας, το Musée de l'Orangerie χαρακτηρίζεται από μία πιο σύνθετη και δομημένη διοικητική οργάνωση, η οποία έχει σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και ιεραρχικές διαδικασίες. Στο σημείο αυτό, διαπιστώνεται ότι ναι μεν το δημόσιο διοικητικό πλαίσιο εξασφαλίζει σταθερότητα και συνέπεια, αλλά από την άλλη πλευρά καταλήγει να περιορίζει σε κάποιο βαθμό την ευελιξία του εκάστοτε οργανισμού.

Η παραπάνω διαπίστωση συνδέεται άμεσα με μελέτες που εμπίπτουν στο πεδίο του πολιτιστικού μάνατζμεντ, με χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτές των Alexander (1996) και Kotler & Kotler (2019), σύμφωνα με τις οποίες το θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο επηρεάζει ουσιαστικά τις στρατηγικές επιλογές των πολιτιστικών οργανισμών. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης υποδηλώνουν ότι το ιδιωτικό μοντέλο διοίκησης ευνοεί την ταχύτερη προσαρμογή των επικοινωνιακών πρακτικών και την ανάπτυξη περισσότερο ευέλικτων μορφών προσέγγισης του κοινού. Αντιθέτως, το δημόσιο μοντέλο παρέχει αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, κάτι το οποίο άλλωστε που αντανακλάται και στην εκπαιδευτική και πολιτιστική αποστολή του Musée de l'Orangerie. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης ενισχύουν τη θέση ότι η επικοινωνιακή στρατηγική δεν διαμορφώνεται ανεξάρτητα από τη διοίκηση, αλλά είναι μία άμεση προέκταση της οργανωτικής δομής και των θεσμικών χαρακτηριστικών που διαθέτει ο κάθε οργανισμός.

Αντίστοιχες διαφοροποιήσεις παρατηρούνται και στην οικονομική διαχείριση. Το Fondation Claude Monet βασίζεται κυρίως σε ίδια έσοδα. Το εν λόγω γεγονός δημιουργεί άμεση σύνδεση μεταξύ επισκεψιμότητας και βιωσιμότητας. Επίσης, η ανάγκη να εξασφαλιστούν έσοδα, επηρεάζει σημαντικά τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση του Musée de l'Orangerie λειτουργεί με ένα μικτό σύστημα χρηματοδότησης, το οποίο περιλαμβάνει δημόσιους πόρους και ίδια έσοδα. Είναι ένα σύστημα, το οποίο διαπιστώθηκε ότι προσδίδει στον οργανισμό μεγαλύτερη οικονομική σταθερότητα και επιτρέπει την ανάπτυξη

μακροπρόθεσμων στρατηγικών, χωρίς να ασκείται εις βάρος του η άμεση πίεση της επίτευξης της μέγιστης οικονομικής απόδοσης.

Ως προς τη δομή του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, το Fondation Claude Monet εμφανίζει μία πιο συμπαγή και πολυλειτουργική οργανωτική δομή. Επ' αυτής, τα μέλη του προσωπικού αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την ευελιξία, αλλά την ίδια στιγμή είναι πιθανό να δημιουργήσει πιέσεις σε περιόδους αυξημένης ζήτησης. Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie διαθέτει μία πιο εξειδικευμένη δομή προσωπικού, με διακριτά τμήματα και σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων. Η εν λόγω υιοθετούμενη δομή ενισχύει τον επαγγελματισμό και την οργανωτική επάρκεια. Όμως, την ίδια στιγμή, απαιτεί μεγαλύτερο συντονισμό.

Εκτός από τις ως άνω διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν μεταξύ των δύο οργανισμών, μεταξύ τους υπάρχουν και αξιοσημείωτες ομοιότητες. Αναλυτικότερα, και τα δύο μουσεία επιδιώκουν τη διατήρηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς του Monet. Επιπροσθέτως, αμφότερα τα μουσεία λειτουργούν ως σημαντικοί πόλοι έλξης για το διεθνές κοινό. Επιπλέον, και οι δύο οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της εμπειρίας του επισκέπτη και επενδύουν στη δημιουργία μίας ολοκληρωμένης πολιτιστικής εμπειρίας, αν και με διαφορετικούς τρόπους.

Για λόγους πληρέστερης κατανόησης, στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζεται συνοπτικά η συγκριτική ανάλυση μεταξύ των δύο μελετώμενων οργανισμών:

Πίνακας 3. Συγκριτική αποτύπωση Fondation Claude Monet και Musée de l'Orangerie

Κριτήριο	Fondation Claude Monet	Musée de l'Orangerie
Επικοινωνιακή στρατηγική	Οπτικοκεντρική, βιωματική	Πολυεπίπεδη, ερμηνευτική
Social media	Έμφαση στην εικόνα	Έμφαση σε ενημέρωση και εκπαίδευση
Στόχευση κοινού	Ευρεία, μη εξειδικευμένη	Διαφοροποιημένη, στοχευμένη
Διοικητικό μοντέλο	Ιδιωτικό, ευέλικτο	Δημόσιο, θεσμικό
Οικονομική διαχείριση	Εξάρτηση από έσοδα επισκεπτών	Μικτό σύστημα χρηματοδότησης
Δομή προσωπικού	Μικρή, πολυλειτουργική	Μεγάλη, εξειδικευμένη

Εμπειρία επισκέπτη	Βιωματική, συναισθηματική	Εκπαιδευτική, ερμηνευτική
Στρατηγική ανάπτυξη	Προσαρμοστική	Μακροπρόθεσμη, οργανωμένη

Εν γένει, λοιπόν, από την παρούσα σύγκριση των δύο μουσείων διαφαίνεται η ύπαρξη δύο διαφορετικών μοντέλων πολιτιστικού μανάτζμεντ. Το πρώτο, που εκπροσωπείται από το Fondation Claude Monet, δίνει έμφαση στην αυθεντικότητα, την ευελιξία και τη βιωματική εμπειρία. Το δεύτερο, που εκπροσωπείται από το Musée de l'Orangerie, βασίζεται στη θεσμική οργάνωση, την εκπαιδευτική αποστολή, αλλά και τη στρατηγική ανάπτυξη. Επίσης, η συγκριτική ανάλυση για τα δύο μουσεία επιβεβαιώνει και τις θεωρίες του πολιτιστικού branding, που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Όπως υποστηρίζουν οι Kavaratzis & Ashworth (2015), η ταυτότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από το περιεχόμενο που διαθέτει, αλλά εκτός από αυτό, διαμορφώνεται και από τον τρόπο με τον οποίο το ίδιο περιεχόμενο παρουσιάζεται και επικοινωνείται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση των δύο μουσείων, επί των οποίων η κοινή αναφορά στο έργο του Monet δεν οδήγησε εν τέλει στην υιοθέτηση παρεμφερών επικοινωνιακών στρατηγικών, αλλά ο κάθε οργανισμός αξιοποίησε το ίδιο πολιτιστικό κεφάλαιο με διαφορετικό τρόπο και πάνω σε αυτό διαμόρφωσε τη δική του ξεχωριστή ταυτότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε διαφορετική εμπειρία για τους επισκέπτες και στη διαμόρφωση διαφορετικής σχέσης με το κοινό. Αυτό είναι και το στοιχείο, που αναδεικνύει ότι η διοίκηση, η επικοινωνία και το branding αποτελούν αλληλένδετες λειτουργικές διαστάσεις των σύγχρονων μουσείων.

6.2 SWOT ανάλυση

Η SWOT ανάλυση αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής αποτίμησης, το οποίο επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή των εσωτερικών χαρακτηριστικών, δηλαδή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών, αλλά και των εξωτερικών παραγόντων, δηλαδή των ευκαιριών και των απειλών, τα οποία ασκούν επιρροή στην λειτουργία ενός οργανισμού. Στην παρούσα ενότητα, η εφαρμογή της SWOT ανάλυσης

για το Fondation Claude Monet και στο Musée de l'Orangerie βασίζεται στα ευρήματα των προηγούμενων κεφαλαίων και βασικός σκοπός της είναι η ερμηνεία της στρατηγικής τους θέσης στο σύγχρονο περιβάλλον πολιτιστικού μανάτζμεντ.

Πρωτίστως, όσον αφορά το Fondation Claude Monet, ως βασικά δυνατά σημεία (Strengths) αναγνωρίζονται η αυθεντικότητα του χώρου και η μοναδική βιωματική εμπειρία που προσφέρει στο κοινό που τον επισκέπτεται. Το γεγονός του ότι αποτελεί τον ίδιο τον τόπο κατοικίας και δημιουργίας του Claude Monet προσδίδει στον οργανισμό έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα, ο οποίος δεν δύναται να αναπαραχθεί από άλλα μουσεία. Παράλληλα, η έντονη αισθητική αξία των κήπων και η διαχρονική απήχηση του καλλιτέχνη ενισχύουν σημαντικά την ελκυστικότητά του. Επιπλέον, η ευέλικτη διοικητική δομή επιτρέπει την άμεση προσαρμογή σε λειτουργικές ανάγκες, όπως επίσης και τη λήψη γρήγορων αποφάσεων. Οι συνθήκες αυτές προσδίδουν στο συγκεκριμένο οργανισμό ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο, το Fondation Claude Monet εμφανίζει και σημαντικές αδυναμίες (Weaknesses). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα υψηλά επίπεδα εξάρτησης του από τα έσοδα των επισκεπτών, γεγονός το οποίο καθιστά τον οργανισμό ευάλωτο σε ενδεχόμενες μεταβολές στην τουριστική ζήτηση, αλλά και σε ευρύτερες εξωγενείς κρίσεις. Επιπλέον, η περιορισμένη διαφοροποίηση των επικοινωνιακών εργαλείων και η λιγότερο οργανωμένη στρατηγική που ακολουθεί για την στόχευση του κοινού του, αποτελούν συνθήκες, οι οποίες μπορούν να περιορίσουν την δυνατότητα που έχει το συγκεκριμένο μουσείο ώστε να προσελκύσει νέα κοινά-στόχους. Επίσης, η πολυλειτουργική δομή προσωπικού, ναι μεν ενισχύει την ευελιξία του, αλλά μπορεί να δημιουργήσει πιέσεις και να περιορίσει την εξειδίκευση, και δη, σε περιόδους υψηλής επισκεψιμότητας.

Σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος, οι ευκαιρίες (Opportunities) για το Fondation Claude Monet συνδέονται κυρίως με την αυξανόμενη ζήτηση για βιωματικές και αυθεντικές πολιτιστικές εμπειρίες. Συνθήκες, όπως είναι επί παραδείγματι η ενίσχυση του πολιτιστικού τουρισμού και η αυξανόμενη χρήση των ψηφιακών μέσων, προσφέρουν δυνατότητες για διεύρυνση της διεθνούς προβολής του οργανισμού. Επιπλέον, η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους πολιτιστικούς φορείς θα μπορούσε να ενισχύσει τη στρατηγική θέση που κατέχει.

Αντιθέτως, οι βασικές απειλές (Threats) σχετίζονται με την υπερβολική επισκεψιμότητα, η οποία μπορεί να επιβαρύνει το φυσικό περιβάλλον και να υποβαθμίσει την εμπειρία που έχουν οι επισκέπτες του συγκεκριμένου χώρου. Παράλληλα, εξωτερικοί παράγοντες, όπως είναι ενδεικτικά οικονομικές κρίσεις ή οι υγειονομικές συνθήκες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την τελευταία πανδημική κρίση, είναι ενδεχόμενο να επηρεάσουν αρνητικά την τουριστική ροή. Τέλος, γεγονός του ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός εξαρτάται από έναν μόνο βασικό πόλο έλξης, που είναι ο Monet, περιορίζει τη δυνατότητα διαφοροποίησης του πολιτιστικού του προϊόντος.

Από την άλλη πλευρά, το Musée de l'Orangerie παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά στη SWOT ανάλυση. Πιο αναλυτικά, ως δυνατά σημεία (Strengths) αναγνωρίζονται η θεσμική του σταθερότητα και η ένταξή του σε ένα εθνικό δίκτυο μουσείων. Το γεγονός αυτό διασφαλίζει εξασφαλίζει σταθερή χρηματοδότηση και υψηλό επίπεδο οργανωτικής υποστήριξης. Επίσης, το ότι στον συγκεκριμένο οργανισμό απασχολείται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και ότι υπάρχουν σαφώς καθορισμένες λειτουργίες, αποτελούν στοιχεία, τα οποία ενισχύουν την ποιότητα των υπηρεσιών του. Την ίδια στιγμή, η πλούσια συλλογή έργων τέχνης, συμπεριλαμβανομένων των «Nymphéas», προσδίδει ιδιαίτερη καλλιτεχνική αξία. Τέλος, η πολυδιάστατη επικοινωνιακή στρατηγική και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενισχύουν τη σχέση που καταφέρνει το μουσείο να αναπτύσσει με το κοινό του.

Ωστόσο, το Musée de l'Orangerie εμφανίζει και ορισμένες αδυναμίες (Weaknesses), συμπεριλαμβανομένης της ιεραρχικής διοικητικής δομής που ακολουθεί και των θεσμικών διαδικασιών, που αποτελούν περιοριστικά στοιχεία αφενός της ευελιξίας και αφετέρου της ταχύτητας στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, το γεγονός του ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός εξαρτάται έντονα από το δημόσιο πλαίσιο ενδέχεται να δημιουργεί περιορισμούς ως προς την καινοτομία και την ανάπτυξη πιο ευέλικτων στρατηγικών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, η τυποποίηση των υπηρεσιών είναι πιθανόν να μειώσει την αίσθηση της προσωπικής εμπειρίας για τους επισκέπτες.

Σε επίπεδο ευκαιριών (Opportunities), το Musée de l'Orangerie μπορεί να αξιοποιήσει την αυξανόμενη διεθνή ζήτηση για πολιτιστικό τουρισμό, αλλά και την ανάπτυξη

ψηφιακών τεχνολογιών για την ενίσχυση της εμπειρίας των επισκεπτών. Επίσης, η δυνατότητα συνεργασιών με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς και η ανάπτυξη νέων εκθέσεων και δράσεων προσφέρουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Παράλληλα, η θεσμική του θέση του επιτρέπει να συμμετέχει σε ευρύτερες πολιτιστικές πρωτοβουλίες.

Κλείνοντας, οι απειλές (Threats) για το Musée de l'Orangerie σχετίζονται κυρίως με τον έντονο ανταγωνισμό από άλλα μεγάλα μουσεία, και δη στο Παρίσι, καθώς και με τις πιθανές μειώσεις στη δημόσια χρηματοδότηση. Επιπλέον, η μεταβολή των προτιμήσεων του κοινού προς πιο βιωματικές και διαδραστικές εμπειρίες είναι πιθανόν να δημιουργήσει την ανάγκη προσαρμογής του μουσείου σε νέες μορφές παρουσίασης του υλικού και των εκθεμάτων του.

Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζεται συνοπτικά η προηγουμένως περιγραφόμενη SWOT ανάλυση για τα δύο μελετώμενα μουσεία:

Πίνακας 4. SWOT ανάλυση Fondation Claude Monet και Musée de l'Orangerie

Κατηγορία	Fondation Claude Monet	Musée de l'Orangerie
Δυνατά σημεία (Strengths)	Αυθεντικός χώρος δημιουργίας, έντονη βιωματική εμπειρία, υψηλή αισθητική αξία, ευέλικτη διοίκηση	Θεσμική σταθερότητα, κρατική υποστήριξη, εξειδικευμένο προσωπικό, ισχυρή συλλογή έργων, οργανωμένη επικοινωνία
Αδυναμίες (Weaknesses)	Εξάρτηση από επισκεψιμότητα, περιορισμένη στρατηγική στόχευσης κοινού, χαμηλότερη εξειδίκευση προσωπικού	Περιορισμένη ευελιξία, γραφειοκρατία, βραδύτερη λήψη αποφάσεων, τυποποίηση εμπειρίας
Ευκαιρίες (Opportunities)	Ανάπτυξη πολιτιστικού τουρισμού, αυξημένη ζήτηση για βιωματικές εμπειρίες, ψηφιακή προβολή	Ψηφιακός μετασχηματισμός, διεθνείς συνεργασίες, ανάπτυξη νέων εκθέσεων και εκπαιδευτικών δράσεων
Απειλές (Threats)	Υπερτουρισμός, φθορά φυσικού περιβάλλοντος, εξάρτηση από έναν πόλο έλξης, εξωτερικές κρίσεις	Ανταγωνισμός από άλλα μουσεία, πιθανές μειώσεις δημόσιας χρηματοδότησης, αλλαγή προτιμήσεων κοινού

6.3 Επιπτώσεις στη λειτουργία και εικόνα του μουσείου

Η συγκριτική ανάλυση των δύο μουσείων, η οποία διεξάγεται στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου, αναδεικνύει ότι το διοικητικό μοντέλο, η επικοινωνιακή στρατηγική και η οικονομική διαχείριση αποτελούν αλληλένδετα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα τόσο τη λειτουργία όσο και την εικόνα (branding) εκάστου οργανισμού. Οι διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια οδηγούν σε συγκεκριμένες επιπτώσεις, οι οποίες με τη σειρά τους, καταλήγουν να διαμορφώνουν την εμπειρία των επισκεπτών, τη στρατηγική θέση των μουσείων, αλλά και την εν γένει ταυτότητά τους.

Αρχικά, όσον αφορά τη λειτουργία των οργανισμών, το ιδιωτικό μοντέλο του Fondation Claude Monet οδηγεί σε μία πιο ευέλικτη και προσαρμοστική λειτουργική δομή. Το γεγονός του ότι στο συγκεκριμένο οργανισμό υπάρχει δυνατότητα να λαμβάνονται άμεσα και γρήγορα αποφάσεις, του επιτρέπει να ανταποκρίνεται εξίσου άμεσα σε λειτουργικές ανάγκες, όπως είναι για παράδειγμα η διαχείριση της επισκεψιμότητας ή η συντήρηση των κήπων. Αυτό αφορά τη δυνατότητα υιοθέτησης μίας ευελιξίας, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την αποτελεσματικότητα σε καθημερινό επίπεδο και παράλληλα, επιτρέπει τη διατήρηση της ποιότητας της εμπειρίας που αποκομίζουν οι επισκέπτες του χώρου. Ωστόσο, η ίδια αυτή ευελιξία συνοδεύεται από τα αυξημένα επίπεδα εξάρτησης του οργανισμού από εξωτερικούς παράγοντες, και κυρίως από την τουριστική ζήτηση. Έτσι, η λειτουργία του οργανισμού επηρεάζεται άμεσα από διακυμάνσεις στον αριθμό των επισκεπτών και αυτό αναπόφευκτα οδηγεί σε αστάθειες, και ιδίως σε περιόδους κρίσεων.

Από την άλλη πλευρά, το δημόσιο μοντέλο του Musée de l'Orangerie εξασφαλίζει μεγαλύτερη λειτουργική σταθερότητα. Στην προκειμένη περίπτωση υπάρχει συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο και υποστήριξη από την κρατική χρηματοδότηση, συνθήκες οι οποίες αμφότερες επιτρέπουν τη διατήρηση σταθερού επιπέδου λειτουργίας, ανεξαρτήτως ενδεχόμενων εξωτερικών διακυμάνσεων και αλλαγών. Έτσι, ο συγκεκριμένος οργανισμός διασφαλίζει μία σταθερότητα, η οποία αναμφίβολα ενισχύει τη δυνατότητα αφενός του σχεδιασμού και αφετέρου της υλοποίησης

σύνθετων πολιτιστικών δράσεων, όπως είναι επί παραδείγματι εκθέσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα. Ωστόσο, η λειτουργία του οργανισμού επηρεάζεται από τη γραφειοκρατική δομή που ακολουθεί, η οποία καταλήγει να περιορίσει την ταχύτητα προσαρμογής του σε νέες ενδεχόμενες νέες συνθήκες.

Σε επίπεδο οργανωτικής αποτελεσματικότητας, το Fondation Claude Monet εμφανίζει πλεονέκτημα στην ευελιξία. Από την άλλη πλευρά, το Musée de l'Orangerie υπερτερεί σε επίπεδο οργάνωσης και εξειδίκευσης. Πιο αναλυτικά, η πολυλειτουργική δομή της Fondation επιτρέπει άμεση συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά την ίδια στιγμή, ενδέχεται να περιορίζει την ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων. Αντιθέτως, η εξειδικευμένη δομή του Musée de l'Orangerie ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών του, αλλά απαιτεί μεγαλύτερο και καλύτερο συντονισμό και ενδέχεται να μειώνει την υπάρχουσα ευελιξία.

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζουν και οι επιπτώσεις στην εμπειρία του κοινού, η οποία αποτελεί βασικό δείκτη επιτυχίας αμφοτέρων των μουσείων. Στην περίπτωση του Fondation Claude Monet, η εμπειρία είναι έντονα βιωματική και συναισθηματική. Αυτό συνεπάγεται το ότι επισκέπτης δεν περιορίζεται στην παρατήρηση, αλλά συμμετέχει ενεργά σε μία εμπειρία που συνδέεται με τη φύση, τον χώρο και τη ζωή του καλλιτέχνη. Η εν λόγω αντλούμενη εμπειρία ενισχύει τη συναισθηματική σύνδεση με το μουσείο και παράλληλα, συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρής μνήμης. Ωστόσο, η έντονη επισκεψιμότητα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εμπειρίας, και δη, όταν δημιουργούνται συνθήκες συνωστισμού.

Αντιθέτως, στο Musée de l'Orangerie, η εμπειρία του επισκέπτη είναι περισσότερο εστιασμένη στην κατανόηση και στην ερμηνεία της τέχνης. Η γνωστική διάσταση της επίσκεψης ενισχύεται τόσο από την οργάνωση του χώρου, όσο και από τις ξεναγήσεις και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Έτσι, η εμπειρία είναι πιο δομημένη και ελεγχόμενη και αυτό διασφαλίζει τη συνέπεια στην ποιότητα. Ωστόσο, η τυποποίηση της εμπειρίας δεν αποκλείεται να περιορίσει την αίσθηση προσωπικής σύνδεσης για ορισμένες κατηγορίες επισκεπτών.

Εν συνεχεία, προχωρώντας σε επίπεδο εικόνας και branding, οι επιπτώσεις των διαφορών είναι εξίσου εμφανείς. Το Fondation Claude Monet προβάλλει μία εικόνα αυθεντικότητας και μοναδικότητας. Το branding του εν λόγω οργανισμού είναι βασισμένο στον ίδιο τον χώρο και στη βιωματική εμπειρία που προσφέρει στο κοινό

του. Η εικόνα αυτή να μεν είναι ισχυρή και διαφοροποιεί τον οργανισμό από άλλα μουσεία, λόγω του ότι συνδέεται άμεσα με την έννοια του «τόπου δημιουργίας», αλλά την ίδια στιγμή, η εξάρτηση από έναν συγκεκριμένο καλλιτέχνη και έναν συγκεκριμένο χώρο περιορίζει τη δυνατότητα περαιτέρω διαφοροποίησης.

Απεναντίας, το Musée de l'Orangerie προβάλλει μία εικόνα θεσμικότητας και πολιτιστικής αξίας. Το branding του βασίζεται στην ποιότητα των συλλογών, στην ιστορική του σημασία, όπως επίσης και στο γεγονός του ότι είναι ένας οργανισμός που εντάσσεται σε ένα εθνικό δίκτυο μουσείων. Η εν λόγω διαμορφωμένη εικόνα αυτή ενισχύει την εμπιστοσύνη του κοινού και την ίδια στιγμή, συμβάλλει στη διατήρηση της φήμης του οργανισμού. Παράλληλα, η πολυδιάστατη επικοινωνιακή στρατηγική επιτρέπει τη συνεχή ανανέωση της εικόνας του μουσείου. Ωστόσο, η έντονη θεσμική ταυτότητα που έχει το συγκεκριμένο μουσείο δημιουργεί μία απόσταση από το κοινό, και ειδικότερα σε περιπτώσεις όπου οι επισκέπτες αναζητούν πιο βιωματικές εμπειρίες.

Συν τοις άλλοις, οι διαφοροποιήσεις επηρεάζουν και τη στρατηγική θέση των δύο μουσείων στο ευρύτερο πολιτιστικό περιβάλλον. Το Fondation Claude Monet λειτουργεί ως ένας μοναδικός προσορισμός, ο οποίος βασίζεται στην εμπειρία του τόπου και στον πολιτιστικό τουρισμό. Από την άλλη, το Musée de l'Orangerie εντάσσεται σε ένα δίκτυο πολιτιστικών θεσμών και λειτουργεί ως μέρος ενός ευρύτερου πολιτιστικού οικοσυστήματος. Η συγκεκριμένη κατεχόμενη θέση του, του επιτρέπει να συμμετέχει σε συνεργασίες και να ενισχύει τη διεθνή του παρουσία.

Στον κάτωθι πίνακα συνοψίζονται οι επιπτώσεις του διοικητικού και του επικοινωνιακού μοντέλου στη λειτουργία και την εικόνα αμφοτέρων των μελετώμενων μουσείων:

Πίνακας 5. Επιπτώσεις διοικητικού και επικοινωνιακού μοντέλου στη λειτουργία και εικόνα των μουσείων

Διάσταση	Fondation Claude Monet	Musée de l'Orangerie
Λειτουργία οργανισμού	Ευέλικτη, άμεση λήψη αποφάσεων, προσαρμοστική διαχείριση	Σταθερή, θεσμικά οργανωμένη, βασισμένη σε διαδικασίες
Ανθεκτικότητα	Εξάρτηση από τουρισμό και επισκεψιμότητα	Σταθερότητα λόγω δημόσιας χρηματοδότησης

Οργανωτική αποτελεσματικότητα	Υψηλή ευελιξία, περιορισμένη εξειδίκευση	Υψηλή εξειδίκευση, αυξημένος συντονισμός
Εμπειρία επισκέπτη	Βιωματική, συναισθηματική, άμεση σύνδεση με τον χώρο	Εκπαιδευτική, ερμηνευτική, δομημένη εμπειρία
Έλεγχος εμπειρίας	Μεταβλητός (επηρεάζεται από επισκεψιμότητα)	Σταθερός και ελεγχόμενος
Branding / εικόνα	Αυθεντικότητα, μοναδικότητα, σύνδεση με τον τόπο	Θεσμικότητα, αξιοπιστία, πολιτιστική αξία
Σχέση με το κοινό	Συναισθηματική και βιωματική σύνδεση	Γνωστική και εκπαιδευτική σύνδεση
Στρατηγική θέση	Προορισμός πολιτιστικού τουρισμού	Μέρος ευρύτερου πολιτιστικού δικτύου
Καινοτομία	Άμεση αλλά περιορισμένη από το πλαίσιο αυθεντικότητας	Πιο οργανωμένη αλλά πιο αργή λόγω δομών
Κύριος κίνδυνος	Υπερεξάρτηση από επισκεψιμότητα	Γραφειοκρατία και μειωμένη ευελιξία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως βασικό σκοπό τη συγκριτική ανάλυση των επικοινωνιακών στρατηγικών και της διοικητικής οργάνωσης του Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie. Απώτερος σκοπός ήταν να κατανοηθούν τόσο οι διαφορές όσο και οι ομοιότητες των εν λόγω οργανισμών, επί του πεδίου του πολιτιστικού μάντζμεντ.

Αναλυτικότερα, σε ό,τι αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, προκύπτει ότι τα δύο μουσεία εφαρμόζουν διαφορετικές επικοινωνιακές στρατηγικές, οι οποίες αντανακλούν τη φύση και την αποστολή τους. Από τη μία πλευρά, το Fondation Claude Monet υιοθετεί μία οπτικοκεντρική και βιωματική στρατηγική επικοινωνίας. Η εν λόγω στρατηγική βασίζεται στη δύναμη της εικόνας και στη συναισθηματική σύνδεση του κοινού με τον χώρο. Η προβολή των κήπων και της κατοικίας του Monet λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός προσέλκυσης επισκεπτών, χωρίς να υπάρχει η ανάγκη σύνθετων επικοινωνιακών καμπανιών. Από την άλλη, το Musée de l'Orangerie εφαρμόζει μία πολυεπίπεδη στρατηγική, υπό το πρίσμα του συνδυασμού των ψηφιακών μέσων με ψηφιακές δράσεις, ξεναγήσεις και στοχευμένες καμπάνιες. Η επικοινωνία του, επίσης, επεκτείνεται στην εκπαίδευση και στη δημιουργία διαλόγου με το κοινό. Παρά τις εν λόγω διαφορές, κοινό στοιχείο των δύο μουσείων αποτελεί η αναγνώριση της σημασίας της εμπειρίας των επισκεπτών τους, ως βασικού άξονα της επικοινωνιακής στρατηγικής που υιοθετούν και εφαρμόζουν στην πράξη.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, διαπιστώνεται ότι τα διοικητικά μοντέλα των δύο μουσείων διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό. Το Fondation Claude Monet λειτουργεί ως ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός, έχοντας ευέλικτη δομή και ταχεία λήψη αποφάσεων. Το εν λόγω μοντέλο επιτρέπει άμεση προσαρμογή στις λειτουργικές ανάγκες. Την ίδια στιγμή, όμως, δημιουργεί εξάρτηση από τα ίδια έσοδα και την επισκεψιμότητα. Αντιθέτως, το Musée de l'Orangerie λειτουργεί ως δημόσιος οργανισμός. Εντάσσεται στο εθνικό δίκτυο μουσείων έχοντας θεσμική σταθερότητα και σαφώς καθορισμένες διαδικασίες. Το μοντέλο αυτό

εξασφαλίζει οικονομική ασφάλεια και δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, αλλά από την άλλη, το περιορίζει ως προς την ευελιξία και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Κοινό στοιχείο των δύο μοντέλων είναι η προσπάθεια διατήρησης της πολιτιστικής αποστολής, αν και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω της ακολούθησης διαφορετικών διοικητικών μηχανισμών.

Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας ανέδειξε ότι υπάρχει άμεση και ισχυρή σύνδεση μεταξύ της επικοινωνιακής στρατηγικής και της οργανωτικής δομής των μουσείων. Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση του Fondation Claude Monet, η ευέλικτη και λιγότερο ιεραρχική δομή ευνοεί μία άμεση και βιωματική επικοινωνιακή προσέγγιση, η οποία αποδίδει έμφαση στην εμπειρία του χώρου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επίσης, απουσιάζουν σύνθετα διοικητικά επίπεδα και αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύξει περισσότερο αυθεντικές και λιγότερο τυποποιημένες επικοινωνία και στρατηγικές. Δεν συμβαίνει το ίδιο και στην περίπτωση του Musée de l'Orangerie, καθώς εδώ υπάρχουν εξειδικευμένα τμήματα και οργανωμένες διαδικασίες και αυτό υποστηρίζει μία πιο σύνθετη και πολυδιάστατη επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία περιλαμβάνει εκπαιδευτικές δράσεις, καμπάνιες και στοχευμένη προσέγγιση του κοινού-στόχου. Επομένως, καθίσταται σαφές ότι η οργανωτική δομή δεν αποτελεί απλώς ένα διοικητικό χαρακτηριστικό. Αυτό αποτελεί ένα στοιχείο, το οποίο καταλήγει να διαμορφώνει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία επικοινωνούν με το κοινό τους.

Τέλος, ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, η συγκριτική ανάλυση των δύο μουσείων μας ωθεί στο συμπέρασμα της ανάδειξης σημαντικών καλών πρακτικών στον τομέα της μουσειακής διαχείρισης. Από την πλευρά του Fondation Claude Monet, διαφαίνεται και προβάλλεται η σημασία της αυθεντικότητας και της βιωματικής εμπειρίας, ως δύο βασικών στοιχείων που είναι αποτελεσματικά για την προσέλκυση του κοινού. Μάλιστα, το ότι αξιοποιείται ο ίδιος ο χώρος ως βασικό επικοινωνιακό εργαλείο, αποτελεί μία πρακτική που μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς. Από την πλευρά του Musée de l'Orangerie, διαφαίνεται η σημασία της πολυδιάστατης επικοινωνίας, της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της διαφοροποιημένης προσέγγισης του κοινού. Επιπλέον, η ύπαρξη οργανωμένης διοικητικής δομής και σταθερής χρηματοδότησης ενισχύει τη δυνατότητα της υιοθέτησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Άρα, προκύπτει ότι ο

συνδυασμός ευελιξίας και οργανωτικής επάρκειας, καθώς και η ισορροπία μεταξύ της αποκομιζόμενης εμπειρίας και της εκπαίδευσης, αποτελούν βασικά στοιχεία για μία μουσειακή διαχείριση, η οποία δικαίως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένη.

Εν κατακλείδι, όλα τα ερευνητικά ερωτήματα απαντώνται μέσα από την ανάδειξη δύο διαφορετικών αλλά συμπληρωματικών μοντέλων πολιτιστικού μάνατζμεντ. Ναι μεν το Fondation Claude Monet εκπροσωπεί ένα μοντέλο που βασίζεται στην αυθεντικότητα και τη βιωματική εμπειρία, αλλά το Musée de l'Orangerie εκπροσωπεί ένα μοντέλο που είναι βασισμένο στη θεσμική οργάνωση και την εκπαιδευτική και μαθησιακή αποστολή. Η συνύπαρξη των δύο εν λόγω προσεγγίσεων αποτελεί ένα θετικό παράδειγμα προς μίμηση την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών στον τομέα των μουσείων.

7.2 Καλές πρακτικές και μελλοντικές κατευθύνσεις

Κριτικά αξιολογώντας τη συγκριτική μελέτη μεταξύ του Fondation Claude Monet και του Musée de l'Orangerie οδηγούμαστε σε ένα σύνολο καλών πρακτικών, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν στον ευρύτερο τομέα του πολιτιστικού μάνατζμεντ, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου. Οι εν λόγω πρακτικές συνδέονται με το διοικητικό καθεστώς των δύο οργανισμών, αλλά την ίδια στιγμή προκύπτουν και από τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία αυτά συνδυάζουν τη στρατηγική επικοινωνία και τη διαχείριση και προσέλκυση του κοινού τους.

Αρχικά, μία από τις σημαντικότερες καλές πρακτικές που προκύπτουν από το Fondation Claude Monet είναι η αξιοποίηση της αυθεντικότητας ως βασικού στοιχείου της αποκομιζόμενης μουσειακής εμπειρίας. Η διατήρηση του χώρου δημιουργίας του Monet και η ανάδειξή του ως κεντρικού αφηγηματικού άξονα ενισχύουν τη συναισθηματική σύνδεση του κοινού με το μουσείο. Πρόκειται για την υιοθέτηση μίας πρακτικής, η οποία υποδεικνύει ότι τα μουσεία μπορούν να αξιοποιούν και τα εκθέματά τους, αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον και την ιστορικότητά τους ως μέσα επικοινωνίας με το κοινό τους. Μάλιστα, η δημιουργία βιωματικών εμπειριών, οι

οποίες δεν περιορίζονται μόνο στην απλή παρατήρηση των εκθεμάτων, αποτελεί μία στρατηγική, που μπορεί να ενισχύσει την προσέλκυση και τη διατήρηση του κοινού.

Παράλληλα, το Fondation Claude Monet αναδεικνύει τη σημασία της απλότητας στην επικοινωνιακή στρατηγική. Στα προηγούμενα κεφάλαια είδαμε ότι αποδίδει έμφαση σε ισχυρά οπτικά μηνύματα και ότι αποφεύγονται οι υπερβολικά σύνθετες καμπάνιες και αυτό δείχνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία δεν απαιτεί απαραίτητα πολύπλοκες δομές, αλλά περισσότερο σημασία έχει να διατηρείται μία σαφής και συνεκτική ταυτότητα για τον οργανισμό. Η εν λόγω πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί ιδιαίτερα σε μικρότερους πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι δεν διαθέτουν απεριόριστους πόρους για την υιοθέτηση περίπλοκων και πολυδιάστατων επικοινωνιακών δράσεων.

Από την πλευρά του Musée de l'Orangerie, προβάλλεται ως καλή πρακτική η ανάπτυξη πολυδιάστατης επικοινωνιακής στρατηγικής, η οποία συνδυάζει διαφορετικά κανάλια και εργαλεία. Στο πλαίσιο αυτής, χρησιμοποιούνται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο εκπαίδευσης και διάδρασης με το κοινό και αποδίδεται έμφαση στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην οργάνωση εκδηλώσεων που συμβάλλουν στη δημιουργία μίας δυναμικής σχέσης με το κοινό. Η εν λόγω πρακτική επιβεβαιώνει τη σημασία που έχει η ενεργός συμμετοχής του κοινού και η δημιουργία εμπειριών που συνδυάζουν τη γνώση με την ψυχαγωγία.

Συν τοις άλλοις, μέσα από το παράδειγμα του Musée de l'Orangerie επιβεβαιώθηκε και η σημασία που έχει η διαφοροποιημένη προσέγγιση του κοινού. Πιο αναλυτικά, το ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει ότι το κοινό του αποτελείται από διαφορετικές ομάδες, οι οποίες κατ' επέκταση έχουν διαφορετικές ανάγκες, οδηγεί στην ανάπτυξη στοχευμένων δράσεων και προγραμμάτων. Η εν λόγω πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί ευρύτερα, λόγω του ότι ενισχύει την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη, στοιχεία τα οποία αμφότερα αποτελούν βασικές προτεραιότητες επί της σύγχρονης μουσειολογίας.

Μία επιπρόσθετη καλή πρακτική αφορά τη σύνδεση της επικοινωνιακής στρατηγικής με τη διοικητική δομή. Εκ της ανωτέρω ανάλυσης αποδείχτηκε ότι τα μουσεία που ευθυγραμμίζουν τη διοίκησή τους με την επικοινωνιακή τους στρατηγική επιτυγχάνουν μεγαλύτερη συνοχή και υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Στην περίπτωση του Fondation Claude Monet, η ευέλικτη δομή υποστηρίζει μία άμεση και βιωματική επικοινωνία. Στην περίπτωση του Musée de l'Orangerie, η οργανωμένη δομή επιτρέπει

την ανάπτυξη σύνθετων επικοινωνιακών δράσεων. Άρα, συμπεραίνεται ότι η προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις επικοινωνιακές ανάγκες αποτελεί έναν κρίσιμο και αναγκαίο παράγοντα επιτυχίας.

Σε ό,τι αφορά τις μελλοντικές κατευθύνσεις, από την ανάλυση που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας οδηγούμαστε στο συμπέρασμα του ότι υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω έρευνα επί του τομέα της διασύνδεσης μεταξύ του διοικητικού μοντέλου και της επικοινωνιακής στρατηγικής των μουσειακών οργανισμών. Παρά το ότι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ αυτών των δύο στοιχείων επιβεβαιώθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, θεωρούμε ότι απαιτούνται περισσότερες εμπειρικές μελέτες, οι οποίες να εξετάζουν διαφορετικούς τύπους μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών. Επί του σημείου τούτου, προτείνεται η ενδιαφέρον διερεύνηση υβριδικών μοντέλων διοίκησης, τα οποία συνδυάζουν στοιχεία δημόσιας και ιδιωτικής λειτουργίας.

Επιπλέον, δεδομένου του ότι η εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών δημιουργεί νέες προοπτικές για τη μουσειακή επικοινωνία, μελλοντικές έρευνες προτείνεται να εστιάσουν στον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία μπορούν να αξιοποιήσουν τις τεχνολογίες αυτές χωρίς να αλλοιώσουν την αυθεντικότητα της εμπειρίας των επισκεπτών τους. Για παράδειγμα, προτείνεται η διερεύνηση του πώς τα μουσεία θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές εφαρμογές, τη δυνατότητα των εικονικών περιηγήσεων και λοιπά διαδραστικά εργαλεία, ώστε να ενισχύσουν την εμπειρία του κοινού και να διευρύνουν την προσβασιμότητά τους.

Τέλος, σημαντική κατεύθυνση για το μέλλον αποτελεί η ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών διαχείρισης της επισκεψιμότητας των μουσείων. Επί του συγκεκριμένου θέματος, ειδικότερα η περίπτωση του Fondation Claude Monet ανέδειξε τις προκλήσεις που συνδέονται με τον υπερτουρισμό, ενώ το Musée de l'Orangerie κατέδειξε τη σημασία που έχει η οργανωμένη διαχείριση του κοινού. Το ότι πρέπει να διατηρείται μία ισορροπία μεταξύ στην προσέλκυση των επισκεπτών και στη διατήρηση της ποιότητας της εμπειρίας που αποκομίζουν οι επισκέπτες από τα μουσεία, αποτελεί ιδιάζουσας κρισιμότητας ζήτημα για τους σύγχρονους πολιτισμικούς οργανισμούς.

Για λόγους πληρέστερης κατανόησης, οι καλές πρακτικές και μελλοντικές κατευθύνσεις που αναφέρθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας, αποτυπώνονται συνοπτικά στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 6. Καλές πρακτικές από τη Fondation Claude Monet και το Musée de l'Orangerie

Πεδίο εφαρμογής	Fondation Claude Monet	Musée de l'Orangerie	Δυνατότητα εφαρμογής
Αυθεντικότητα & εμπειρία	Απόδοση έμφασης στον αυθεντικό χώρο και τη βιωματική εμπειρία	Έμφαση στην ερμηνεία και παρουσίαση έργων	Συνδυασμός εμπειρίας και αφήγησης σε μουσεία
Επικοινωνιακή στρατηγική	Απλή, οπτικοκεντρική, συναισθηματική προσέγγιση	Πολυκαναλική, εκπαιδευτική και στρατηγική επικοινωνία	Προσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με πόρους και στόχους
Χρήση social media	Προβολή αισθητικής και εικόνας	Ενημέρωση, εκπαίδευση και διάδραση	Συνδυασμός οπτικής έλξης και περιεχομένου
Στόχευση κοινού	Ευρεία και μη εξειδικευμένη προσέγγιση	Στοχευμένη και διαφοροποιημένη ανά ομάδα επισκεπτών	Ανάπτυξη τμηματοποίησης του κοινού
Διοικητική δομή	Ευέλικτη και μη ιεραρχική	Δομημένη και με σαφήνεια στους ρόλους	Υιοθέτηση υβριδικών μοντέλων
Οικονομική διαχείριση	Αυτοχρηματοδότηση μέσω επισκεψιμότητας	Μικτό σύστημα (δημόσιο και ίδια έσοδα)	Διαφοροποίηση πηγών χρηματοδότησης
Εκπαιδευτικές δράσεις	Περιορισμένες λόγω φύσης χώρου	Ανάπτυξη προγραμμάτων και ξεναγήσεων	Ενίσχυση του εκπαιδευτικού ρόλου των μουσείων
Διαχείριση εμπειρίας επισκέπτη	Έμφαση στο συναίσθημα και την αίσθηση του χώρου	Έμφαση στη γνώση και την ερμηνεία	Συνδυασμός βιωματικής και γνωστικής εμπειρίας
Στρατηγική ανάπτυξης	Προσαρμογή στις ανάγκες του χώρου	Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός	Ενσωμάτωση στρατηγικού planning
Διαχείριση επισκεψιμότητας	Ανάγκη για τον έλεγχο του φαινομένου του υπερτουρισμού	Οργανωμένη ροή και διαχείριση του κοινού	Ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alexander, E. P. (1996). *Museums and money: The impact of funding on exhibitions, scholarship, and management*. NY: AltaMira Press.
- Alnasser, N. S., & Yi, L. J. (2023). Strategies applied by different arts and cultural organizations for their audience development: A comparative review. *Heliyon*, 9(5). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)03042-6](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)03042-6)
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Butko, L., Fedorenko, S., & Lushakova, A. (2023). Communication strategy of the museum: Peculiarities of formation by means of PR technologies. *Socio-Cultural Management Journal*, 6(2), 72-85. <https://doi.org/10.31866/2709-846X.2.2023.291291>
- Byrnes, W. (2014). *Management and the arts* (5th ed.). London: Routledge.
- Carignani, F., Iodice, G., & Bifulco, F. (2024). TikTok in museum management: an effective museum enhancement tool?. *Museum Management and Curatorship*, 39(3), 377-391. <https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2269123>
- Chong, D. (2010). *Arts management*. London: Routledge.
- Çolak, O., & Karakan, H. I. (2024). Integrated evaluation of visitor experience factors in the scope of museum management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 1720-1742. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2022-0261>
- Çolak, O., & Karakan, H. I. (2024). Integrated evaluation of visitor experience factors in the scope of museum management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 1720-1742. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2022-0261>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). NY: Sage Publications.
- De las Heras-Pedrosa, C., Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., López-Delgado, P., & Galarza-Fernández, E. (2023). Museum communication management in digital ecosystems. Impact of COVID-19 on digital strategy. *Museum Management and Curatorship*, 38(5), 548-570. <https://doi.org/10.1080/09647775.2022.2111335>
- Della Lucia, M., Dore, G., & Umar, R. M. (2024). Handling the open culture dilemma in museum management: an exploratory interdisciplinary study. *Scientometrics*, 129(12), 7699-7733. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-05164-3>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Ding, B. Y., Sen, L. H., & Yi, W. S. (2024). Design demand of souvenirs to improve the brand value of museums. *Museum management and curatorship*, 39(2), 252-271. <https://doi.org/10.1080/09647775.2022.2111336>

- Elhosiny, S. M., Hassan, T. H., Josan, I., Salem, A. E., Abdelmoaty, M. A., Herman, G. V., ... & Abuelnasr, M. S. (2023). Oradea's cultural event management: The impact of the 'Night of the Museums' on tourist perception and destination brand identity. *Sustainability*, 15(21), 15330. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15330>
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The museum experience revisited*. London: Routledge.
- Ferreiro-Rosende, É., Fuentes-Moraleda, L., & Morere-Molinero, N. (2023). Artists brands and museums: understanding brand identity. *Museum Management and Curatorship*, 38(2), 157-174. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914143>
- Ferreiro-Rosende, É., Morere-Molinero, N., & Fuentes-Moraleda, L. (2022). Employee and visitor interactions in museums as a driver to convey the museum brand identity: an exploratory study approach from Picasso museums. *Journal of Brand Management*, 29(4), 383-399. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00267-1>
- Guo, K., Fan, A., Lehto, X., & Day, J. (2023). Immersive digital tourism: the role of multisensory cues in digital museum experiences. *Journal of hospitality & tourism research*, 47(6), 1017-1039. <https://doi.org/10.1177/10963480211030319>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the interpretation of visual culture*. London: Routledge.
- ICOM. (2022). *Museum definition*. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2015). *Rethinking place branding*. NY: Springer.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2015). Hijacking culture: The disconnection between place culture and place brands. *Town Planning Review*, 86(2), 155-176. <https://doi.org/10.3828/tpr.2015.10>
- Kotler, N., & Kotler, P. (2019). *Museum strategy and marketing: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (3rd ed.). NY: Jossey-Bass.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2019). *Museum marketing and strategy* (3rd ed.). NY: Wiley.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). NY: Sage Publications.
- Lazzeretti, C. (2023). Language, narrative and structure of storytelling in museum communication: A diachronic approach. *Token: A Journal of English Linguistics*, 16.

- Liendo, J. A. G., & Nieto, B. G. (2024). Strategic Communication Challenges for Museums in the Digital Age. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review/Revista Internacional de Cultura Visual*, 16(4), 45-59. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5274>
- Lin, F., & Ryu, K. (2023). How product design affects repurchase intention, eWOM, and museum visit intention: Museum mystery boxes in China. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(5), 434-451. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2258154>
- Lister, C. (2023). *Marketing Strategy for Museums: A Practical Guide*. London: Routledge.
- Liu, H., & Abidin, S. N. Z. (2022). A systematic review on the sustainable development of museum cultural and creative products. *Handbook of Research on Issues, Challenges, and Opportunities in Sustainable Architecture*, 126-138. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5119-9.ch006>
- Macdonald, S. (2011). *A companion to museum studies*. NY: Wiley-Blackwell.
- Martí-Testón, A., Lanusse, L., Climent-Ferrer, J. J., Muñoz, A., Solanes, J. E., & Gracia, L. (2025). Digital Resilience and Communication Strategies in Underfunded Museums in Argentina and Spain (2020–2024). *Heritage*, 8(10), 413. <https://doi.org/10.3390/heritage8100413>
- Mon, L., & Koontz, C. (2025). *Marketing and social media: A guide for libraries, archives, and museums*. NY: Bloomsbury Publishing USA.
- Parry, R. (2013). *Museums in a digital age*. London: Routledge.
- Půček, M. J., Ochraň, F., & Plaček, M. (2021). *Museum Management*. Berlin/Heidelberg, Germany: Springer International Publishing.
- Ranfagni, S., Milanesi, M., & Guercini, S. (2023). An online research approach for a dual perspective analysis of brand associations in art museums. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20(1), 149-167. <https://doi.org/10.1007/s12208-022-00332-8>
- Rentschler, R. (2007). *Museum marketing: Competing in the global marketplace*. NY: Butterworth-Heinemann.
- Rodríguez-Vera, A. D. P., de las Heras-Pedrosa, C., & Jambrino-Maldonado, C. (2024). Instagram communication strategies of European museums. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1), 2360793. <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2360793>
- Russo, A., Watkins, J., Kelly, L., & Chan, S. (2008). Participatory communication with social media. *Curator: The Museum Journal*, 51(1), 21-31. <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2008.tb00292.x>
- Sallaku, K., Ta, T. N. B., Simillidou, A., & Christofi, M. (2025). Co-creating cultural narratives. TikTok's role in enhancing museum engagement. *Journal of Asia Business Studies*, 19(2), 527-560. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2024-0545>
- Sandell, R., & Nightingale, E. (2012). *Museums, equality and social justice*. London: Routledge.

- Suh, J. (2022). Revenue sources matter to nonprofit communication? An examination of museum communication and social media engagement. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 34(3), 271-290. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1865231>
- Walker, G. (2019). *The private collector's museum: Public good versus private gain*. London: Routledge.
- Yin, J., Chen, H., & Ni, Y. (2023). Does temporary performance matter for word of mouth in museums?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 29-39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.024>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). NY: Sage Publications.
- Zhu, Y., & Wang, C. (2022). Study on virtual experience marketing model based on augmented reality: museum marketing (example). *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022(1), 2485460. <https://doi.org/10.1155/2022/2485460>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΑΜΦΟΤΕΡΩΝ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

Σκοπός είναι η διερεύνηση των στρατηγικών επικοινωνίας, της διοικητικής οργάνωσης και της σχέσης τους, στο πλαίσιο λειτουργίας μουσείων που συνδέονται με το έργο του Claude Monet.

Θεματικός άξονας 1: Ερευνητικό Ερώτημα 1

Επικοινωνιακές στρατηγικές και πρακτικές

1. Πώς θα περιγράφατε τη συνολική επικοινωνιακή στρατηγική του μουσείου σας;
2. Ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι της επικοινωνίας σας (π.χ. προσέλκυση κοινού, εκπαιδευτικός ρόλος, τουριστική προβολή, ενίσχυση ταυτότητας);
3. Ποια μέσα και κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την επίτευξη αυτών των στόχων;
4. Πώς προσαρμόζεται το επικοινωνιακό περιεχόμενο σε διαφορετικά κοινά-στόχους (π.χ. τουρίστες, εκπαιδευτικές ομάδες, ερευνητές);
5. Ποιος είναι ο ρόλος των ψηφιακών μέσων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη στρατηγική σας;

Θεματικός άξονας 2: Ερευνητικό Ερώτημα 2

Διοικητικό μοντέλο και οργανωτική δομή

1. Πώς θα περιγράφατε το διοικητικό μοντέλο λειτουργίας του μουσείου;
2. Ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί του μοντέλου αυτού στην καθημερινή λειτουργία;
3. Με ποιον τρόπο λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν την επικοινωνία και το branding;
4. Πόσο ευελιξία υπάρχει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέων επικοινωνιακών πρωτοβουλιών;
5. Θεωρείτε ότι το διοικητικό καθεστώς επηρεάζει την ταχύτητα ή τον βαθμό καινοτομίας στις επικοινωνιακές πρακτικές;

Θεματικός άξονας 3: Ερευνητικό Ερώτημα 3

Σχέση επικοινωνιακής στρατηγικής και οργανωτικής δομής

1. Πώς συνεργάζονται τα τμήματα διοίκησης και επικοινωνίας στο μουσείο;
2. Σε ποιον βαθμό η οργανωτική δομή επηρεάζει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής;
3. Υπάρχουν θεσμικοί ή οργανωτικοί περιορισμοί που επηρεάζουν το επικοινωνιακό έργο;
4. Πώς αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού;

Θεματικός άξονας 4: Ερευνητικό Ερώτημα 4

Καλές πρακτικές

1. Ποιες πρακτικές θεωρείτε ιδιαίτερα επιτυχημένες στον τομέα της επικοινωνίας ή της διοίκησης του μουσείου;
2. Υπάρχουν πρακτικές που αναπτύχθηκαν λόγω του συγκεκριμένου διοικητικού καθεστώτος;
3. Πιστεύετε ότι ορισμένες από αυτές τις πρακτικές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και σε μουσεία με διαφορετικό οργανωτικό πλαίσιο;
4. Ποιες θα ήταν οι βασικές προϋποθέσεις για μια τέτοια μεταφορά καλών πρακτικών;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

Θεματικός άξονας 1: Ερευνητικό Ερώτημα 1

Εμπειρία επισκέπτη και επικοινωνία

1. Πώς πληροφορηθήκατε για το μουσείο πριν την επίσκεψή σας;
2. Ποια στοιχεία της επικοινωνίας του μουσείου σας τράβηξαν περισσότερο το ενδιαφέρον;
3. Πώς θα περιγράφατε τη συνολική εμπειρία σας ως επισκέπτης;
4. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι το μουσείο επικοινωνεί με σαφήνεια τον σκοπό και την ταυτότητά του;
5. Πώς αξιολογείτε τη χρήση ψηφιακών μέσων του συγκεκριμένου μουσείου (ιστοσελίδα, social media, ψηφιακές εφαρμογές);

Θεματικός άξονας 2: Ερευνητικό Ερώτημα 2

Αντίληψη διοικητικού μοντέλου

1. Έχετε την αίσθηση ότι το μουσείο λειτουργεί περισσότερο ως δημόσιος θεσμός ή ως ιδιωτικός πολιτιστικός οργανισμός;
2. Πώς πιστεύετε ότι αυτό επηρεάζει την εμπειρία σας ως επισκέπτη;
3. Παρατηρείτε διαφορές σε σχέση με άλλα μουσεία που έχετε επισκεφθεί;

Θεματικός άξονας 3: Ερευνητικό Ερώτημα 3

Επικοινωνία, οργάνωση και εμπειρία

1. Πιστεύετε ότι ο τρόπος οργάνωσης του μουσείου επηρεάζει τη σαφήνεια της πληροφόρησης και την εμπειρία της επίσκεψης;
2. Υπάρχουν σημεία όπου θεωρείτε ότι η επικοινωνία θα μπορούσε να βελτιωθεί;
3. Σε ποιον βαθμό αισθάνεστε ότι το μουσείο επικοινωνεί άμεσα με εσάς ως επισκέπτη;

Θεματικός άξονας 4: Ερευνητικό Ερώτημα 4

Καλές πρακτικές από τη σκοπιά του κοινού

1. Τι θεωρείτε πιο θετικό στοιχείο στη λειτουργία και επικοινωνία του μουσείου;
2. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να δείτε και σε άλλα μουσεία;
3. Ποιες πρακτικές πιστεύετε ότι ενισχύουν περισσότερο τη σχέση του μουσείου με το κοινό;