



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

«Από τη συνένωση στην κοινή ταυτότητα. Στρατηγικές διοίκησης και διαχείρισης
του MOMUS»

Ελισσάβετ Τσίνογλου

Επιβλέπων καθηγητής Α΄
Θεόδωρος Κουτσομπίνας

Επιβλέπων καθηγητής Β΄
Νικόλαος Γεώργιος Καραχάλης

Σεπτέμβριος, 2026

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ οργανωτικής ενοποίησης και διαμόρφωσης ενιαίας ταυτότητας στο πλαίσιο συγχωνευμένων πολιτιστικών ιδρυμάτων, μέσω της μελέτης περίπτωσης του Μητροπολιτικού Οργανισμού Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης (MOMUS). Τα σύγχρονα μουσεία λειτουργούν σε ένα ολόένα και πιο περίπλοκο πολιτιστικό, οικονομικό και διοικητικό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί καινοτόμες διοικητικές προσεγγίσεις, στρατηγικές δομές διοίκησης και βιώσιμα οργανωτικά μοντέλα. Ως απάντηση στις οικονομικές πιέσεις και τις αυξανόμενες απαιτήσεις για δημόσια λογοδοσία, οι συγχωνεύσεις μουσείων έχουν αναδειχθεί διεθνώς ως μηχανισμός βελτίωσης της αποδοτικότητας, της κατανομής πόρων και της θεσμικής προβολής.

Η μελέτη διερευνά το θεωρητικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων μουσείων και της οργανωτικής ενοποίησης, εστιάζοντας στην αναδιάρθρωση της διοίκησης, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον οικονομικό συντονισμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη κοινού, το branding και την οργανωτική ταυτότητα. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις προκλήσεις που συνδέονται με την εξισορρόπηση της διοικητικής αποδοτικότητας και της θεσμικής πολυμορφίας στο πλαίσιο ενοποιημένων οργανισμών. Η έρευνα διερευνά περαιτέρω τον τρόπο με τον οποίο τα συγχωνευμένα μουσεία κατασκευάζουν κοινές ταυτότητες, διατηρώντας παράλληλα την ιστορική κληρονομιά και τις εξειδικευμένες αποστολές των ιδρυμάτων που τα απαρτίζουν.

Υιοθετήθηκε μια ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, που συνδυάζει βιβλιογραφική ανασκόπηση με ανάλυση της μελέτης περίπτωσης του MOMUS. Εξετάστηκαν ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις στους τομείς των μουσειακών σπουδών, της πολιτιστικής διαχείρισης, της οργανωτικής θεωρίας και της πολιτιστικής πολιτικής, παράλληλα με επίσημα θεσμικά έγγραφα. Η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης επέτρεψε μια σε βάθος διερεύνηση της αναδιοργάνωσης που ακολούθησε τη δημιουργία του MOMUS και των στρατηγικών διαχείρισης που εφαρμόστηκαν για την υποστήριξη της θεσμικής ολοκλήρωσης.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις μουσείων απαιτούν κάτι περισσότερο από διοικητική ενοποίηση. Η οργανωτική βιωσιμότητα εξαρτάται από αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης, συμμετοχική ηγεσία, διαφανή επικοινωνία, στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη μιας κοινής θεσμικής ταυτότητας. Η μελέτη καταδεικνύει ότι η κοινή ταυτότητα λειτουργεί ως στρατηγικός πόρος που ενισχύει την οργανωτική συνοχή, την ευρύτερη προβολή και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Ταυτόχρονα, η διατήρηση της θεσμικής πολυμορφίας παραμένει ουσιαστική για τη διατήρηση της πολιτιστικής αυθεντικότητας.

Λέξεις-κλειδιά: οργανωτική ενοποίηση, συγχωνεύσεις μουσείων, MOMUS, ενιαία ταυτότητα, στρατηγικές διοίκησης, διοίκηση μουσείων, διαχείριση μουσείων, πολιτιστικοί φορείς

ABSTRACT

This dissertation examines the relationship between organizational integration and identity formation within merged cultural institutions through the case study of the Metropolitan Organisation of Museums of Visual Arts of Thessaloniki (MOMUS). Contemporary museums operate within increasingly complex cultural, economic, and administrative environments that require innovative management approaches, strategic governance structures, and sustainable organisational models. In response to financial pressures, evolving cultural policies, and growing demands for public accountability, museum mergers have emerged internationally as a mechanism for improving efficiency, resource allocation, and institutional visibility.

The study explores the theoretical framework of museum mergers and cultural integration, focusing on management restructuring, financial coordination, strategic planning, audience development, branding, and organisational identity. Particular attention is given to the challenges associated with balancing administrative efficiency and institutional diversity within integrated museum organisations. The research further investigates how merged museums construct common identities while preserving the historical heritage and specialised missions of their constituent institutions.

A qualitative methodological approach was adopted, combining an extensive literature review with a case study analysis of MOMUS. Academic publications in museum studies, cultural management, organisational theory, and cultural policy were examined alongside official institutional documents and strategic reports. The case study approach enabled an in-depth exploration of the organisational transformation that followed the creation of MOMUS and the management strategies implemented to support institutional integration.

The findings indicate that successful museum mergers require more than administrative consolidation. Organisational sustainability depends upon effective governance systems, participatory leadership, transparent communication, strategic planning, and the development of a shared institutional identity. The study demonstrates that common identity functions as a strategic resource that strengthens organisational cohesion, stakeholder engagement, public visibility, and long-term sustainability. At the same time, preserving institutional diversity remains essential for maintaining cultural authenticity and professional legitimacy.

The case of MOMUS illustrates both the opportunities and challenges associated with museum integration in contemporary cultural governance. The organisation has succeeded in creating a unified institutional framework that enhances collaboration, visibility, and strategic coordination while continuing to support specialised museum activities. The dissertation concludes that merged cultural institutions can achieve sustainable development when organisational integration is accompanied by shared values, collaborative practices, and a coherent institutional vision.

Keywords: organizational integration, merged cultural institutions, MOMUS, common identity, strategic management, cultural institutions, MOMUS, museum administration.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	iv
Εισαγωγή	viii
Ερευνητικό ενδιαφέρον	viii
Σκοπός και Στόχοι της εργασίας	viii
Μεθοδολογία	ix
Δομή της εργασίας	x
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων μεταξύ πολιτιστικών ιδρυμάτων... 1	
1.1 Προκλήσεις και μετασχηματισμοί στο σύγχρονο περιβάλλον των μουσείων	1
1.2 Μορφές συγχωνεύσεων: Διεθνή παραδείγματα	5
1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων	9
Κεφάλαιο 2: Διαχειριστικές και διοικητικές προκλήσεις σε οργανισμούς μουσείων που έχουν συγχωνευθεί..... 12	
2.1 Αναδιάρθρωση της διοίκησης μετά από συγχωνεύσεις μουσείων	12
2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό, Ηγεσία και Εσωτερική Επικοινωνία	14
2.3 Οικονομικός συντονισμός και κατανομή πόρων	18
2.4 Συλλογές, εκθέσεις και λειτουργική ενοποίηση	21
Κεφάλαιο 3: Μοντέλα στρατηγικής διαχείρισης σε πολιτιστικούς οργανισμούς..... 25	
3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός σε μουσεία και οργανισμούς τέχνης	25
3.2 Πολιτιστική Διοίκηση και Δημόσια Λογοδοσία	26
3.3 Ανάπτυξη Κοινού και Εμπλοκή Επισκεπτών	28
3.4 Επικοινωνία, Επωνυμία και Θεσμική Ορατότητα	30
Κεφάλαιο 4: Κοινή ταυτότητα σε συγχωνευμένους πολιτιστικούς φορείς 32	
4.1 Οργανωτική ταυτότητα και θεσμική μνήμη	32
4.2 Η επωνυμία των μουσείων και η αντίληψη του κοινού Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.3 Κοινές αφηγήσεις, συνεργασία και συμβολική συνοχή	32
4.4 Η κοινή ταυτότητα ως προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα	33

Κεφάλαιο 5. Η περίπτωση του MOMUS	34
5.1 Τα μουσεία πριν τη συνένωση	35
5.2 Ιστορικό ίδρυσης	36
5.3 Νομικό και διοικητικό πλαίσιο	39
5.4 Αποστολή Οργανισμού - Σκοπός	39
5.5 Πόροι και Περιουσία – Οικονομική διαχείριση	39
5.7 Προκλήσεις – Ανάλυση SWOT	48
Κεφάλαιο 6: Η διαμόρφωση της κοινής ταυτότητας	51
6.1 Εξωστρέφεια, δυναμικές κινήσεις προβολής, ψηφιακός μετασχηματισμός	52
Κεφάλαιο 7. Ανάλυση στοιχείων έρευνας	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	74
8.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων	74
8.2 Συμπεράσματα	77
Προτάσεις	79
Βιβλιογραφικές αναφορές	82
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία	82
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	82
Παράρτημα Α: Οργανόγραμμα MOMUS (Βάσει του ΦΕΚ Β' 4280/2025)	88
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο	90
Ερωτηματολόγιο	90

Εισαγωγή

Ερευνητικό ενδιαφέρον

Τα μουσεία του 21ου αιώνα λειτουργούν σε ένα σύνθετο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου καλούνται να συνδυάσουν τη δημόσια λογοδοσία, τον κοινωνικό αντίκτυπο, την ανάπτυξη του κοινού και τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα στο πλαίσιο σύνθετων διοικητικών δομών (McLean, 1997; Sandell & Janes, 2007; Kotler, Kotler, & Kotler, 2008). Σε διεθνές επίπεδο, οι θεσμικές συγχωνεύσεις αναδύονται ως στρατηγική απάντηση στις οικονομικές πιέσεις, τις διοικητικές ανεπάρκειες, τις κατακερματισμένες πολιτιστικές πολιτικές και την αυξανόμενη ζήτηση για ολοκληρωμένες πολιτιστικές εμπειρίες, ωστόσο δημιουργούν συχνά εντάσεις μεταξύ της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της διατήρησης της ιστορικής ταυτότητας των επιμέρους μουσείων (Alexander, 1996; Weil, 2002).

Μέσα σε αυτό το ευρύτερο διεθνές πλαίσιο, η ίδρυση του Μητροπολιτικού Οργανισμού Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης (MOMUS), αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα παραδείγματα πολιτιστικής συνένωσης στη σύγχρονη Ελλάδα. Η δημιουργία του MOMUS μέσω της συνένωσης πέντε μουσειακών χώρων εισήγαγε ένα νέο οργανωτικό μοντέλο που αποσκοπούσε στην ενοποίηση διακριτών θεσμικών ταυτοτήτων υπό μια κοινή διοικητική και στρατηγική δομή (Bounia, 2017).

Η περίπτωση του MOMUS είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συνδυάζει ζητήματα διοίκησης των μουσείων, πολιτιστικής πολιτικής, θεσμικής ταυτότητας, στρατηγικής διαχείρισης και οργανωτικής μεταμόρφωσης εντός ενός ενιαίου πολιτιστικού οργανισμού (Hooper-Greenhill, 2000). Αποτελεί, επομένως, ένα σημαντικό πεδίο ακαδημαϊκής έρευνας, καθώς αντανακλά ευρύτερες μεταμορφώσεις στο πλαίσιο της ελληνικής πολιτιστικής πολιτικής και της διοίκησης των μουσείων κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής και θεσμικής αναδιάρθρωσης (Papadimitriou, 2016).

Σκοπός και Στόχοι της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των στρατηγικών διαχείρισης και διοίκησης που εφαρμόζονται στο MOMUS, με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο επιδιώκεται η διαμόρφωση μιας κοινής θεσμικής ταυτότητας μετά τη συγχώνευση των επιμέρους μουσείων (Lord, Lord, & Martin, 2012). Η μελέτη εξετάζει τη σχέση μεταξύ οργανωτικής

αναδιάρθρωσης και θεσμικής συνοχής, καθώς και τις επιπτώσεις της ενοποίησης στη λειτουργία, την επικοινωνία και την εκπροσώπηση του οργανισμού στο κοινό (Rentschler & Hede, 2007). Παράλληλα, αναλύονται το θεωρητικό πλαίσιο, τα κίνητρα των συγχωνεύσεων (π.χ. βιωσιμότητα, εκσυγχρονισμός, διεύρυνση κοινού) καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους (Towse, 2010; McCall & Gray, 2014). Επιπλέον, διερευνώνται ζητήματα διοικητικής αναδιάρθρωσης, ανθρώπινου δυναμικού, θεσμικής κουλτούρας και στρατηγικής επικοινωνίας, καθώς και ο ρόλος του branding στη διαμόρφωση κοινής ταυτότητας (Schein, 2010; Balmer, 2011; Schmitt, 2012). Τέλος, εξετάζεται το νομικό και διοικητικό πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και οι επιπτώσεις του στη στρατηγική βιωσιμότητα του MOMUS (Gray & McCall, 2018).

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας βασίζεται κυρίως σε ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους και ανάλυση βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προκειμένου να διερευνηθούν οι διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης και διαμόρφωσης ταυτότητας εντός του MOMUS. Η μελέτη υιοθετεί μια διεπιστημονική μεθοδολογική προσέγγιση που συνδυάζει τις μουσειακές σπουδές, τη διαχείριση του πολιτισμού, την οργανωτική θεωρία και την ανάλυση της πολιτιστικής πολιτικής.

Η κύρια ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται στην εργασία είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση ακαδημαϊκών βιβλίων, άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά με κριτική επιτροπή, πρακτικών συνεδρίων, διδακτορικών διατριβών, νομικών εγγράφων και επίσημων θεσμικών εκδόσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση μουσείων και τις πολιτιστικές συγχωνεύσεις, καθώς και του νομοθετικού πλαισίου που διέπει την ίδρυση και λειτουργία του MOMUS. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση των μουσείων, τη θεσμική ενοποίηση, την οργανωτική ταυτότητα και τη στρατηγική πολιτιστική διαχείριση.

Παράλληλα, η μελέτη περίπτωσης του MOMUS επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση των οργανωτικών δομών, των διοικητικών πρακτικών και των στρατηγικών επικοινωνίας που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός ενοποιημένου μουσειακού οργανισμού (Stake, 1995). Συμπληρωματικά, εφαρμόζεται συγκριτική ανάλυση διεθνών παραδειγμάτων συγχωνευμένων μουσείων, με στόχο τον εντοπισμό κοινών προκλήσεων και καλών πρακτικών στη διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών.

Δομή της εργασίας

Η εργασία είναι δομημένη σε οκτώ κεφάλαια που αναπτύσσουν σταδιακά τις θεωρητικές, μεθοδολογικές και εμπειρικές διαστάσεις του ερευνητικού θέματος. Μετά το εισαγωγικό κεφάλαιο, το Κεφάλαιο ένα παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τις συγχωνεύσεις μουσείων και τις πολιτιστικές ενοποιήσεις στο πλαίσιο των σύγχρονων μουσειακών σπουδών. Το κεφάλαιο αναλύει τις μεταμορφώσεις στο σύγχρονο μουσειακό περιβάλλον, τις διαφορετικές μορφές θεσμικών συγχωνεύσεων, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που συνδέονται με την οργανωτική ενοποίηση σε πολιτιστικά ιδρύματα.

Το Κεφάλαιο δύο εξετάζει τις διαχειριστικές και διοικητικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί που δημιουργούνται μέσω συγχωνεύσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναδιάρθρωση της διοίκησης, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τους ανθρώπινους πόρους, τη διαχείριση συλλογών και την οργανωτική επικοινωνία εντός των ενοποιημένων μουσειακών ιδρυμάτων. Το κεφάλαιο διερευνά επίσης τις επιπτώσεις του οργανωτικού μετασχηματισμού στην θεσμική κουλτούρα και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα.

Το Κεφάλαιο τρία επικεντρώνεται σε μοντέλα διαχείρισης και στρατηγικές πρακτικές που εφαρμόζονται σε πολιτιστικούς οργανισμούς και μουσεία. Το κεφάλαιο αναλύει στρατηγικές ηγεσίας, μοντέλα πολιτιστικής διοίκησης, πολιτικές ανάπτυξης κοινού και πρακτικές επικοινωνίας εντός σύγχρονων μουσειακών οργανισμών. Το Κεφάλαιο τέσσερα στη συνέχεια διερευνά τη θεωρητική έννοια της κοινής ταυτότητας και τη σημασία της στο πλαίσιο των συγχωνευμένων πολιτιστικών ιδρυμάτων. Το κεφάλαιο εξετάζει την οργανωτική ταυτότητα, το branding, την θεσμική επικοινωνία και την δημόσια εκπροσώπηση σε οργανισμούς μουσείων.

Το Κεφάλαιο πέντε παρουσιάζει την μελέτη περίπτωσης του MOMUS μέσω της εξέτασης της ίδρυσής του, της αποστολής του, του νομικού πλαισίου, της διοικητικής αναδιάρθρωσης και των λειτουργικών προκλήσεων. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει επίσης μια ανάλυση SWOT σχετικά με τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού και τη θεσμική ενοποίηση. Το Κεφάλαιο έξι διερευνά τη διαμόρφωση κοινής ταυτότητας εντός του MOMUS μέσω πρωτοβουλιών που σχετίζονται με την επικοινωνία, τις δράσεις, το branding και τον πολιτιστικό προγραμματισμό.

Το Κεφάλαιο επτά περιέχει το εμπειρικό ερευνητικό μέρος της διπλωματικής, παρουσιάζοντας το ερωτηματολόγιο, τη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων και την ανάλυση των εμπειριών των εργαζομένων. Τέλος, το Κεφάλαιο οκτώ παρουσιάζει τα συμπεράσματα της διπλωματικής και διατυπώνει προτάσεις σχετικά με τη διοίκηση των μουσείων, τη στρατηγική διαχείριση και τη θεσμική ταυτότητα εντός των ενοποιημένων πολιτιστικών οργανισμών.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων μεταξύ πολιτιστικών ιδρυμάτων

1.1 Προκλήσεις και μετασχηματισμοί στο σύγχρονο περιβάλλον των μουσείων

Τα μουσεία του 21ου αιώνα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχή μετασχηματισμό, θεσμική αβεβαιότητα, τεχνολογική καινοτομία και αυξανόμενες κοινωνικές προσδοκίες (Black, 2012). Το παραδοσιακό μοντέλο του μουσείου ως στατικού ιδρύματος αφιερωμένου κυρίως στη διατήρηση και την έκθεση συλλογών έχει σταδιακά αντικατασταθεί από μια πιο δυναμική αντίληψη των μουσείων ως κοινωνικά ενεργών οργανισμών που συμμετέχουν στον δημόσιο διάλογο, την εκπαίδευση, την πολιτιστική διπλωματία και την ανάπτυξη της κοινότητας (Hooper-Greenhill, 2000). Αυτή η μεταμόρφωση προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στη διοίκηση των μουσείων και στις στρατηγικές διαχείρισης στον διεθνή πολιτιστικό τομέα (Alexander, Alexander, & Decker, 2017).

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα μουσεία είναι η αυξανόμενη πίεση για οικονομική βιωσιμότητα και διοικητική αποδοτικότητα (Towse, 2010). Οι περικοπές στη δημόσια χρηματοδότηση, ιδίως μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, ανάγκασαν πολλά μουσεία να επανεξετάσουν τα επιχειρησιακά τους μοντέλα και τις στρατηγικές τους προτεραιότητες (Gray, 2015). Οι κυβερνήσεις και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στον τομέα του πολιτισμού απαιτούσαν όλο και περισσότερο μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο, αύξηση του κοινού και οικονομική λογοδοσία από τα πολιτιστικά ιδρύματα που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο (McCall & Gray, 2014). Ως αποτέλεσμα, τα μουσεία υιοθέτησαν διαχειριστικές πρακτικές που προέρχονταν από τον ιδιωτικό τομέα, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η δημιουργία εμπορικής ταυτότητας, η τμηματοποίηση του κοινού και η αξιολόγηση της απόδοσης (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008).

Η εμφάνιση των νεοφιλελεύθερων πολιτιστικών πολιτικών επηρέασε σημαντικά τη διοίκηση και διαχείριση των μουσείων σε διεθνές επίπεδο (Gray, 2015). Τα πολιτιστικά ιδρύματα εντάχθηκαν σταδιακά σε ευρύτερες στρατηγικές οικονομικής ανάπτυξης που

συνδέονταν με τον τουρισμό, την αστική αναγέννηση και τις δημιουργικές βιομηχανίες (Evans, 2003). Τα μουσεία δεν θεωρούνταν πλέον αποκλειστικά ως θεματοφύλακες της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά ως συντελεστές της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης και της διεθνούς πολιτιστικής ανταγωνιστικότητας (Scott, 2000). Κατά συνέπεια, πολλοί μουσειακοί οργανισμοί αναζήτησαν νέες λειτουργικές δομές ικανές να αυξήσουν την θεσμική ευελιξία, να μειώσουν τα διοικητικά κόστη και να βελτιώσουν τον οργανωτικό συντονισμό (Rentschler, 2007).

Ταυτόχρονα, τα μουσεία βίωσαν αυξανόμενη πίεση να εκδημοκρατίσουν την πρόσβαση στον πολιτισμό και να γίνουν πιο συμπεριληπτικοί θεσμοί (Sandell, 2007). Η σύγχρονη μουσειολογία έδωσε έμφαση στη συμμετοχή των επισκεπτών, την κοινωνική προσβασιμότητα, τον διαπολιτισμικό διάλογο και την εμπλοκή της κοινότητας ως κεντρικές θεσμικές ευθύνες (Simon, 2010). Αυτή η στροφή από πρακτικές μουσείων επικεντρωμένες στα αντικείμενα προς πρακτικές επικεντρωμένες στους επισκέπτες μεταμόρφωσε τις στρατηγικές εκθέσεων, τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και τα μοντέλα θεσμικής επικοινωνίας (Falk & Dierking, 2016). Τα μουσεία ανέπτυξαν όλο και περισσότερο συνεργατικές πρωτοβουλίες με τοπικές κοινότητες, μειονοτικές ομάδες και εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να ενισχύσουν την κοινωνική συνάφεια και τη συμμετοχή του κοινού (Janes & Sandell, 2019).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις συνέβαλαν επίσης σημαντικά στη μεταμόρφωση των μουσειακών οργανισμών (Parry, 2007). Οι ψηφιακές τεχνολογίες άλλαξαν τους τρόπους με τους οποίους τα μουσεία επικοινωνούν με το κοινό, διαχειρίζονται τις συλλογές και δημιουργούν πολιτιστικές εμπειρίες (Marty & Jones, 2008). Οι διαδικτυακές συλλογές, οι εικονικές εκθέσεις, τα ψηφιακά αρχεία και οι πλατφόρμες κοινωνικών μέσων επέκτειναν την προσβασιμότητα των μουσείων πέρα από τους φυσικούς χώρους και εισήγαγαν νέες μορφές αλληλεπίδρασης με το κοινό (Russo et al., 2008). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαίτησε από τα μουσεία να επενδύσουν σε τεχνολογική υποδομή, εκπαίδευση προσωπικού και στρατηγικές επικοινωνίας ικανές να ανταποκριθούν στις ταχέως εξελισσόμενες προσδοκίες των επισκεπτών (Tallon & Walker, 2008).

Η αυξανόμενη διεθνοποίηση της πολιτιστικής παραγωγής επηρέασε επιπλέον τη διαχείριση των μουσείων και τη θεσμική συνεργασία (Macdonald, 2006). Τα μουσεία συμμετέχουν όλο και περισσότερο σε διακρατικά δίκτυα εκθέσεων, συνεργατικά ερευνητικά

προγράμματα και διεθνείς πολιτιστικές συνεργασίες (Lord & Blankenberg, 2015). Τέτοιες συνεργασίες διευκολύνουν την ανταλλαγή συλλογών, εμπειρογνωμοσύνης και πόρων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν την παγκόσμια προβολή των μουσειακών οργανισμών (Lord & Lord, 2009). Ωστόσο, η διεθνής συνεργασία δημιουργεί επίσης διοικητικές πολυπλοκότητες όσον αφορά τον συντονισμό της διοίκησης, τα νομικά πλαίσια και την οργανωτική ταυτότητα (MacLeod, 2005).

Μια άλλη σημαντική πρόκληση αφορά τη σχέση μεταξύ των μουσείων και της πολιτιστικής ταυτότητας σε πολυπολιτισμικές κοινωνίες (Crane, 2000). Τα σύγχρονα μουσεία καλούνται να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με την αναπαράσταση, τη μνήμη, την πολυμορφία και την μετα-αποικιακή κριτική στο πλαίσιο των συλλογών και των εκθέσεών τους (Message, 2006). Η εξουσία των μουσείων ως θεσμών πολιτιστικής ερμηνείας αμφισβητείται όλο και περισσότερο, οδηγώντας τους οργανισμούς να υιοθετήσουν πιο συμμετοχικές και διαλογικές προσεγγίσεις ως προς την αναπαράσταση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Bennett, 1995). Κατά συνέπεια, τα μουσεία πρέπει να εξισορροπούν τη θεσμική εξουσία με την κοινωνική ανταπόκριση και την πολιτιστική συμπεριληπτικότητα (Sandell & Janes, 2007).

Η πανδημία COVID-19 ενέτεινε περαιτέρω πολλές από αυτές τις διαρθρωτικές προκλήσεις και επιτάχυνε τον οργανωτικό μετασχηματισμό στον τομέα των μουσείων (ICOM, 2021). Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, τα μουσεία υπέστησαν άνευ προηγουμένου οικονομικές απώλειες, προσωρινά κλεισίματα, μείωση του αριθμού των επισκεπτών και λειτουργική αστάθεια (UNESCO, 2020). Πολλά ιδρύματα ανταποκρίθηκαν επεκτείνοντας τα ψηφιακά τους προγράμματα, ενισχύοντας την ηλεκτρονική επικοινωνία και επανεξετάζοντας τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές βιωσιμότητας (Agostino, Arnaboldi, & Lampis, 2020). Η κρίση κατέδειξε τη σημασία της θεσμικής προσαρμοστικότητας και της στρατηγικής ανθεκτικότητας στη σύγχρονη διοίκηση των μουσείων (Janes, 2009).

Σε αυτό το πλαίσιο θεσμικής μεταμόρφωσης, οι συγχωνεύσεις και οι οργανωτικές ενοποιήσεις αναδείχθηκαν ως στρατηγικές απαντήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις στη διαχείριση των μουσείων (Alexander, 1996). Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στον πολιτιστικό τομέα και οι διοικητές μουσείων θεωρούσαν όλο και περισσότερο τη θεσμική ενοποίηση ως μηχανισμό βελτίωσης του λειτουργικού συντονισμού, μείωσης του διοικητικού κατακερματισμού και ενίσχυσης της οικονομικής βιωσιμότητας (Weil, 2002).

Οι συγχωνεύσεις μουσείων συχνά περιλαμβάνουν την ενοποίηση συλλογών, συστημάτων διοίκησης, ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικών επικοινωνίας στο πλαίσιο ενοποιημένων οργανωτικών δομών (Lord et al., 2012). Τέτοιες μεταμορφώσεις επιδιώκουν τη δημιουργία συνεργιών μεταξύ των ιδρυμάτων, μεγιστοποιώντας παράλληλα τη δημόσια προβολή και τη διοικητική αποδοτικότητα (Rentschler & Hede, 2007).

Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις μουσείων δημιουργούν επίσης σημαντικές οργανωτικές εντάσεις και προκλήσεις που σχετίζονται με την ταυτότητα (Daigle & Rouleau, 2010). Οι ολοκληρωμένες οργανώσεις μουσείων συχνά δυσκολεύονται να συμβιβάσουν διαφορετικές θεσμικές ιστορίες, επιμελητικές φιλοσοφίες και διοικητικές κουλτούρες στο πλαίσιο ενοποιημένων συστημάτων διοίκησης (Scott, 2000). Οι εργαζόμενοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη ενδέχεται να αντισταθούν στην οργανωτική αναδιάρθρωση λόγω ανησυχιών σχετικά με την θεσμική αυτονομία, την επαγγελματική ταυτότητα και τις λειτουργικές αλλαγές (Schein, 2010). Κατά συνέπεια, η επιτυχία των συγχωνύσεων μουσείων εξαρτάται όχι μόνο από τον διοικητικό συντονισμό, αλλά και από την ανάπτυξη κοινών θεσμικών αφηγήσεων και οργανωτικής συνοχής (Balmer, 2011).

Στην Ελλάδα, οι προκλήσεις που επηρεάζουν τα σύγχρονα μουσεία συνδέονται στενά με ευρύτερες μεταβολές στην πολιτιστική πολιτική και τη δημόσια διοίκηση (Papadimitriou, 2016). Τα μέτρα οικονομικής λιτότητας που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης μείωσαν σημαντικά τη δημόσια χρηματοδότηση των πολιτιστικών ιδρυμάτων και ενέτειναν τις συζητήσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα των μουσείων και τον διοικητικό εκσυγχρονισμό (Sotiropoulos, 2012). Τα ελληνικά μουσεία αναζήτησαν όλο και περισσότερο μοντέλα συνεργατικής διοίκησης, στρατηγικές συνεργασίες και οργανωτική αναδιάρθρωση, προκειμένου να ανταποκριθούν στις οικονομικές και θεσμικές πιέσεις (Bounia, 2017). Η δημιουργία του MOMUS αντανakλά αυτές τις ευρύτερες μεταβολές στο πλαίσιο της ελληνικής πολιτιστικής διαχείρισης και καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η ενοποίηση των μουσείων έχει υιοθετηθεί ως στρατηγική για την ενίσχυση του θεσμικού συντονισμού και της πολιτιστικής προβολής (MOMUS, 2024).

Το σύγχρονο περιβάλλον των μουσείων αντιπροσωπεύει, επομένως, ένα σύνθετο πεδίο που χαρακτηρίζεται από οργανωτική μεταμόρφωση, οικονομική αβεβαιότητα, τεχνολογική καινοτομία και κοινωνική αλλαγή (Black, 2012). Τα μουσεία καλούνται να

εξισορροπήσουν τις ευθύνες διατήρησης με τη συμμετοχή του κοινού, τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα με την πολιτιστική προσβασιμότητα και τη θεσμική συνέχεια με την οργανωτική προσαρμογή (Hooper-Greenhill, 2000). Στο πλαίσιο αυτό, οι συγχωνεύσεις μουσείων αποτελούν σημαντικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι πολιτιστικοί οργανισμοί προσπαθούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες διοικητικές και στρατηγικές προκλήσεις (Alexander et al., 2017).

1.2 Μορφές συγχωνεύσεων: Διεθνή παραδείγματα

Οι συγχωνεύσεις μουσείων και οι θεσμικές ενοποιήσεις έχουν γίνει όλο και πιο συχνές στον διεθνή πολιτιστικό τομέα τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς τα μουσεία αναζητούν πιο βιώσιμα μοντέλα λειτουργίας (Alexander, 1996). Αν και οι συγχωνεύσεις μπορεί να λαμβάνουν διαφορετικές οργανωτικές μορφές ανάλογα με το νομικό πλαίσιο, τα συστήματα διοίκησης και τους θεσμικούς στόχους, γενικά περιλαμβάνουν την ενοποίηση διοικητικών δομών, συλλογών, οικονομικών πόρων ή πρακτικών στρατηγικής διαχείρισης μεταξύ πολλαπλών πολιτιστικών ιδρυμάτων (Lord & Lord, 2009).

Μια κοινή μορφή ενοποίησης μουσείων περιλαμβάνει διοικητικές συγχωνεύσεις, στις οποίες μουσεία που προηγουμένως ήταν ανεξάρτητα λειτουργούν υπό μια ενοποιημένη δομή διοίκησης, διατηρώντας παράλληλα τις ατομικές τους ταυτότητες και συλλογές (Alexander et al., 2017). Αυτό το μοντέλο αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση του επιχειρησιακού συντονισμού, της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και του στρατηγικού σχεδιασμού, χωρίς να εξαλείφει την ιστορική μοναδικότητα των ιδρυμάτων που το απαρτίζουν (Rentschler, 2007). Οι διοικητικές συγχωνεύσεις περιλαμβάνουν συχνά κεντρικά τμήματα διαχείρισης που είναι υπεύθυνα για τα οικονομικά, το μάρκετινγκ, την επικοινωνία, τους ανθρώπινους πόρους και τον συντονισμό των εκθέσεων (Ambrose & Paine, 2018).

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα διοικητικής ολοκλήρωσης είναι το Smithsonian Institution στις Ηνωμένες Πολιτείες, το οποίο λειτουργεί ως ένα μεγάλο οργανωτικό δίκτυο που αποτελείται από πολλαπλά μουσεία, ερευνητικά κέντρα και πολιτιστικές μονάδες υπό ένα ενοποιημένο διοικητικό πλαίσιο (Weil, 2002). Αν και κάθε μουσείο εντός του Smithsonian διατηρεί μια ξεχωριστή θεματική ταυτότητα, ο οργανισμός λειτουργεί μέσω κεντρικών δομών διοίκησης και συντονισμένου στρατηγικού σχεδιασμού (Alexander, Alexander, & Decker, 2017). Αυτό το οργανωτικό μοντέλο επιτρέπει την κοινή χρήση

πόρων, τις συνεργατικές εκθέσεις και τις ολοκληρωμένες στρατηγικές δημόσιας επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών μουσείων (Macdonald, 2006).

Μια δεύτερη μορφή συγχώνευσης μουσείων περιλαμβάνει την πλήρη θεσμική ενοποίηση, όπου τα ξεχωριστά μουσεία παύουν να υφίστανται ως αυτόνομες οντότητες και ενσωματώνονται πλήρως σε έναν νεοσύστατο οργανισμό (Scott, 2000). Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα συστήματα διοίκησης, η επωνυμία, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και οι θεσμικές αποστολές ενοποιούνται πλήρως υπό μια κοινή οργανωτική ταυτότητα (Balmer, 2011). Οι πλήρεις ενοποιήσεις συμβαίνουν συχνά ως απάντηση σε οικονομικές κρίσεις, διοικητικές ανεπάρκειες ή μεταρρυθμίσεις πολιτιστικής πολιτικής που επιδιώκουν τον διαρθρωτικό εκσυγχρονισμό στον τομέα των μουσείων (Towse, 2010).

Το Εθνικό Μουσείο της Σκωτίας αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα θεσμικής ενοποίησης μέσω της συγχώνευσης του Βασιλικού Μουσείου της Σκωτίας και του Εθνικού Μουσείου Αρχαιοτήτων της Σκωτίας το 1985 (McLean, 1997). Η ενοποίηση δημιούργησε ένα ενιαίο ίδρυμα που συνδύαζε επιστημονικές, ιστορικές και πολιτιστικές συλλογές εντός ενός κεντρικού οργανωτικού πλαισίου (Black, 2012). Η συγχώνευση αποσκοπούσε στη βελτίωση της οικονομικής βιωσιμότητας, στην ενίσχυση της πρόσβασης του κοινού και στην ενδυνάμωση του διεθνούς πολιτιστικού προφίλ του μουσείου (MacLeod, 2005).

Μια άλλη μορφή πολιτιστικής ολοκλήρωσης περιλαμβάνει συνεργατικά δίκτυα μουσείων στα οποία οι φορείς διατηρούν νομική αυτονομία ενώ συμμετέχουν σε συντονισμένες στρατηγικές συνεργασίες και κοινές επιχειρησιακές πρωτοβουλίες (Lord et al., 2012). Τέτοια δίκτυα αναδύονται συχνά σε περιφερειακό ή δημοτικό επίπεδο και στοχεύουν στη διευκόλυνση της κοινής χρήσης πόρων, των κοινών εκθέσεων, της εκπαιδευτικής συνεργασίας και των συντονισμένων στρατηγικών για τον τουρισμό (Evans, 2003). Τα δίκτυα συνεργασίας επιτρέπουν στα μουσεία να ενισχύσουν την προβολή και την επιχειρησιακή τους ικανότητα χωρίς να παραιτηθούν πλήρως από την θεσμική τους ανεξαρτησία (Pickard, 2010). Τα Κρατικά Μουσεία του Βερολίνου στη Γερμανία, για παράδειγμα, λειτουργούν στο πλαίσιο του Stiftung Preußischer Kulturbesitz, ενός μεγάλου δικτύου ιδρυμάτων που συντονίζει μουσεία, βιβλιοθήκες, αρχεία και ερευνητικά ιδρύματα υπό μια κοινή διοικητική αρχή (Macdonald, 2006).

Οι ενοποιήσεις μουσείων μπορούν επιπλέον να πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο πανεπιστημιακών μουσείων και ακαδημαϊκών πολιτιστικών ιδρυμάτων (Boylan, 2006). Τα

πανεπιστήμια ενοποιούν όλο και περισσότερο μουσεία, αρχεία και ερευνητικές συλλογές υπό κεντρικές δομές διαχείρισης, προκειμένου να βελτιώσουν την οικονομική αποδοτικότητα και τη διεπιστημονική συνεργασία (Marty, 2008). Τα ενοποιημένα συστήματα πανεπιστημιακών μουσείων συχνά διευκολύνουν τον συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ανάπτυξη ψηφιακής υποδομής και τη διάδοση της έρευνας σε πολλαπλές συλλογές (Parry, 2007).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επίσης συμβάλει στην ανάπτυξη δικτύων εικονικών μουσείων και συνεργατικών ψηφιακών πλατφορμών που συνδέουν ιδρύματα σε διεθνές επίπεδο (Russo et al., 2008). Οι ψηφιακές ενοποιήσεις μουσείων μπορεί να περιλαμβάνουν κοινές βάσεις δεδομένων, διαδικτυακές εκθέσεις, συνεργατικά αρχεία και κεντρικά συστήματα επικοινωνίας (Tallon & Walker, 2008). Αν και τέτοιες μορφές ενοποίησης δεν απαιτούν απαραίτητα διοικητικές συγχωνεύσεις, αντανακλούν ωστόσο ευρύτερες τάσεις προς τη θεσμική συνεργασία και τον επιχειρησιακό συντονισμό στον τομέα των μουσείων (Marty & Jones, 2008).

Παρά την ποικιλομορφία των μοντέλων συγχώνευσης, οι περισσότεροι ενοποιημένοι μουσειακοί οργανισμοί επιδιώκουν παρόμοιους στρατηγικούς στόχους που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, την προβολή, την αποδοτικότητα και την πρόσβαση του κοινού (Kotler et al., 2008). Η οργανωτική ενοποίηση συχνά επιτρέπει στα μουσεία να μειώσουν τις λειτουργικές αλληλεπικαλύψεις, να βελτιστοποιήσουν τους οικονομικούς πόρους, να βελτιώσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι κυβερνητικών και ιδιωτικών φορέων χρηματοδότησης (Towse, 2010). Οι κοινές διοικητικές υπηρεσίες μπορεί επιπλέον να επιτρέψουν στα μουσεία να επικεντρωθούν πιο αποτελεσματικά σε επιμελητικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Ambrose & Paine, 2018).

Ωστόσο, η υλοποίηση συγχωνεύσεων μουσείων συνοδεύεται συχνά από θεσμικές εντάσεις και οργανωτική αντίσταση (Daigle & Rouleau, 2010). Μια σημαντική πρόκληση αφορά τη διατήρηση της θεσμικής ταυτότητας και της ιστορικής συνέχειας στο πλαίσιο των ενοποιημένων συστημάτων διοίκησης (Balmer, 2011). Τα μουσεία συχνά διαθέτουν ισχυρή συμβολική αξία που συνδέεται με την τοπική ιστορία, τις επαγγελματικές παραδόσεις και τη δημόσια μνήμη (Crane, 2000). Κατά συνέπεια, η οργανωτική ενοποίηση μπορεί να

προκαλέσει φόβους σχετικά με την απώλεια της θεσμικής μοναδικότητας ή τη μείωση της επιμελητικής αυτονομίας (Scott, 2000).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί επίσης μια κρίσιμη πρόκληση εντός των συγχωνευμένων μουσειακών οργανισμών (Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 2018). Η θεσμική ενοποίηση απαιτεί συχνά διοικητική αναδιάρθρωση, ανακατανομή προσωπικού, αλλαγές στις ιεραρχίες ηγεσίας και εναρμόνιση των οργανωτικών πολιτισμών (Schein, 2010). Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να βιώσουν αβεβαιότητα σχετικά με τους επαγγελματικούς ρόλους, τις οργανωτικές προσδοκίες και τις θεσμικές προτεραιότητες κατά τη διάρκεια των περιόδων μετάβασης (Daigle & Rouleau, 2010). Η αποτελεσματική επικοινωνία και οι πρακτικές συμμετοχικής διαχείρισης είναι επομένως απαραίτητες για τη διευκόλυνση της οργανωτικής συνοχής και τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter, 1996).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αφορά την ενοποίηση των συλλογών και των επιμελητικών στρατηγικών εντός των συγχωνευμένων δομών των μουσείων (MacLeod, 2005). Μουσεία που προέρχονται από διαφορετικές ιστορικές παραδόσεις ενδέχεται να έχουν αποκλίνουσες προσεγγίσεις όσον αφορά τον σχεδιασμό εκθέσεων, την ερμηνεία, τη συντήρηση και τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό (Hooper-Greenhill, 2000). Η θεσμική ενοποίηση απαιτεί, επομένως, στρατηγικό συντονισμό ικανό να εξισορροπεί την επιμελητική ποικιλομορφία με την οργανωτική συνοχή (Mason, 2005). Αυτή η διαδικασία συχνά περιλαμβάνει την ανάπτυξη κοινών θεσμικών αποστολών και συνεργατικών εκθεσιακών πολιτικών (Simon, 2010).

Οι στρατηγικές branding και επικοινωνίας διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των συγχωνεύσεων μουσείων (Schmitt, 2012). Οι ενοποιημένοι μουσειακοί οργανισμοί πρέπει να κατασκευάσουν δημόσιες αφηγήσεις ικανές να επικοινωνούν τόσο τη θεσμική συνέχεια όσο και τον οργανωτικό μετασχηματισμό (Balmer, 2011). Η ανάπτυξη κοινών οπτικών ταυτοτήτων, επικοινωνιακών εκστρατειών και δημόσιου προγραμματισμού συμβάλλει στην αναγνώριση από το κοινό και στη θεσμική νομιμοποίηση (Scott, 2000). Ωστόσο, οι διαδικασίες branding πρέπει επίσης να σέβονται την ιστορική ταυτότητα και το συμβολικό κεφάλαιο των συστατικών μουσείων (Rentschler, 2007).

Η σχέση μεταξύ των συγχωνεύσεων μουσείων και της πολιτιστικής πολιτικής είναι εξίσου σημαντική (Gray & McCall, 2018). Οι κυβερνητικές αρχές προωθούν συχνά τη θεσμική ενοποίηση ως μέρος ευρύτερων μεταρρυθμίσεων διοικητικού εκσυγχρονισμού και

αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα (Sotiropoulos, 2012). Οι συγχωνεύσεις μουσείων μπορεί επομένως να αντανakλούν πολιτικές προτεραιότητες σχετικά με την αποδοτικότητα, την αποκέντρωση, τον πολιτιστικό τουρισμό και την περιφερειακή ανάπτυξη (Evans, 2003). Σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, οι πολιτικές πολιτιστικής ενοποίησης έχουν επιδιώξει την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ μουσείων, αρχείων, βιβλιοθηκών και ιδρυμάτων πολιτιστικής κληρονομιάς στο πλαίσιο ενοποιημένων πλαισίων διοίκησης (Pickard, 2010).

Στον ελληνικό πολιτιστικό τομέα, η θεσμική ενοποίηση απέκτησε όλο και μεγαλύτερη σημασία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και των επακόλουθων διοικητικών μεταρρυθμίσεων που υλοποιήθηκαν στη δημόσια διοίκηση (Papadimitriou, 2016). Οι οικονομικοί περιορισμοί ενέτειναν τις συζητήσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα των μουσείων, τον οργανωτικό συντονισμό και τη διαχείριση των πόρων εντός των πολιτιστικών ιδρυμάτων που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο (Bounia, 2017). Η ίδρυση του MOMUS αντανakλά αυτές τις ευρύτερες τάσεις προς τη διοικητική ενοποίηση και τη στρατηγική αναδιάρθρωση στο πλαίσιο της διοίκησης των ελληνικών μουσείων.

Η δημιουργία του MOMUS μέσω της ενοποίησης διαφορετικών μουσείων και πολιτιστικών οργανισμών αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα θεσμικής συνένωσης στην Ελλάδα (Bounia, 2017). Ο οργανισμός επιδιώκει τον συντονισμό των λειτουργιών, την ενίσχυση της δημόσιας προβολής και τη διαμόρφωση μιας ενιαίας θεσμικής ταυτότητας, διατηρώντας παράλληλα τη φυσιογνωμία των επιμέρους μουσείων.

Η περίπτωση του MOMUS αναδεικνύει ότι οι συγχωνεύσεις μουσείων συνιστούν όχι μόνο διοικητικές, αλλά και πολιτιστικές και συμβολικές μεταβολές (Balmer, 2011). Η διαμόρφωση κοινής οργανωτικής ταυτότητας προϋποθέτει στρατηγική επικοινωνία, συνεργατικό προγραμματισμό και αποτελεσματική ηγεσία (Schmitt, 2012), ενώ η μελέτη τέτοιων συγχωνεύσεων συμβάλλει στην κατανόηση ζητημάτων πολιτιστικής εκπροσώπησης, θεσμικής μνήμης και οργανωτικής ταυτότητας στα σύγχρονα μουσεία (Crane, 2000).

1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων

Οι συγχωνεύσεις μουσείων παρουσιάζουν τόσο σημαντικές ευκαιρίες όσο και σημαντικούς κινδύνους για τους πολιτιστικούς οργανισμούς (Alexander, 1996). Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα που συνδέονται με την οργανωτική ενοποίηση αφορά τη βελτίωση της οικονομικής βιωσιμότητας και της λειτουργικής αποδοτικότητας (Towse, 2010). Μέσω

κεντρικών δομών διαχείρισης, τα μουσεία μπορούν να μειώσουν τη διοικητική αλληλοεπικάλυψη, να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων και να συντονίσουν τον οικονομικό σχεδιασμό πιο αποτελεσματικά (Kotler et al., 2008). Οι κοινές υπηρεσίες που σχετίζονται με την επικοινωνία, το μάρκετινγκ, τη συντήρηση και τους ανθρώπινους πόρους μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη, αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητα των ιδρυμάτων (Ambrose & Paine, 2018).

Οι ενοποιημένοι οργανισμοί μουσείων μπορούν επίσης να επωφεληθούν από την αυξημένη προβολή και την ισχυρότερη αναγνώριση από το κοινό (Scott, 2000). Οι ενοποιημένες στρατηγικές branding και οι συντονισμένες επικοινωνιακές εκστρατείες επιτρέπουν στα συγχωνευμένα ιδρύματα να ενισχύσουν την εμπλοκή του κοινού και να προσελκύσουν ένα ευρύτερο φάσμα επισκεπτών (Rentschler, 2007). Τα μεγαλύτερα δίκτυα μουσείων διαθέτουν συχνά μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα έναντι χορηγών, κυβερνητικών αρχών και διεθνών πολιτιστικών εταίρων (Lord & Lord, 2009). Κατά συνέπεια, η οργανωτική ενοποίηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση του κύρους του ιδρύματος και της διεθνούς πολιτιστικής επιρροής (Gray, 2015).

Σημαντικό πλεονέκτημα αφορά η συνεργατική ανταλλαγή γνώσης και η διεπιστημονική συνεργασία (Macdonald, 2006). Τα συγχωνευμένα ιδρύματα διευκολύνουν την επαγγελματική συνεργασία μεταξύ επιμελητών, εκπαιδευτικών, συντηρητών και ερευνητών που προέρχονται από διαφορετικές μουσειακές παραδόσεις (Mason, 2005). Μια τέτοια συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει καινοτόμες εκθεσιακές πρακτικές, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και ερευνητικά προγράμματα ικανά να εμπλουτίσουν τις εμπειρίες των επισκεπτών και τη δημιουργικότητα του ιδρύματος (Simon, 2010).

Οι συγχωνεύσεις μουσείων μπορούν επιπλέον να βελτιώσουν την προσβασιμότητα του κοινού και την πολιτιστική συμμετοχή (Falk & Dierking, 2016). Τα συντονισμένα συστήματα έκδοσης εισιτηρίων, ο κοινός προγραμματισμός και οι ολοκληρωμένες εκπαιδευτικές στρατηγικές μπορούν να ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να αλληλεπιδράσουν με πολλές συλλογές και χώρους μουσείων εντός ενός ενιαίου οργανωτικού πλαισίου (Black, 2012). Τα ενοποιημένα μουσεία μπορούν επομένως να συμβάλουν σε ευρύτερη πολιτιστική δημοκρατικοποίηση και ισχυρότερη συμμετοχή της κοινότητας (Sandell, 2007).

Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις μουσείων ενέχουν επίσης σημαντικά μειονεκτήματα και οργανωτικούς κινδύνους (Daigle & Rouleau, 2010). Ένα ζήτημα είναι η πιθανή απώλεια της

θεσμικής αυτονομίας και της ιστορικής ταυτότητας (Balmer, 2011). Μουσεία με μακρά παράδοση και εξειδικευμένες συλλογές ενδέχεται να φοβούνται την περιθωριοποίηση εντός μεγαλύτερων οργανωτικών δομών (Crane, 2000). Τα μέλη του προσωπικού και οι τοπικές κοινότητες ενδέχεται να αντιλαμβάνονται την ενοποίηση ως απειλή για την θεσμική κληρονομιά και τη συμβολική συνέχεια (Scott, 2000).

Η διοικητική συγκέντρωση μπορεί να δημιουργήσει γραφειοκρατική πολυπλοκότητα και μειωμένη οργανωτική ευελιξία (McCall & Gray, 2014). Οι μεγάλες ενοποιημένες οργανώσεις συχνά απαιτούν πολλαπλά επίπεδα διοίκησης, τυποποιημένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εκτεταμένους μηχανισμούς συντονισμού (Hill et al., 2018). Τέτοιες δομές μπορεί να επιβραδύνουν την επιχειρησιακή ανταπόκριση και να δημιουργήσουν δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων και μονάδων του μουσείου (Schein, 2010).

Οι οικονομικές ανισότητες μεταξύ των συγχωνευμένων ιδρυμάτων μπορεί να δημιουργήσουν εσωτερικές εντάσεις (Towse, 2010). Τα μεγαλύτερα ή πιο διεθνώς αναγνωρισμένα μουσεία μπορεί να λαμβάνουν δυσανάλογη προσοχή και πόρους σε σύγκριση με μικρότερες μονάδες εντός των ολοκληρωμένων οργανισμών (Alexander et al., 2017). Αυτή η ανισορροπία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό του προσωπικού, την επιμελητική ανεξαρτησία και την ορατότητα του ιδρύματος (Rentschler & Hede, 2007).

Πρόκληση αφορά η αντίληψη του κοινού και η επικοινωνία με το κοινό κατά τη διάρκεια περιόδων θεσμικής μεταμόρφωσης (Schmitt, 2012). Οι επισκέπτες ενδέχεται να βιώσουν σύγχυση σχετικά με την οργανωτική ταυτότητα, τις αποστολές του μουσείου μετά από συγχωνεύσεις (Scott, 2000). Επομένως, απαιτούνται αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού και η θεσμική νομιμότητα (Balmer, 2011).

Τελικά, η επιτυχία των συγχωνεύσεων μουσείων εξαρτάται από την ικανότητα των πολιτιστικών οργανισμών να εξισορροπούν την αποδοτικότητα με την θεσμική πολυμορφία, τον στρατηγικό συντονισμό με την επιμελητική αυτονομία και τον οργανωτικό μετασχηματισμό με την ιστορική συνέχεια (Janes & Sandell, 2019). Οι σύγχρονες ενοποιήσεις μουσείων αντιπροσωπεύουν, επομένως, τόσο διοικητικές όσο και πολιτιστικές διαδικασίες που απαιτούν προσεκτικό στρατηγικό σχεδιασμό, συμμετοχική ηγεσία και μακροπρόθεσμο θεσμικό όραμα (Black, 2012).

Κεφάλαιο 2: Διαχειριστικές και διοικητικές προκλήσεις σε οργανισμούς μουσείων που έχουν συγχωνευθεί

2.1 Αναδιάρθρωση της διοίκησης μετά από συγχωνεύσεις μουσείων

Οι συγχωνεύσεις μουσείων συνιστούν πολύπλοκους οργανωτικούς μετασχηματισμούς που υπερβαίνουν την απλή διοικητική ενοποίηση και συνεπάγονται θεμελιώδεις αλλαγές στις δομές διοίκησης, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στη θεσμική λογοδοσία και στις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης (Alexander et al., 2017, σ. 215–218). Όταν ξεχωριστά μουσεία ενσωματώνονται σε ένα ενοποιημένο οργανωτικό πλαίσιο, τα συστήματα διοίκησης πρέπει να επανασχεδιαστούν, ώστε να ενσωματώνουν πολλαπλές θεσμικές παραδόσεις, δημιουργώντας ταυτόχρονα συνεκτικές δομές ικανές να υποστηρίξουν μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους (McCall & Gray, 2014, σ. 24).

Η αναδιάρθρωση της διοίκησης μετά από συγχωνεύσεις μουσείων συχνά υποκινείται από την ανάγκη βελτίωσης της οργανωτικής αποδοτικότητας, μείωσης της διοικητικής αλληλεπικάλυψης και ενίσχυσης της θεσμικής βιωσιμότητας σε όλο και πιο ανταγωνιστικά πολιτιστικά περιβάλλοντα (Gray, 2015, σ. 87–91). Στο πλαίσιο αυτό, οι συγχωνευμένες οργανώσεις μουσείων υιοθετούν συχνά κεντρικά μοντέλα διοίκησης που επιτρέπουν τον στρατηγικό συντονισμό μεταξύ πολλαπλών μονάδων μουσείων, διατηρώντας παράλληλα ένα βαθμό λειτουργικής ευελιξίας σε τοπικό επίπεδο (Alexander et al., 2017, σ. 220–223).

Σημαντική πρόκληση που συνδέεται με την αναδιάρθρωση της διοίκησης αφορά την ισορροπία μεταξύ συγκέντρωσης και θεσμικής αυτονομίας (Lord et al., 2012, σ. 34–37). Τα συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης επιτρέπουν στα δίκτυα μουσείων να συντονίζουν τον προϋπολογισμό, το μάρκετινγκ, τον στρατηγικό σχεδιασμό και την επικοινωνία με το κοινό μέσω ενοποιημένων διοικητικών δομών (Ambrose & Paine, 2018, σ. 62–65). Τέτοιες ρυθμίσεις μπορούν να βελτιώσουν την οργανωτική συνοχή και να διευκολύνουν την αποτελεσματική χρήση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων σε ολόκληρο το ίδρυμα (Lord et al., 2012, σ. 41–44). Ωστόσο, η υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας μπορεί να προκαλέσει ανησυχίες στους επαγγελματίες των μουσείων, οι οποίοι φοβούνται ότι η τοπική εμπειρογνωμοσύνη, η επιμελητική ανεξαρτησία και η ιδιαιτερότητα του ιδρύματος ενδέχεται να αποδυναμωθούν στο πλαίσιο ευρύτερων οργανωτικών πλαισίων (McCall & Gray, 2014, σ. 28).

Η αναδιάρθρωση της διοίκησης απαιτεί την ανάπτυξη νέων μηχανισμών λήψης αποφάσεων ικανών να ενσωματώνουν διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες και επαγγελματικές προοπτικές (Schein, 2010, σ. 299–304). Τα μουσεία που εισέρχονται σε διαδικασίες συγχώνευσης συχνά διαθέτουν διακριτές διοικητικές παραδόσεις, συλλήψεις, πολιτικές διαχείρισης συλλογών και σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη που εξελίχθηκαν κατά τη διάρκεια πολλών ετών (Macdonald, 2006, σ. 12–16). Η δημιουργία κοινής δομής διοίκησης απαιτεί επομένως εκτενείς διαπραγματεύσεις μεταξύ των θεσμικών παραγόντων, προκειμένου να καθοριστούν κοινές προτεραιότητες και επιχειρησιακές διαδικασίες (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 20–22). Η αποτελεσματική μεταρρύθμιση της διοίκησης εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών των οργανισμών να προωθούν τη συνεργασία, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών (Kotter, 1996, σ. 45–52).

Η εμπειρία μεγάλων διεθνών οργανισμών μουσείων καταδεικνύει τη σημασία της αναδιάρθρωσης της διοίκησης στις επιτυχημένες διαδικασίες συγχώνευσης. Το Smithsonian Institution στις Ηνωμένες Πολιτείες λειτουργεί μέσω ενός κεντρικού πλαισίου διοίκησης που συντονίζει πολυάριθμα μουσεία και ερευνητικά κέντρα, επιτρέποντας παράλληλα στα επιμέρους ιδρύματα να διατηρούν τις εξειδικευμένες αποστολές και την επιμελητική τους ταυτότητα (Alexander et al., 2017, σ. 223–226). Ομοίως, ο οργανισμός Tate στο Ηνωμένο Βασίλειο συνδυάζει διάφορα γεωγραφικά διάσπαρτα μουσεία υπό μια ενοποιημένη διοικητική δομή που διευκολύνει τον στρατηγικό συντονισμό, διατηρώντας παράλληλα την θεσμική ποικιλομορφία (Macdonald, 2006, σ. 455–458). Αυτά τα παραδείγματα καταδεικνύουν ότι η ενοποίηση της διοίκησης δεν απαιτεί απαραίτητα την εξάλειψη της θεσμικής μοναδικότητας, αλλά μάλλον τη δημιουργία μηχανισμών που υποστηρίζουν τη συνεργασία και τη στρατηγική ευθυγράμμιση (Lord et al., 2012, σ. 47–49).

Η λογοδοσία αποτελεί κρίσιμη διάσταση της αναδιάρθρωσης της διοίκησης σε συγχωνευμένους οργανισμούς μουσείων (Gray, 2015, σ. 115–118). Τα μουσεία που χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους πρέπει να επιδεικνύουν υπεύθυνη διαχείριση των πόρων και των δημόσιων επενδύσεων μέσω διαφανών πρακτικών διοίκησης και σαφώς καθορισμένων στόχων απόδοσης (Ambrose & Paine, 2018, σ. 73–75). Μετά τις συγχωνεύσεις, τα συστήματα διοίκησης συχνά εισάγουν νέες διαδικασίες αναφοράς, μηχανισμούς αξιολόγησης και πλαίσια στρατηγικού σχεδιασμού που έχουν σχεδιαστεί για την παρακολούθηση της θεσμικής αποτελεσματικότητας και την υποστήριξη της λήψης

αποφάσεων βάσει τεκμηρίων (McCall & Gray, 2014, σ. 29–31). Αυτές οι πρακτικές συμβάλλουν στην οργανωτική νομιμοποίηση και βοηθούν τα μουσεία να δικαιολογήσουν τις δραστηριότητές τους στις κυβερνητικές αρχές και την ευρύτερη κοινωνία (Gray, 2015, σ. 119–122).

Ο μετασχηματισμός της διοίκησης που συνδέεται με τις συγχωνεύσεις μουσείων εκτείνεται πέρα από τις επίσημες διοικητικές ρυθμίσεις και επηρεάζει την οργανωτική ταυτότητα και την θεσμική κουλτούρα (Schein, 2010, σ. 310–314). Οι δομές διοίκησης διαμορφώνουν το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους, πώς επικοινωνούν οι στρατηγικές προτεραιότητες και πώς εκφράζονται οι θεσμικές αξίες στην καθημερινή λειτουργία (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 24–25). Κατά συνέπεια, η επιτυχής αναδιάρθρωση της διοίκησης απαιτεί όχι μόνο τεχνική διοικητική μεταρρύθμιση, αλλά και την ανάπτυξη κοινών αντιλήψεων σχετικά με την αποστολή και τη μελλοντική κατεύθυνση του συγχωνευμένου οργανισμού (Kotter, 1996, σ. 68–72).

Στην περίπτωση του MOMUS, η αναδιάρθρωση της διοίκησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, καθώς ο οργανισμός ιδρύθηκε μέσω της ενοποίησης μουσείων με διαφορετική ιστορία, συλλογές και θεσμική ταυτότητα. Η δημιουργία ενός ενοποιημένου πλαισίου διοίκησης αποσκοπεί στην ενίσχυση του συντονισμού και της στρατηγικής συνοχής, διατηρώντας παράλληλα τον εξειδικευμένο χαρακτήρα κάθε μουσείου. Αυτή η ισορροπία μεταξύ ενοποίησης και πολυμορφίας αποτελεί μία από τις κεντρικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι συγχωνευμένοι οργανισμοί μουσείων και παρέχει ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση της ευρύτερης διοικητικής μεταμόρφωσης του MOMUS.

2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό, Ηγεσία και Εσωτερική Επικοινωνία

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμη διάσταση των συγχωνεύσεων μουσείων, καθώς η οργανωτική ενοποίηση επηρεάζει άμεσα τους υπαλλήλους, τις επαγγελματικές ταυτότητες, τις δομές ηγεσίας και την κουλτούρα του χώρου εργασίας (Hill et al., 2018, σ. 201–205). Σε αντίθεση με τις αμιγώς διοικητικές μεταρρυθμίσεις, οι συγχωνεύσεις μουσείων συνεπάγονται τη σύγκλιση ατόμων που συχνά διαθέτουν διαφορετικές θεσμικές παραδόσεις, επιμελητικές πρακτικές, επαγγελματικές προσδοκίες και οργανωτικές αξίες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια μακρών ιστορικών περιόδων (Schein, 2010, σ. 219–223). Κατά συνέπεια, η επιτυχία των συγχωνευμένων

μουσειακών οργανισμών εξαρτάται τόσο από τον δομικό συντονισμό, όσο και από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων, των συστημάτων επικοινωνίας και των πρακτικών ηγεσίας καθ' όλη τη διάρκεια της μεταβατικής διαδικασίας (Kotter, 1996, σ. 33–37).

Μία από τις κύριες προκλήσεις που συνδέονται με την ενοποίηση των ανθρώπινων πόρων αφορά την οργανωτική κουλτούρα (Schein, 2010, σ. 225–228). Η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες, παραδοχές, συμπεριφορές και επαγγελματικές νόρμες που διαμορφώνουν τη ζωή του ιδρύματος και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους εντός του οργανισμού (Schein, 2010, σ. 18–22). Τα μουσεία αναπτύσσουν συχνά εξαιρετικά εξειδικευμένες επαγγελματικές κουλτούρες που συνδέονται με τις συλλογές τους, τις επιμελητικές αποστολές τους και την ιστορία τους (Macdonald, 2006, σ. 94–98). Όταν τα μουσεία συγχωνεύονται, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να βιώσουν αβεβαιότητα σχετικά με τις μεταβαλλόμενες ευθύνες, τις προσδοκίες της ηγεσίας και τις προτεραιότητες του θεσμού, γεγονός που οδηγεί σε εντάσεις μεταξύ των υφιστάμενων επαγγελματικών ταυτοτήτων και των νέων οργανωτικών δομών (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 21–23).

Η αντίσταση στην οργανωτική αλλαγή αποτελεί ένα κοινό φαινόμενο κατά τη διάρκεια συγχωνεύσεων μουσείων και διοικητικής αναδιάρθρωσης (Kotter, 1996, σ. 44–47). Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να φοβούνται την απώλεια της επαγγελματικής αυτονομίας, τη μείωση της επιρροής τους ή αλλαγές στο θεσμικό καθεστώς στο πλαίσιο της νέας διοίκησης (Hill et al., 2018, σ. 207–209). Σε περιβάλλοντα μουσείων, όπου η επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη και η θεσμική μνήμη συνδέονται στενά με την επιμελητική πρακτική και τη διαχείριση συλλογών, ο οργανωτικός μετασχηματισμός μπορεί να δημιουργήσει τόσο συναισθηματικές όσο και λειτουργικές προκλήσεις (Macdonald, 2006, σ. 101–104). Ως αποτέλεσμα, οι ομάδες ηγεσίας πρέπει να υιοθετήσουν διαχειριστικές προσεγγίσεις ικανές να αντιμετωπίσουν τόσο τις τεχνικές όσο και τις ψυχολογικές διαστάσεις της οργανωτικής ενοποίησης (Schein, 2010, σ. 240–244).

Η ηγεσία διαδραματίζει επομένως καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία των συγχωνευμένων μουσειακών οργανισμών (Kotter, 1996, σ. 51–57). Η αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια του θεσμικού μετασχηματισμού απαιτεί στρατηγικό όραμα, δεξιότητες επικοινωνίας και την ικανότητα να δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των

εργαζομένων και των εξωτερικών ενδιαφερομένων (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 25–27). Οι ηγέτες των μουσείων πρέπει να διατυπώνουν σαφείς οργανωτικούς στόχους, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τις ανησυχίες και τις επαγγελματικές εμπειρίες των μελών του προσωπικού που επηρεάζονται από τις διαρθρωτικές αλλαγές (Hill et al., 2018, σ. 212–214). Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις ηγεσίας θεωρούνται συχνά ιδιαίτερα σημαντικές στους πολιτιστικούς οργανισμούς, επειδή οι επαγγελματίες των μουσείων εκτιμούν συνήθως τη συνεργασία, την πνευματική αυτονομία και τις συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Lord et al., 2012, σ. 89–92).

Τα μοντέλα μετασχηματιστικής ηγεσίας εφαρμόζονται συχνά σε περιβάλλοντα συγχωνευμένων μουσείων, επειδή δίνουν έμφαση στην παρακίνηση, την οργανωτική δέσμευση και την ανάπτυξη κοινών θεσμικών αξιών (Kotter, 1996, σ. 73–76). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αποδεχθούν την οργανωτική αλλαγή προωθώντας τον συλλογικό σκοπό και το θεσμικό όραμα, αντί να βασίζονται αποκλειστικά στην ιεραρχική εξουσία (Schein, 2010, σ. 245–248). Σε οργανισμούς μουσείων, αυτή η προσέγγιση ηγεσίας μπορεί να συμβάλει σε ισχυρότερη οργανωτική συνοχή, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων, μουσείων και επαγγελματικών ομάδων που προηγουμένως λειτουργούσαν ανεξάρτητα (Ambrose & Paine, 2018, σ. 88–90).

Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί ένα άλλο ουσιαστικό συστατικό της επιτυχημένης οργανωτικής ενοποίησης (Hill et al., 2018, σ. 218–221). Οι διαδικασίες επικοινωνίας επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν τις οργανωτικές αλλαγές, ερμηνεύουν τις αποφάσεις της ηγεσίας και συμμετέχουν στον θεσμικό μετασχηματισμό (Kotter, 1996, σ. 83–87). Η ανεπαρκής επικοινωνία μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, παραπληροφόρηση και δυσπιστία, αυξάνοντας έτσι την οργανωτική αντίσταση και μειώνοντας το ηθικό του προσωπικού (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 27–28). Κατά συνέπεια, οι συγχωνευμένες οργανώσεις μουσείων πρέπει να δημιουργήσουν διαφανή κανάλια επικοινωνίας ικανά να υποστηρίξουν τον διάλογο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ενοποίησης (Lord et al., 2012, σ. 94–96).

Η ενοποίηση των ανθρώπινων πόρων στις συγχωνεύσεις μουσείων απαιτεί προσεκτική διαχείριση της επαγγελματικής ανάπτυξης και των δεξιοτήτων του προσωπικού,

ενώ παράλληλα δημιουργεί ευκαιρίες για διεπιστημονική συνεργασία, ανταλλαγή γνώσεων και ενίσχυση της οργανωτικής μάθησης μέσω κοινών προγραμμάτων κατάρτισης και διατμηματικών πρωτοβουλιών (Lord et al., 2012, σ. 101–103· Macdonald, 2006, σ. 116–118· Ambrose & Paine, 2018, σ. 96–99).

Ταυτόχρονα, η ηγεσία οφείλει να παρέχει επαρκή υποστήριξη στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών και των επαγγελματικών ρόλων, επιδιώκοντας τη βελτίωση του συντονισμού χωρίς να παραβλέπει τις πιθανές εντάσεις που σχετίζονται με την εξουσία, το επαγγελματικό κύρος και τη λήψη αποφάσεων. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται ισορροπία μεταξύ οργανωτικής τυποποίησης και σεβασμού των υφιστάμενων θεσμικών κουλτουρών και της επαγγελματικής εμπειρογνωμοσύνης (Schein, 2010, σ. 250–252· Hill et al., 2018, σ. 226–228· Daigle & Rouleau, 2010, σ. 28–29· Kotter, 1996, σ. 92–95).

Στο πλαίσιο του MOMUS, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η εσωτερική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς ο οργανισμός ενσωματώνει μουσεία που ειδικεύονται στη σύγχρονη τέχνη, τη φωτογραφία, τη γλυπτική και τις πειραματικές πολιτιστικές πρακτικές υπό ένα ενοποιημένο θεσμικό πλαίσιο. Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από διαφορετικά μουσεία ενδέχεται να διαθέτουν διακριτές επαγγελματικές παραδόσεις και επιμελητικές προσεγγίσεις που έχουν διαμορφωθεί από την ιστορία των επιμέρους ιδρυμάτων τους. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών ηγεσίας και συμμετοχικών μηχανισμών επικοινωνίας είναι επομένως απαραίτητη για την προώθηση της συνεργασίας και την υποστήριξη της ανάδυσης μιας κοινής οργανωτικής ταυτότητας εντός του ιδρύματος (Schein, 2010, σ. 256–258).

Τελικά, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε συγχωνευμένους μουσειακούς οργανισμούς εκτείνεται πέρα από τον διοικητικό συντονισμό και περιλαμβάνει τη δημιουργία θεσμικής εμπιστοσύνης, επαγγελματικής συνοχής και κοινής οργανωτικής κουλτούρας (Hill et al., 2018, σ. 231–233). Οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις εξαρτώνται από προσεγγίσεις ηγεσίας ικανές να ενσωματώσουν διαφορετικές επαγγελματικές κοινότητες, προωθώντας παράλληλα τη συλλογική δέσμευση στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Kotter, 1996, σ. 99–103). Από αυτή την άποψη, η διαχείριση των ανθρώπινων

πόρων καθίσταται κεντρικό συστατικό της μακροπρόθεσμης θεσμικής βιωσιμότητας και του οργανωτικού μετασχηματισμού στα σύγχρονα μουσεία (McCall & Gray, 2014, σ. 30–31).

2.3 Οικονομικός συντονισμός και κατανομή πόρων

Ο οικονομικός συντονισμός αποτελεί ένα από τα κύρια κίνητρα πίσω από τις συγχωνεύσεις μουσείων και αντιπροσωπεύει έναν κεντρικό παράγοντα που επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των ενοποιημένων πολιτιστικών οργανισμών (Towse, 2010, σ. 431–435). Καθώς τα μουσεία λειτουργούν όλο και περισσότερο σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από οικονομικούς περιορισμούς, απαιτήσεις δημόσιας λογοδοσίας και αυξανόμενο ανταγωνισμό για χρηματοδότηση, η θεσμική ενοποίηση συχνά θεωρείται ως μηχανισμός για τη βελτίωση της διαχείρισης των πόρων και της οργανωτικής αποδοτικότητας (Gray, 2015, σ. 103–108). Ως εκ τούτου, οι συγχωνευμένες οργανώσεις μουσείων αναμένεται να αναπτύξουν χρηματοοικονομικά συστήματα ικανά να υποστηρίζουν στρατηγικές προτεραιότητες, διασφαλίζοντας παράλληλα την δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφόρων θεσμικών μονάδων (Lord et al., 2012, σ. 115–119).

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα που συνδέονται με τις συγχωνεύσεις μουσείων είναι η πιθανή μείωση των διοικητικών δαπανών μέσω οικονομιών κλίμακας (Ambrose & Paine, 2018, σ. 112–115). Η ενοποίηση ιδρυμάτων που προηγουμένως ήταν ξεχωριστά επιτρέπει συχνά τη συγκέντρωση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, των συστημάτων προμηθειών, των τμημάτων μάρκετινγκ, της υποδομής πληροφορικής και των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού εντός ενός κεντρικού διοικητικού πλαισίου (Lord et al., 2012, σ. 121–124). Τέτοιες ρυθμίσεις μπορούν να μειώσουν την αλληλεπικάλυψη δαπανών και να βελτιώσουν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, επιτρέποντας στα μουσεία να μοιράζονται πόρους και εμπειρογνωμοσύνη πέρα από τα οργανωτικά όρια (Towse, 2010, σ. 438–440).

Η έννοια των οικονομιών κλίμακας είναι ιδιαίτερα σημαντική στα πολιτιστικά ιδρύματα που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο, καθώς η οικονομική βιωσιμότητα εξαρτάται όλο και περισσότερο από την αποδοτική αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων (Gray, 2015, σ. 111–114). Οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι χρηματοδοτικοί φορείς ενθαρρύνουν συχνά την οργανωτική ενοποίηση, με την παραδοχή ότι τα μεγαλύτερα ιδρύματα μπορούν να παρέχουν πολιτιστικές υπηρεσίες πιο αποτελεσματικά, μειώνοντας παράλληλα τα διοικητικά έξοδα (McCall & Gray, 2014, σ. 26). Κατά συνέπεια, οι

συγχωνεύσεις μουσείων παρουσιάζονται συχνά ως στρατηγικές απαντήσεις στις οικονομικές πιέσεις που δημιουργούνται από τις οικονομικές κρίσεις, τη μείωση των δημόσιων προϋπολογισμών και τις μεταβαλλόμενες πολιτικές προτεραιότητες (Towse, 2010, σ. 442–444).

Παρά τα πιθανά οφέλη αυτά, η οικονομική ενοποίηση εισάγει σημαντικές διαχειριστικές προκλήσεις που απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό (Lord et al., 2012, σ. 126–129). Τα μουσεία που εισέρχονται σε διαδικασίες συγχώνευσης συχνά διαθέτουν διαφορετικές δομές χρηματοδότησης, διαδικασίες κατάρτισης προϋπολογισμού, πρότυπα δαπανών και ικανότητες δημιουργίας εσόδων που έχουν αναπτυχθεί υπό διαφορετικές οργανωτικές συνθήκες (Ambrose & Paine, 2018, σ. 118–120). Η δημιουργία ενός ενοποιημένου χρηματοοικονομικού συστήματος απαιτεί, επομένως, την εναρμόνιση των λογιστικών πρακτικών, των μηχανισμών χρηματοοικονομικής αναφοράς και των διαδικασιών κατανομής του προϋπολογισμού σε ολόκληρο τον συγχωνευμένο οργανισμό (Gray, 2015, σ. 116–118).

Η κατανομή των πόρων αποτελεί συχνά ένα από τα πιο ευαίσθητα ζητήματα κατά τη διάρκεια της χρηματοοικονομικής ενοποίησης, καθώς τα μουσεία που την απαρτίζουν ενδέχεται να ανταγωνίζονται για χρηματοδότηση, στελέχωση, προϋπολογισμούς εκθέσεων και επενδύσεις σε υποδομές (Lord et al., 2012, σ. 131–133). Τα μεγαλύτερα ή πιο γνωστά μουσεία εντός των συγχωνευμένων οργανισμών ενδέχεται να λαμβάνουν δυσανάλογο μερίδιο πόρων λόγω του υψηλότερου αριθμού επισκεπτών, της ισχυρότερης δημόσιας εικόνας ή των μεγαλύτερων δυνατοτήτων συγκέντρωσης κεφαλαίων (Alexander et al., 2017, σ. 228–230). Τέτοιες ανισότητες μπορούν να δημιουργήσουν εντάσεις μεταξύ των θεσμικών μονάδων και ενδεχομένως να υπονομεύσουν την οργανωτική συνοχή, εάν οι αποφάσεις κατανομής θεωρηθούν άδικες (McCall & Gray, 2014, σ. 27–28).

Η διαφανής χρηματοοικονομική διοίκηση είναι επομένως απαραίτητη για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της νομιμότητας εντός των συγχωνευμένων οργανισμών μουσείων (Gray, 2015, σ. 119–122). Οι διαδικασίες λήψης χρηματοοικονομικών αποφάσεων πρέπει να υποστηρίζονται από σαφώς καθορισμένα κριτήρια που ευθυγραμμίζουν την κατανομή των πόρων με τους θεσμικούς στόχους και τις στρατηγικές προτεραιότητες (Lord et al., 2012, σ. 135–137). Τα πλαίσια στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές στην αξιολόγηση των ανταγωνιστικών αναγκών, διασφαλίζοντας παράλληλα

ότι οι χρηματοοικονομικοί πόροι συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αποστολή και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 23–24) .

Μια άλλη σημαντική διάσταση του οικονομικού συντονισμού αφορά τη διαφοροποίηση των πηγών εσόδων (Towse, 2010, σ. 448–451). Τα σύγχρονα μουσεία βασίζονται όλο και περισσότερο σε μικτά μοντέλα χρηματοδότησης που συνδυάζουν δημόσιες επιδοτήσεις με ιδιωτική χορηγία, φιλανθρωπικές δωρεές, πωλήσεις εισιτηρίων, εμπορικές δραστηριότητες και χρηματοδότηση μέσω επιχορηγήσεων (Ambrose & Paine, 2018, σ. 123–126). Οι συγχωνευμένες μουσειακές οργανώσεις ενδέχεται να διαθέτουν ενισχυμένη ικανότητα συγκέντρωσης κεφαλαίων, καθώς η μεγαλύτερη κλίμακα και η ευρύτερη δημόσια προβολή τους μπορούν να προσελκύσουν ένα ευρύτερο φάσμα χρηματοδοτικών εταίρων και πολιτιστικών επενδυτών (Gray, 2015, σ. 124–126). Επιπλέον, η ενοποιημένη εταιρική ταυτότητα μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις με χορηγούς που επιδιώκουν τη σύνδεση με εξέχουσες πολιτιστικές οργανώσεις (Lord et al., 2012, σ. 141–143).

Η οικονομική βιωσιμότητα εξαρτάται επίσης από την ικανότητα των συγχωνευμένων μουσείων να εξισορροπούν την επιχειρησιακή αποδοτικότητα με τις πολιτιστικές και εκπαιδευτικές αποστολές τους (Towse, 2010, σ. 452–454). Αν και η οικονομική ενοποίηση μπορεί να ενθαρρύνει μέτρα εξοικονόμησης κόστους και διοικητική εξορθολογισμό, τα μουσεία παραμένουν δημόσια πολιτιστικά ιδρύματα των οποίων ο πρωταρχικός σκοπός εκτείνεται πέρα από την οικονομική απόδοση (Gray, 2015, σ. 127–130). Η υπερβολική έμφαση στους οικονομικούς δείκτες ενδέχεται να υπονομεύσει την επιμελητική καινοτομία, τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και τις δραστηριότητες εμπλοκής της κοινότητας που συμβάλλουν σημαντικά στην κοινωνική αξία των μουσείων (McCall & Gray, 2014, σ. 29–30).

Η κατανομή πόρων στη διαχείριση συλλογών, τις δραστηριότητες συντήρησης και την ανάπτυξη εκθέσεων αποτελεί μια περαιτέρω πρόκληση εντός των ενοποιημένων μουσειακών οργανισμών (Ambrose & Paine, 2018, σ. 128–130). Τα μουσεία διατηρούν συχνά συλλογές με διαφορετικές απαιτήσεις συντήρησης, ανάγκες αποθήκευσης και απαιτήσεις έκθεσης που απαιτούν διαφοροποιημένες οικονομικές επενδύσεις (Macdonald, 2006, σ. 334–338). Οι διαχειριστές πρέπει επομένως να εξισορροπούν τις θεσμικές προτεραιότητες, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι όλα τα μουσεία που αποτελούν τον

οργανισμό λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη για τη διατήρηση και την ερμηνεία των συλλογών τους (Lord et al., 2012, σ. 145–147).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επίσης εισαγάγει νέες οικονομικές παραμέτρους για τους μουσειακούς οργανισμούς (Macdonald, 2006, σ. 482–485). Οι επενδύσεις σε ψηφιακή υποδομή, διαδικτυακές συλλογές, εικονικές εκθέσεις και συστήματα διαχείρισης πληροφοριών απαιτούν σημαντικούς οικονομικούς πόρους και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό (Ambrose & Paine, 2018, σ. 132–134). Οι συγχωνευμένες οργανώσεις μπορούν να επωφεληθούν από κοινές τεχνολογικές επενδύσεις που μειώνουν το κόστος και βελτιώνουν τον οργανωτικό συντονισμό μεταξύ πολλαπλών μουσείων (Gray, 2015, σ. 132–134).

Στο πλαίσιο του MOMUS, ο οικονομικός συντονισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς ο οργανισμός ενσωματώνει πέντε μουσεία υπό ένα ενοποιημένο διοικητικό πλαίσιο. Η καθιέρωση κοινών διαδικασιών κατάρτισης προϋπολογισμού και συστημάτων διαχείρισης πόρων αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, υποστηρίζοντας παράλληλα τις ποικίλες δραστηριότητες των μουσείων που το απαρτίζουν. Ταυτόχρονα, ο οικονομικός σχεδιασμός πρέπει να διασφαλίζει ότι κάθε μουσείο διατηρεί την ικανότητα να εκπληρώνει την εξειδικευμένη αποστολή του και να διατηρεί τη διακριτή συμβολή του στους ευρύτερους πολιτιστικούς στόχους του οργανισμού.

Τελικά, ο οικονομικός συντονισμός σε συγχωνευμένους οργανισμούς μουσείων περιλαμβάνει περισσότερα από τη διοικητική ενοποίηση και τη διαχείριση του προϋπολογισμού (Towse, 2010, σ. 455–457). Η αποτελεσματική οικονομική διοίκηση απαιτεί στρατηγική ηγεσία, διαφανή λήψη αποφάσεων και δέσμευση για την εξισορρόπηση της αποδοτικότητας με την πολιτιστική ευθύνη (Gray, 2015, σ. 135–137). Ευθυγραμμίζοντας την κατανομή των πόρων με τους θεσμικούς στόχους και τις οργανωτικές αξίες, τα συγχωνευμένα μουσεία μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους, συνεχίζοντας παράλληλα να εκπληρώνουν τις εκπαιδευτικές, πολιτιστικές και κοινωνικές αποστολές τους στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας (Lord et al., 2012, σ. 149–151).

2.4 Συλλογές, εκθέσεις και λειτουργική ενοποίηση

Η ενοποίηση των συλλογών, των εκθέσεων και των λειτουργικών διαδικασιών αποτελεί σύνθετη διάσταση των συγχωνεύσεων μουσείων, καθώς συνδέονται άμεσα με τη διατήρηση, την ερμηνεία και τη διάδοση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Ambrose & Paine,

2018, σ. 145–148). Πέρα από τη διοικητική αναδιοργάνωση, ο αποτελεσματικός συντονισμός των συλλογών και των εκθέσεων καθορίζει τον βαθμό θεσμικής συνοχής και τη δημόσια αξία του ενοποιημένου οργανισμού (Alexander et al., 2017, σ. 232–235). Επομένως, η λειτουργική ενοποίηση απαιτεί ισορροπία μεταξύ οργανωτικής αποδοτικότητας και διατήρησης της επιμελητικής ποικιλομορφίας (Macdonald, 2006, σ. 341–344).

Οι συλλογές αποτελούν τον πυρήνα της ταυτότητας κάθε μουσείου και ενσωματώνουν την ιστορική ταυτότητα, το πνευματικό επίκεντρο και την πολιτιστική σημασία των επιμέρους ιδρυμάτων (Hooper-Greenhill, 2000, σ. 14–18). Στο πλαίσιο της συγχώνευσης απαιτείται εναρμόνιση των πολιτικών διαχείρισης συλλογών, των προτύπων τεκμηρίωσης, των διαδικασιών συντήρησης, των στρατηγικών απόκτησης και των ερευνητικών προτεραιοτήτων σε πολλαπλές μουσειακές μονάδες (Ambrose & Paine, 2018, σ. 150–153), μέσω κοινών λειτουργικών πλαισίων που διασφαλίζουν τη συνέπεια και τον σεβασμό στα ειδικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών συλλογών (Lord et al., 2012, σ. 162–165).

Τα ενοποιημένα συστήματα διαχείρισης ενισχύουν τη συνεργασία, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και τη διεπιστημονική έρευνα, δημιουργώντας νέες δυνατότητες ερμηνείας των συλλογών (Macdonald, 2006, σ. 346–349· Ambrose & Paine, 2018, σ. 154–156· Alexander et al., 2017, σ. 236–238). Παράλληλα, η διαφορετικότητα των επιμελητικών πρακτικών μεταξύ μουσείων καθιστά αναγκαία τη διαπραγμάτευση κοινών προτύπων που διατηρούν την επιστημονική εξειδίκευση και την επιμελητική αυτονομία (Hooper-Greenhill, 2000, σ. 23–26· Macdonald, 2006, σ. 352–355· Lord et al., 2012, σ. 167–170).

Η διαχείριση εκθέσεων αποτελεί κρίσιμο τομέα λειτουργικής ενοποίησης (Mason, 2005, σ. 18–22), καθώς οι εκθέσεις λειτουργούν ως το κύριο μέσο επικοινωνίας και έκφρασης των θεσμικών αποστολών τους (Hooper-Greenhill, 2000, σ. 34–38). Σε συγχωνευμένους οργανισμούς, ο σχεδιασμός εκθέσεων γίνεται συχνά μια συνεργατική διαδικασία στην οποία εμπλέκονται πολλαπλές μονάδες του μουσείου που συνεισφέρουν συλλογές, εμπειρογνωμοσύνη και ερμηνευτικές προοπτικές σε κοινά έργα (Mason, 2005, σ. 25–28). Μια τέτοια συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει καινοτόμες μορφές εκθέσεων που διευρύνουν τη συμμετοχή του κοινού και ενθαρρύνουν τον διεπιστημονικό διάλογο (Simon, 2010, σ. 132–136).

Οι ολοκληρωμένες στρατηγικές εκθέσεων μπορούν επίσης να ενισχύσουν την οργανωτική ταυτότητα, παρουσιάζοντας συνεκτικές αφηγήσεις που αντανακλούν τη συλλογική αποστολή του συγχωνευμένου ιδρύματος (Balmer, 2011, σ. 1388–1390). Οι κοινές εκθέσεις, τα περιοδεύοντα προγράμματα και οι δια-ιδρυματικές επιμελητικές πρωτοβουλίες επιτρέπουν στα μουσεία να επικοινωνούν κοινές αξίες, προβάλλοντας παράλληλα την ποικιλομορφία των συλλογών και της εμπειρογνωμοσύνης τους (Schmitt, 2012, σ. 11–13). Μέσω αυτών των δραστηριοτήτων, οι εκθέσεις γίνονται σημαντικά εργαλεία για την προώθηση της ορατότητας του ιδρύματος και την ενίσχυση της κατανόησης του κοινού για τον οργανισμό ως ενιαία πολιτιστική οντότητα (Rentschler, 2007, σ. 178–181).

Ωστόσο, η ενοποίηση των εκθέσεων μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις όσον αφορά την επιμελητική ανεξαρτησία και την εκπροσώπηση του ιδρύματος (Mason, 2005, σ. 31–34). Τα μουσεία που συμμετέχουν σε συγχωνευμένες οργανωτικές δομές ενδέχεται να ανησυχούν ότι οι συνεργατικές εκθέσεις θα μειώσουν την ορατότητα των ατομικών τους ταυτοτήτων ή να δώσουν προτεραιότητα σε ορισμένες συλλογές έναντι άλλων (Scott, 2000, σ. 57–60). Η αποτελεσματική διαχείριση των εκθέσεων απαιτεί, επομένως, μηχανισμούς διοίκησης ικανούς να εξισορροπούν τους οργανωτικούς στόχους με την επαγγελματική αυτονομία των επιμελητικών ομάδων (Lord et al., 2012, σ. 172–174).

Η λειτουργική ενοποίηση περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα καθημερινών λειτουργιών του μουσείου, όπως υπηρεσίες προς τους επισκέπτες, εκπαιδευτικά προγράμματα, δραστηριότητες συντήρησης, συστήματα πληροφορικής και διαχείριση εγκαταστάσεων (Ambrose & Paine, 2018, σ. 158–161). Η ενοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων μπορεί να αποφέρει σημαντική αποδοτικότητα, μειώνοντας την αλληλεπικάλυψη και βελτιώνοντας τον συντονισμό μεταξύ των θεσμικών μονάδων (Alexander et al., 2017, σ. 240–242). Τα κοινά λειτουργικά συστήματα μπορούν επίσης να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, διευκολύνοντας την ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και επιτρέποντας την εφαρμογή κοινών προτύπων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Lord et al., 2012, σ. 176–178).

Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στην υποστήριξη της λειτουργικής ενοποίησης εντός των σύγχρονων μουσειακών οργανισμών (Macdonald, 2006, σ. 482–486). Οι ενοποιημένες βάσεις δεδομένων συλλογών, τα συστήματα διαχείρισης ψηφιακών πόρων, οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι και οι πλατφόρμες εικονικών εκθέσεων

επιτρέπουν στα μουσεία να συντονίζουν πιο αποτελεσματικά τις πληροφορίες μεταξύ πολλαπλών τοποθεσιών και τμημάτων (Ambrose & Paine, 2018, σ. 163–165). Η ψηφιακή υποδομή μπορεί επίσης να βελτιώσει την πρόσβαση του κοινού στις συλλογές, υποστηρίζοντας παράλληλα δραστηριότητες έρευνας, εκπαίδευσης και επικοινωνίας εντός των συγχωνευμένων οργανισμών (Simon, 2010, σ. 210–214).

Η λειτουργική ενοποίηση συμβάλλει περαιτέρω στην ανάπτυξη του κοινού, επιτρέποντας στα μουσεία να προσφέρουν πιο συντονισμένες εμπειρίες στους επισκέπτες (Falk & Dierking, 2016, σ. 89–92). Τα ενοποιημένα συστήματα έκδοσης εισιτηρίων, τα κοινά εκπαιδευτικά προγράμματα, οι κοινές εκστρατείες μάρκετινγκ και οι συντονισμένες δημόσιες εκδηλώσεις ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να αλληλεπιδρούν με πολλαπλούς χώρους και συλλογές μουσείων εντός ενός ενιαίου οργανωτικού πλαισίου (Rentschler, 2007, σ. 182–184). Αυτές οι πρωτοβουλίες μπορούν να ενισχύσουν την ορατότητα των ιδρυμάτων και να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με την ευρύτερη πολιτιστική αξία που δημιουργούν οι συγχωνευμένοι οργανισμοί μουσείων (Schmitt, 2012, σ. 14–15).

Ταυτόχρονα, η λειτουργική ενοποίηση πρέπει να αποφεύγει την υπερβολική τυποποίηση που θα μπορούσε να μειώσει τις διακριτικές ιδιότητες των επιμέρους μουσείων (McCall & Gray, 2014, σ. 30–31). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αντλούν μεγάλο μέρος της αξίας τους από την ποικιλομορφία των συλλογών, των επιμελητικών προσεγγίσεων και των εμπειριών των επισκεπτών (Macdonald, 2006, σ. 360–362). Η επιτυχής ενοποίηση απαιτεί, επομένως, ευέλικτες στρατηγικές διαχείρισης που υποστηρίζουν τη συνεργασία, διατηρώντας παράλληλα τις μοναδικές συνεισφορές των ιδρυμάτων που την απαρτίζουν (Alexander et al., 2017, σ. 243–245).

Η περίπτωση του MOMUS απεικονίζει πολλές από αυτές τις ευκαιρίες και προκλήσεις, καθώς ο οργανισμός συγκεντρώνει μουσεία αφιερωμένα στη σύγχρονη τέχνη, τη φωτογραφία, τη γλυπτική και τις πειραματικές καλλιτεχνικές πρακτικές εντός ενός ενοποιημένου διοικητικού πλαισίου. Η ενοποίηση των συλλογών και των εκθέσεων αποσκοπεί στη δημιουργία συνεργιών μεταξύ των συστατικών μουσείων, διατηρώντας παράλληλα τις εξειδικευμένες αποστολές και τις επιμελητικές τους ταυτότητες. Ο συνεργατικός προγραμματισμός, οι κοινές στρατηγικές επικοινωνίας και οι συντονισμένες επιχειρησιακές διαδικασίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της θεσμικής συνοχής,

διατηρώντας παράλληλα την ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει το πολιτιστικό προφίλ του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, οι συλλογές, οι εκθέσεις και η λειτουργική ενοποίηση αποτελούν θεμελιώδη συστατικά των συγχωνεύσεων μουσείων, καθώς επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του ιδρύματος, τη συμμετοχή του κοινού και την οργανωτική ταυτότητα (Ambrose & Paine, 2018, σ. 166–168). Η αποτελεσματική ενοποίηση απαιτεί στρατηγικό συντονισμό, επαγγελματική συνεργασία και συνεχή διαπραγμάτευση μεταξύ της οργανωτικής συνοχής και της επιμελητικής ποικιλομορφίας (Lord et al., 2012, σ. 180–183). Με την επιτυχή ενοποίηση των λειτουργικών αρμοδιοτήτων, διατηρώντας παράλληλα την ιδιαιτερότητα του ιδρύματος, οι συγχωνευμένες μουσειακές οργανώσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να εκπληρώνουν τις πολιτιστικές αποστολές τους και να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Alexander et al., 2017, σ. 246–248).

Κεφάλαιο 3: Μοντέλα στρατηγικής διαχείρισης σε πολιτιστικούς οργανισμούς

3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός σε μουσεία και οργανισμούς τέχνης

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί θεμελιώδης συνιστώσα της σύγχρονης διοίκησης των μουσείων, καθώς επιτρέπει στους πολιτιστικούς οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την επίτευξη της αποστολής τους (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008, σ. 45–49· Alexander, Alexander, & Decker, 2017, σ. 247–250). Παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο για τον καθορισμό στόχων, την κατανομή πόρων, τη διαχείριση κινδύνων και την ευθυγράμμιση των θεσμικών αποστολών και των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Lord, Lord, & Martin, 2012, σ. 183–187).

Η υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού συνδέεται με τις εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση και τη διοίκηση οργανισμών, οι οποίες έδωσαν έμφαση στη λογοδοσία, την αποτελεσματικότητα και την αξιολόγηση της απόδοσης (Gray, 2015, σ. 145–149). Παράλληλα, τα μουσεία ενσωμάτωσαν πρακτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να ενισχύσουν τη χρηματοδότησή τους, να διευρύνουν το κοινό τους και να αναδείξουν τον κοινωνικό τους αντίκτυπο (Rentschler, 2007, σ. 112–115· Ambrose & Paine,

2018, σ. 172–175). Βασικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν η διαμόρφωση αποστολής και οράματος, τα οποία καθορίζουν τον σκοπό και τη μελλοντική κατεύθυνση του μουσείου και λειτουργούν ως βάση για τη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό προτεραιοτήτων (Kotler et al., 2008, σ. 51–54· Lord et al., 2012, σ. 189–191· Alexander et al., 2017, σ. 251–253). \

Εξίσου σημαντική είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπίζονται ευκαιρίες και απειλές που σχετίζονται με πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις (Hill et al., 2018, σ. 134–142· Gray, 2015, σ. 151–154· Kotler et al., 2008, σ. 58–61). Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς διευκολύνει την αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και των εξωτερικών προκλήσεων του οργανισμού (Pickton & Wright, 1998, σ. 102–105· Hill et al., 2018, σ. 140–142· Lord et al., 2012, σ. 193–196).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει επίσης στον οργανωτικό συντονισμό μέσω του καθορισμού μετρήσιμων στόχων και δεικτών απόδοσης, διευκολύνοντας την αποτελεσματική κατανομή πόρων, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τη διαφάνεια απέναντι στους ενδιαφερόμενους φορείς (Daigle & Rouleau, 2010, σ. 17–20· Ambrose & Paine, 2018, σ. 178–180· Gray, 2015, σ. 156–159). Στη σύγχρονη μουσειακή πρακτική ενσωματώνει, παράλληλα, ζητήματα ανάπτυξης κοινού, ψηφιακού μετασχηματισμού, βιωσιμότητας και κοινωνικής συμμετοχής, συνδυάζοντας πολιτιστικούς, εκπαιδευτικούς και κοινωνικούς στόχους σε ένα ενιαίο οργανωτικό πλαίσιο (Falk & Dierking, 2016, σ. 103–107· Alexander et al., 2017, σ. 255–258· Kotler et al., 2008, σ. 65–68).

Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού καθίσταται ακόμη μεγαλύτερη στους συγχωνευμένους μουσειακούς οργανισμούς, όπου απαιτείται συντονισμός διαφορετικών θεσμικών μονάδων. Μέσω του στρατηγικού σχεδίου καθορίζονται κοινές προτεραιότητες, ενισχύεται η συνεργασία και διαμορφώνεται μια συνεκτική οργανωτική ταυτότητα, υποστηρίζοντας τόσο τη διοικητική αποτελεσματικότητα όσο και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού (Lord et al., 2012, σ. 198–201· Daigle & Rouleau, 2010, σ. 23–24· Gray, 2015, σ. 160–162).

3.2 Πολιτιστική Διοίκηση και Δημόσια Λογοδοσία

Η πολιτιστική διοίκηση αφορά τις δομές, τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι πολιτιστικοί οργανισμοί διοικούνται, λαμβάνουν αποφάσεις και λογοδοτούν

στην κοινωνία και στους ενδιαφερόμενους φορείς (Gray, 2015, σ. 163–166). Στα μουσεία περιλαμβάνει τη στρατηγική εποπτεία, την ηγεσία, τη χρηματοοικονομική διαχείριση και την προστασία της θεσμικής αποστολής, αποτελώντας βασική προϋπόθεση για τη νομιμότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών (Lord et al., 2012, σ. 205–209· McCall & Gray, 2014, σ. 21–24).

Η σύγχρονη διοίκηση των μουσείων έχει διαμορφωθεί υπό την επίδραση των εξελίξεων στη δημόσια διοίκηση, οι οποίες δίνουν έμφαση στη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την αξιολόγηση της απόδοσης (Gray, 2015, σ. 168–171). Ως αποτέλεσμα, τα μουσεία υιοθετούν πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης και συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών, επιδιώκοντας να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις λογοδοσίας (Alexander et al., 2017, σ. 260–262· Ambrose & Paine, 2018, σ. 184–187).

Κεντρική αρχή της πολιτιστικής διοίκησης αποτελεί η λογοδοσία, καθώς τα μουσεία διαχειρίζονται δημόσιους πόρους και πολιτιστική κληρονομιά. Η λογοδοσία αφορά όχι μόνο τη χρηστή οικονομική διαχείριση, αλλά και ζητήματα δεοντολογίας, όπως η διαχείριση των συλλογών, η προσβασιμότητα, η εκπροσώπηση και τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Lord et al., 2012, σ. 211–214· Gray, 2015, σ. 173–176· Macdonald, 2006, σ. 415–418). Παράλληλα, η ενεργός συμμετοχή επισκεπτών, δημόσιων φορέων, εργαζομένων, δωρητών και τοπικών κοινοτήτων ενισχύει τη θεσμική νομιμοποίηση και προάγει πιο συμμετοχικές μορφές διοίκησης (Rentschler, 2007, σ. 120–123· Alexander et al., 2017, σ. 263–265· Lord et al., 2012, σ. 217–220· Simon, 2010, σ. 184–188).

Η αυξανόμενη οικονομική πίεση καθιστά αναγκαία την τεκμηρίωση του κοινωνικού αντίκτυπου και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας των μουσείων, ώστε να διασφαλίζεται η δημόσια χρηματοδότηση χωρίς να υποβαθμίζεται η πολιτιστική τους αποστολή (Gray, 2015, σ. 177–180· McCall & Gray, 2014, σ. 25–27· Ambrose & Paine, 2018, σ. 190–193). Παράλληλα, τα αποτελεσματικά πλαίσια διοίκησης ενισχύουν την οργανωτική κουλτούρα, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, συμβάλλοντας στη μακροχρόνια θεσμική σταθερότητα (Schein, 2010, σ. 320–323· Lord et al., 2012, σ. 222–224· Gray, 2015, σ. 181–184).

Στους συγχωνευμένους μουσειακούς οργανισμούς, η πολιτιστική διοίκηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς καλείται να συντονίσει διαφορετικές συλλογές, λειτουργικές μονάδες και ενδιαφερόμενους φορείς μέσα σε ένα ενιαίο διοικητικό πλαίσιο. Μέσω

κατάλληλων μηχανισμών διοίκησης διασφαλίζονται η οργανωτική συνοχή, η διατήρηση της θεσμικής πολυμορφίας και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των οργανισμών (Alexander et al., 2017, σ. 266–268· Lord et al., 2012, σ. 225–227).

3.3 Ανάπτυξη Κοινού και Εμπλοκή Επισκεπτών

Η ανάπτυξη κοινού έχει καταστεί σημαντική προτεραιότητα στη σύγχρονη διαχείριση των μουσείων, καθώς οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της συμμετοχής του κοινού στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών και κοινωνικών αποστολών τους (Falk & Dierking, 2016, σ. 111–115). Τα μουσεία δεν θεωρούνται πλέον αποκλειστικά ως ιδρύματα αφιερωμένα στη διατήρηση συλλογών, αλλά αναμένεται να λειτουργούν ως δημόσιοι χώροι χωρίς αποκλεισμούς που ενθαρρύνουν τον διάλογο, τη μάθηση και την πολιτιστική συμμετοχή μεταξύ διαφορετικών κοινού (Simon, 2010, σ. 1–5). Η ανάπτυξη κοινού περιλαμβάνει μια σειρά στρατηγικών με στόχο να προσελκύουν, να εμπλέκουν και να διατηρούν τους επισκέπτες, ενώ παράλληλα προωθούν ουσιαστικές πολιτιστικές εμπειρίες (Rentschler, 2007, σ. 130–133).

Οι παραδοσιακές πρακτικές των μουσείων συχνά έδιναν προτεραιότητα στις συλλογές και τις επιστημονικές δραστηριότητες έναντι της εμπλοκής των επισκεπτών, αντανakλώντας μια κατά κύριο λόγο αντικειμενοκεντρική προσέγγιση στη διαχείριση των μουσείων (Hooper-Greenhill, 2000, σ. 43–46). Ωστόσο, η σύγχρονη μουσειολογία δίνει έμφαση σε μοντέλα επικεντρωμένα στον επισκέπτη, τα οποία αναγνωρίζουν το κοινό ως ενεργούς συμμετέχοντες στη δημιουργία πολιτιστικού νοήματος (Falk & Dierking, 2016, σ. 118–121). Αυτή η μετατόπιση έχει μεταμορφώσει τον σχεδιασμό των εκθέσεων, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις στρατηγικές επικοινωνίας και τις θεσμικές προτεραιότητες σε ολόκληρο τον τομέα των μουσείων (Simon, 2010, σ. 15–19).

Οι στρατηγικές ανάπτυξης κοινού περιλαμβάνουν τον εντοπισμό εμποδίων που περιορίζουν την πρόσβαση στα μουσεία και την υλοποίηση πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην αύξηση της συμμετοχής των υποεκπροσωπούμενων ομάδων (Sandell, 2007, σ. 74–77). Οικονομικοί παράγοντες, γεωγραφική θέση, πολιτισμικό υπόβαθρο, εκπαιδευτικό επίπεδο και φυσική προσβασιμότητα επηρεάζουν τα πρότυπα επισκεψιμότητας των μουσείων (Falk & Dierking, 2016, σ. 124–126). Ως εκ τούτου, τα μουσεία αναπτύσσουν όλο και περισσότερο στοχευμένα προγράμματα σχεδιασμένα να εμπλέκουν συγκεκριμένες κοινότητες και να διευρύνουν την πολιτιστική ένταξη (Rentschler, 2007, σ. 135–138).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούν κεντρικό στοιχείο της ανάπτυξης του κοινού, καθώς τα μουσεία διαδραματίζουν σημαντικούς ρόλους ως εκπαιδευτικά ιδρύματα στη σύγχρονη κοινωνία (Hooper-Greenhill, 2000, σ. 57–61). Τα εργαστήρια, οι ξεναγήσεις, οι διαλέξεις, οι σχολικές συνεργασίες και τα κοινοτικά προγράμματα επιτρέπουν στα μουσεία να υποστηρίζουν τη δια βίου μάθηση και να ενθαρρύνουν την βαθύτερη ενασχόληση με τις συλλογές και τις εκθέσεις (Falk & Dierking, 2016, σ. 128–131). Τέτοιες πρωτοβουλίες ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ μουσείων και επισκεπτών, ενώ παράλληλα ενισχύουν την κοινωνική σημασία των πολιτιστικών ιδρυμάτων (Simon, 2010, σ. 41–45).

Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν επεκτείνει σημαντικά τις ευκαιρίες για την εμπλοκή του κοινού, επιτρέποντας στα μουσεία να αλληλεπιδρούν με τους επισκέπτες πέρα από τους φυσικούς χώρους του μουσείου (Russo et al., 2008, σ. 23–26). Οι πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, οι εικονικές εκθέσεις, οι διαδικτυακές συλλογές και οι ψηφιακοί μαθησιακοί πόροι παρέχουν νέα κανάλια μέσω των οποίων τα μουσεία μπορούν να επικοινωνούν με διαφορετικά κοινά και να προωθούν τη συμμετοχή (Parry, 2007, σ. 88–91). Οι στρατηγικές ψηφιακής εμπλοκής απέκτησαν ιδιαίτερη σημασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όταν πολλά μουσεία βασίστηκαν σε διαδικτυακές πλατφόρμες για να διατηρήσουν τις συνδέσεις με το κοινό και να συνεχίσουν να παρέχουν πολιτιστικές υπηρεσίες (Agostino et al., 2020, σ. 365–367).

Η εμπλοκή των επισκεπτών συμβάλλει επίσης άμεσα στη βιωσιμότητα του οργανισμού, καθώς οι θετικές εμπειρίες των επισκεπτών ενθαρρύνουν την επανειλημμένη επίσκεψη, τη συμμετοχή μέσω συνδρομής και τη δημόσια υποστήριξη προς τα μουσεία (Falk & Dierking, 2016, σ. 133–136). Η κατανόηση των κινήτρων, των προσδοκιών και των εμπειριών των επισκεπτών αποτελεί, επομένως, σημαντικό συστατικό της στρατηγικής διαχείρισης των μουσείων (Rentschler, 2007, σ. 140–142). Οι πρακτικές έρευνας και αξιολόγησης του κοινού επιτρέπουν στα μουσεία να εκτιμούν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και να βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών με την πάροδο του χρόνου (Hooper-Greenhill, 2000, σ. 68–71).

Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη του κοινού και η εμπλοκή των επισκεπτών έχουν καταστεί ουσιαστικές διαστάσεις της σύγχρονης στρατηγικής των μουσείων, αντανakλώντας ευρύτερες μεταβολές στην πολιτιστική πολιτική, τις προσδοκίες του κοινού και τις οργανωτικές πρακτικές (Simon, 2010, σ. 49–53). Τα μουσεία αναγνωρίζουν όλο και

περισσότερο ότι η ουσιαστική συμμετοχή του κοινού είναι κεντρικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη συνάφεια και βιωσιμότητά τους εντός ταχέως μεταβαλλόμενων πολιτιστικών περιβαλλόντων (Falk & Dierking, 2016, σ. 137–139).

3.4 Επικοινωνία, Επωνυμία και Θεσμική Ορατότητα

Η επικοινωνία και η επωνυμία έχουν καταστεί σημαντικές στρατηγικές λειτουργίες στο πλαίσιο της διαχείρισης των μουσείων, καθώς οι πολιτιστικοί οργανισμοί λειτουργούν σε εξαιρετικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ποικίλο κοινό και διευρυμένες πολιτιστικές επιλογές (Schmitt, 2012, σ. 7–9). Τα μουσεία πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά την αποστολή, τις αξίες, τις συλλογές και τα προγράμματά τους, προκειμένου να προσελκύουν επισκέπτες, να εξασφαλίζουν χρηματοδότηση και να διατηρούν τη σημασία τους για το κοινό (Rentschler, 2007, σ. 145–148). Κατά συνέπεια, οι στρατηγικές επικοινωνίας εξελίχθηκαν από προωθητικές δραστηριότητες σε θεμελιώδη συστατικά της θεσμικής ταυτότητας και της στρατηγικής διαχείρισης (Kotler et al., 2008, σ. 211–214).

Η επωνυμία των μουσείων αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί διαμορφώνουν μια διακριτή ταυτότητα και επικοινωνούν τη μοναδική τους αξία στους ενδιαφερόμενους (Balmer, 2011, σ. 1386–1389). Η επωνυμία εκτείνεται πέρα από τα λογότυπα και τον οπτικό σχεδιασμό για να περιλαμβάνει τις οργανωτικές αξίες, τις εμπειρίες των επισκεπτών, τις θεσμικές αφηγήσεις και τις αντιλήψεις του κοινού (Schmitt, 2012, σ. 10–12). Τα ισχυρά εμπορικά σήματα των μουσείων συμβάλλουν στην αναγνώριση, την εμπιστοσύνη και τη συναισθηματική σύνδεση του κοινού, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη οργανωτική βιωσιμότητα (Rentschler, 2007, σ. 150–152).

Η θεσμική προβολή συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, καθώς τα μουσεία εξαρτώνται από την ευαισθητοποίηση του κοινού για την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών και πολιτιστικών αποστολών τους (Kotler et al., 2008, σ. 219–222). Οι στρατηγικές επικοινωνίας συνήθως ενσωματώνουν παραδοσιακά μέσα, ψηφιακές πλατφόρμες, δημόσιες σχέσεις, εκπαιδευτικές δράσεις προβολής και πρωτοβουλίες εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών που στοχεύουν στην αύξηση της ευαισθητοποίησης και της συμμετοχής (Schmitt, 2012, σ. 13–15). Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά τα μουσεία να προσεγγίσουν ευρύτερο κοινό, ενώ παράλληλα ενισχύει τις σχέσεις με τους

επισκέπτες, τους δωρητές, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τις οργανώσεις της κοινότητας (Balmer, 2011, σ. 1391–1393).

Η ψηφιακή επικοινωνία έχει μεταμορφώσει την εικόνα και την προβολή των μουσείων, παρέχοντας νέες ευκαιρίες για αλληλεπίδραση με το κοινό και για την αφήγηση της ιστορίας του θεσμού (Russo et al., 2008, σ. 27–29). Οι πλατφόρμες κοινωνικών μέσων επιτρέπουν στα μουσεία να αλληλεπιδρούν άμεσα με το κοινό, να μοιράζονται περιεχόμενο, να προωθούν εκδηλώσεις και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του κοινού σε πολιτιστικές συζητήσεις (Parry, 2007, σ. 95–98). Αυτές οι τεχνολογίες υποστηρίζουν πιο δυναμικές και διαδραστικές μορφές επικοινωνίας που συμπληρώνουν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις μάρκετινγκ (Schmitt, 2012, σ. 15–16).

Για τους συγχωνευμένους οργανισμούς μουσείων, η επωνυμία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς τα ενοποιημένα ιδρύματα πρέπει να δημιουργήσουν κοινές ταυτότητες, σεβόμενα παράλληλα την ιστορία και τη φήμη των μουσείων που τα απαρτίζουν (Balmer, 2011, σ. 1394–1396). Η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην διατύπωση κοινών αξιών και οργανωτικών στόχων, ενισχύοντας παράλληλα την οργανωτική συνοχή μεταξύ πολλαπλών χώρων και συλλογών (Lord et al., 2012, σ. 231–234). Σε αυτό το πλαίσιο, η επωνυμία λειτουργεί όχι μόνο ως εργαλείο μάρκετινγκ, αλλά και ως μηχανισμός οργανωτικής ολοκλήρωσης και κατασκευής ταυτότητας (Rentschler, 2007, σ. 155–157).

Τελικά, η επικοινωνία, η επωνυμία και η θεσμική προβολή συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των μουσειακών οργανισμών, ενισχύοντας τη συμμετοχή του κοινού, βελτιώνοντας τη φήμη και υποστηρίζοντας τους στρατηγικούς στόχους (Kotler et al., 2008, σ. 224–227). Καθώς τα μουσεία συνεχίζουν να προσαρμόζονται στα μεταβαλλόμενα πολιτιστικά περιβάλλοντα, οι στρατηγικές επικοινωνίας θα παραμείνουν κεντρικής σημασίας για την ικανότητά τους να διατηρούν τη συνάφεια, τη νομιμότητα και τη βιωσιμότητά τους στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας (Schmitt, 2012, σ. 16–17).

Κεφάλαιο 4: Κοινή ταυτότητα σε συγχωνευμένους πολιτιστικούς φορείς

4.1 Οργανωτική ταυτότητα και θεσμική μνήμη

Η οργανωτική ταυτότητα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συγχωνευμένοι πολιτιστικοί φορείς, καθώς αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ορίζουν τον εαυτό τους, επικοινωνούν τον σκοπό τους και διατηρούν τη συνέχεια σε περιόδους μετασχηματισμού (Balmer, 2011). Στα μουσεία, η ταυτότητα εκτείνεται πέρα από την οπτική εικόνα της επωνυμίας και περιλαμβάνει τις θεσμικές αποστολές, τις επιμελητικές φιλοσοφίες, τις οργανωτικές αξίες και τις σχέσεις με το κοινό (Rentschler, 2007). Όταν τα μουσεία συγχωνεύονται, οι προηγουμένως ανεξάρτητοι θεσμοί πρέπει να συνενώσουν διαφορετικές ιστορίες, παραδόσεις και επαγγελματικές κουλτούρες μέσα σε ένα κοινό οργανωτικό πλαίσιο (Daigle & Rouleau, 2010). Η θεσμική μνήμη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, καθώς τα μουσεία συχνά αντλούν τη νομιμότητά τους από την ιστορική τους εξέλιξη και τη συμβολική τους σημασία εντός των τοπικών κοινοτήτων (Macdonald, 2006). Κατά συνέπεια, οι συγχωνευμένοι πολιτιστικοί οργανισμοί πρέπει να εξισορροπούν τη συνέχεια και την αλλαγή, διατηρώντας πολύτιμες θεσμικές παραδόσεις και ταυτόχρονα οικοδομώντας ένα κοινό όραμα για το μέλλον (Schein, 2010).

4.2 Κοινές αφηγήσεις, συνεργασία και συμβολική συνοχή

Η ανάπτυξη κοινής ταυτότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δημιουργία κοινών αφηγήσεων ικανών να συνδέουν διαφορετικές συλλογές, θεσμικές ιστορίες και οργανωτικούς στόχους (Simon, 2010). Οι κοινές αφηγήσεις λειτουργούν ως ερμηνευτικά πλαίσια που βοηθούν τους υπαλλήλους, τους επισκέπτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τον σκοπό του συγχωνευμένου οργανισμού (Balmer, 2011). Η συνεργασία μεταξύ τμημάτων, επιμελητών, εκπαιδευτικών και διοικητικών στελεχών είναι απαραίτητη, καθώς η διαμόρφωση της ταυτότητας προκύπτει από τις καθημερινές οργανωτικές πρακτικές και όχι μόνο από επίσημες δηλώσεις (Schein, 2010). Οι κοινές εκθέσεις, τα συνεργατικά εκπαιδευτικά προγράμματα και οι ολοκληρωμένες στρατηγικές επικοινωνίας συμβάλλουν στη συμβολική συνοχή, ενισχύοντας τις κοινές αξίες και τους θεσμικούς στόχους (Mason, 2005). Μέσω αυτών των διαδικασιών, τα συγχωνευμένα μουσεία μπορούν

να μετατρέψουν τη διοικητική ενοποίηση σε ουσιαστική οργανωτική ενότητα (Macdonald, 2006).

4.3 Η κοινή ταυτότητα ως προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα

Μια ισχυρή κοινή ταυτότητα συμβάλλει σημαντικά στη βιωσιμότητα του οργανισμού, καθώς υποστηρίζει τη στρατηγική συνοχή, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και τη θεσμική νομιμότητα (Gray, 2015). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν τους οργανωτικούς στόχους όταν ταυτίζονται με τις θεσμικές αξίες και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέλη μιας κοινής επαγγελματικής κοινότητας (Schein, 2010). Οι επισκέπτες επίσης ανταποκρίνονται θετικά σε οργανισμούς που επικοινωνούν σαφείς και συνεπείς αποστολές, διατηρώντας παράλληλα αυθεντικές πολιτιστικές εμπειρίες (Falk & Dierking, 2016). Σε συγχωνευμένα πολιτιστικά ιδρύματα, η κοινή ταυτότητα λειτουργεί επομένως ως στρατηγικός πόρος που διευκολύνει την προσαρμογή, τη συνεργασία και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη (Balmer, 2011). Για οργανισμούς όπως το MOMUS, η διαμόρφωση ταυτότητας αντιπροσωπεύει όχι μόνο μια πολιτιστική πρόκληση, αλλά και μια διαχειριστική απαίτηση για τη θεσμική επιτυχία και βιωσιμότητα.

Κεφάλαιο 5. Η περίπτωση του MOMUS

Μελέτη περίπτωσης

Η παρούσα εμπειρική έρευνα βασίζεται σε έναν συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, με στόχο την πιο ολοκληρωμένη διερεύνηση του υπό εξέταση θέματος. Η έρευνα μικτών μεθόδων συνδυάζει ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις στην ίδια μελέτη. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για την κατανόηση του νοήματος που δίνουν τα άτομα ή οι ομάδες σε ένα κοινωνικό φαινόμενο ή πρόβλημα. Η ποσοτική έρευνα στοχεύει στη δοκιμή θεωριών και στη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που μπορούν να μετρηθούν αριθμητικά. Ο συνδυασμός των δύο μεθόδων ενισχύει την εγκυρότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων σε σχέση με τη χρήση μόνο μίας μεθόδου (Creswell, 2009).

Για την κατανόηση και εφαρμογή της μεθοδολογίας των μικτών μεθόδων αξιοποιήθηκαν επιστημονικές και ακαδημαϊκές πηγές σχετικές με τη μεθοδολογία της έρευνας όπως το έργο του Creswell (2009) για τον σχεδιασμό ποιοτικών, ποσοτικών και μικτών ερευνητικών προσεγγίσεων, το βιβλίο των Hill και O'Sullivan (2018), καθώς και το πανεπιστημιακό εγχειρίδιο της Ψιλούτσικου (2023), το οποίο παρέχει κατευθύνσεις για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ερευνών στις διοικητικές επιστήμες.

Στην έρευνα συμμετείχαν οι 33 εργαζόμενοι του Οργανισμού. Η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με κριτήριο την εργασιακή τους σχέση με τον Οργανισμό και τη δυνατότητά τους να παρέχουν πληροφορίες σχετικές με το υπό διερεύνηση θέμα. Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες. Η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ανώνυμη, διασφαλίζοντας την ελεύθερη έκφραση των απόψεών τους και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από την πλειοψηφία των εργαζομένων (81,81%), γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, σε συνδυασμό με τη μελέτη του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και της σχετικής βιβλιογραφίας, αποτελούν τη βάση για την ανάλυση και την εξαγωγή των συμπερασμάτων που παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας.

5.1 Τα μουσεία πριν τη συνένωση

Το 1979, ιδρύεται στη Θεσσαλονίκη το σωματείο «Μακεδονικό Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης» από ιδιωτική πρωτοβουλία με στόχο την προώθηση της σύγχρονης τέχνης. Το 1993, συστήθηκε το κοινωφελές ίδρυμα «Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης» (Μ.Μ.Σ.Τ), το πρώτο μουσείο σύγχρονης τέχνης της Ελλάδας, με σκοπό να συμβάλει στην συντήρηση, μελέτη, ανάδειξη και προβολή της ελληνικής και διεθνούς σύγχρονης τέχνης. Η λειτουργία και ο εμπλουτισμός των συλλογών του βασίζεται κυρίως σε ίδιους πόρους, έσοδα από την δραστηριότητα του, καθώς και σε δωρεές και ιδιωτικές επιχορηγήσεις, ενώ ένα μέρος των λειτουργικών του εξόδων καλύπτεται από κρατικές επιχορηγήσεις. Οι συλλογές του στηρίζονται σε δωρεές σημαντικών συλλεκτών και καλλιτεχνών, όπως ο Αλέξανδρος Ιόλας, Γ. Ζογγολόπουλος, Γ. Μόραλης, Niki de St. Phalle, Takis, V. A. Warhol κ.α. Το Μουσείο διαθέτει πληθώρα έργων ζωγραφικής, χαρακτικής και έργα φωτογραφίας Ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών.

Το 1994, Το 1994 εγκρίνεται η σύσταση του κοινωφελούς ιδρύματος «Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης Άλεξ Μυλωνά» στην Αθήνα, με πρωτοβουλία της ίδιας της καλλιτέχνης, με σκοπό τη συλλογή, διαφύλαξη και συντήρηση του έργου της. Προβλεπόταν, επίσης η αποκατάσταση του κτηρίου στην πλατεία Ασωμάτων, όπου στεγάζεται το μουσείο, το οποίο εγκαινιάστηκε το 2004, ενώ από το 2007 λειτουργούσε με την υποστήριξη του Μ.Μ.Σ.Τ.

Το 1997 με τον Ν. 2557/1997, ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης τέχνης (Κ.Μ.Σ.Τ.) ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. με κύρια αποστολή τη διαχείριση και ανάδειξη της συλλογής Κωστάκη, σημαντικού τεκμηρίου της Ρωσικής Πρωτοπορίας, καθώς και την προβολή της σύγχρονης ελληνικής τέχνης. Το μουσείο αναπτύσσει εκθεσιακή και εκπαιδευτική δραστηριότητα, οργανώνει περιοδικές εκθέσεις και προωθεί τη διεθνή δικτύωση και συνεργασία με φορείς και καλλιτέχνες. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διοργάνωση της Μπιενάλε Σύγχρονης Τέχνης Θεσσαλονίκης από το 2007, η οποία διαθέτει διεθνή χαρακτήρα, καθιστώντας το μουσείο βασικό φορέα προβολής του σύγχρονου πολιτισμού, ενώ από το 2001 λειτουργεί και το Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης Θεσσαλονίκης (Κ.Σ.Τ.) στην Αποθήκη Β1 στο λιμάνι, ως αυτοτελές τμήμα που υποστηρίζει την πειραματική και καινοτόμο καλλιτεχνική δημιουργία.

Με τον ίδιο νόμο θεσμοθετείται και η λειτουργία του Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης (Μ.Φ.Θ.), ως ιδιαίτερου τμήματος του Κ.Μ.Σ.Τ. Το 1987, μετά από ιδιωτική πρωτοβουλία δημιουργήθηκε μια πρώτη φωτογραφική συλλογή που αποτέλεσε τη βάση για την ίδρυση του μοναδικού κρατικού μουσείου φωτογραφίας. Σκοπός του είναι η ανάδειξη και προαγωγή της τέχνης της φωτογραφίας, καθώς και η συλλογή, συντήρηση και διατήρηση των φωτογραφικών τεκμηρίων. Το Μουσείο διαθέτει ένα μεγάλο αρχείο περίπου 120.000 φωτογραφικών αντικειμένων της περιόδου 1890-2024, και αναπτύσσει εκθεσιακή, εκπαιδευτική και πολιτιστική δραστηριότητα, μεταξύ των οποίων και το διεθνές φεστιβάλ Thessaloniki Photobiennale. Με τον Ν. 2947/2001 ενισχύθηκε η διοικητική και οικονομική του αυτοτέλεια μέσω δυνατότητας αυτοτελούς προϋπολογισμού και απευθείας χρηματοδότησης.

5.2 Ιστορικό ίδρυσης

Ήδη, από την ίδρυση του Κ.Μ.Σ.Τ. προβλεπόταν η θεσμοθετημένη συνεργασία με το Μ.Μ.Σ.Τ., η οποία ορίζεται στον Ν. 2557/1997 μέσω προγραμματικής σύμβασης με το Υπουργείο Πολιτισμού για τον καθορισμό των όρων συνεργασίας και των μουσειολογικών τους προσανατολισμών. Η συνεργασία των δύο μουσείων δεν συνιστά εκ των υστέρων πολιτική επινόηση, αλλά υπήρχε ως θεσμική πρόβλεψη ήδη από τον ιδρυτικό νόμο του 1997.

Ο νομοθέτης είχε εξ αρχής προβλέψει μια σχέση συνεργασίας και συμπληρωματικότητας μεταξύ των φορέων, οι οποίοι υπηρετούσαν συναφείς θεσμικούς σκοπούς. Ωστόσο, η ιδέα της επίσημης συνένωσής τους ήταν μια διαδικασία που για χρόνια προσέκρουε σε νομικά και διοικητικά ζητήματα, κυρίως λόγω του διαφορετικού θεσμικού και περιουσιακού καθεστώτος των δύο φορέων. Όπως αναφέραμε ήδη, οι συγχωνεύσεις μουσείων δημιουργούν σημαντικές οργανωτικές εντάσεις και προκλήσεις που σχετίζονται με την ταυτότητα, ως εκ τούτου, ήταν αναμενόμενο να ανακύψουν φόβοι¹ σχετικά με την απώλεια της θεσμικής φυσιογνωμίας και της ιστορικής συνέχειας των δύο μουσείων ((Daigle & Rouleau, 2010).

Η συγχώνευση των Μουσείων θα μπορούσε να εγείρει σειρά ζητημάτων, που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των περιουσιακών στοιχείων, των

¹ Αιτιολογική Έκθεση στο Σχέδιο Νόμου «Ίδρυση Μητροπολιτικού Οργανισμού Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης», 2026

συλλογών και των επιμελητικών στρατηγικών. Ειδικότερα, η απορρόφηση από κρατικό φορέα θα οδηγούσε σε απαλλοτρίωση των συλλογών και των περιουσιακών στοιχείων του ΜΜΣΤ, τα οποία σε μεγάλο βαθμό προέρχονταν από δωρεές προς το Μουσείο και όχι προς το Δημόσιο. Παράλληλα, το διαφορετικό εργασιακό καθεστώς στο οποίο απασχολούνταν οι εργαζόμενοι των Μουσείων κατέστησε αναγκαία την πρόβλεψη ειδικής μέριμνας, ώστε να διασφαλιστεί η συνέχιση των συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου για το προσωπικό του ΜΜΣΤ. Ακόμη, ένας παράγοντας που φαίνεται να λειτούργησε κατασταλτικά ως προς τη διαδικασία της συνένωσης ήταν η αντίληψη ότι μια τέτοια συγχώνευση θα οδηγούσε σε συρρίκνωση των δραστηριοτήτων, καθώς και σε απώλεια αυτονομίας ως προς τη διαχείριση των συλλογών και τη καλλιτεχνική έκφραση και δημιουργία (Χαρισσοπούλου Β. 2017).

Επομένως, ήταν αναγκαίο να προβλεφθεί ένα καινοτόμο στρατηγικό σχέδιο, το οποίο θα διασφαλίζει το βέλτιστο δυνατό μοντέλο συνύπαρξης των μουσείων, με γνώμονα τη θεσμική τους ενδυνάμωση και τη λειτουργική τους συνέργεια, και όχι τη συρρίκνωση των οργανωτικών δομών ή του εύρους των καλλιτεχνικών τους προγραμμάτων (Τζεβελέκου Β. 2015). Με πρότυπο αντίστοιχους διεθνείς οργανισμούς, όπως το Smithsonian Institution, υιοθετήθηκε ένα εναλλακτικό μοντέλο ενοποίησης των λειτουργιών τους, όπου κάθε δομή διατηρεί την ξεχωριστή θεματική ταυτότητα της, ενώ ο οργανισμός λειτουργεί μέσω κεντρικών δομών διοίκησης και συντονισμένου στρατηγικού σχεδιασμού με στόχο τη δημιουργία ενός μεγάλου και δυναμικά αναπτυσσόμενου κρατικά εποπτευόμενου πολιτιστικού φορέα διεθνούς εμβέλειας².

Βασικά χαρακτηριστικά του εναλλακτικού μοντέλου συνένωσης των λειτουργιών σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση³ ήταν: α. η διατήρηση της αυτοτελούς νομικής υπόστασης των εμπλεκόμενων νομικών προσώπων. β. η μακρόχρονη δωρεάν παραχώρηση της αποκλειστικής χρήσης των συλλογών τέχνης, εγκαταστάσεων και συναφούς εξοπλισμού του Μ.Μ.Σ.Τ. και του Μ.Α.Μ. στο Κ.Μ.Σ.Τ., υπέρ του νέου συνεργατικού φορέα. γ. η αναδιάρθρωση των προβλεπόμενων από το ν. 2557/1997 οργάνων και λειτουργιών του Κ.Μ.Σ.Τ., υπό τη μορφή ενός νέου δημόσιου μητροπολιτικού οργανισμού, που θα λειτουργεί υπό ενιαία κεντρική διοικητική και οικονομική διαχείριση ως «πλατφόρμα» περισσοτέρων αυτοτελών μουσειακών εγχειρημάτων. δ. η συμμετοχή των διοικήσεων των

² Αιτιολογική Έκθεση

³ Αιτιολογική Έκθεση

κοινωφελών ιδρυμάτων Μ.Μ.Σ.Τ. και του Μ.Α.Μ., κατά μειοψηφία μεν στη συγκρότηση του ανώτατου οργάνου διοίκησης, δηλαδή του Διοικητικού Συμβουλίου, κατά πλειοψηφία δε στη γνωμοδοτική εποπτεύουσα καλλιτεχνική Εφορεία του Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, που ιδρύεται με τις διατάξεις του παρόντος σχεδίου για την υποδοχή των παραχωρούμενων από το Μ.Μ.Σ.Τ. και το Μ.Α.Μ. συλλογών ε. τη λειτουργία με ενιαίο προϋπολογισμό που θα αναλαμβάνει τις πάγιες λειτουργικές δαπάνες του συνόλου των επιμέρους εγχειρημάτων και θα αποδίδει σε αυτά τους διαθέσιμους πόρους με σαφές και τεκμηριωμένο σύστημα διανομής.

Το εγχείρημα της συγκεκριμένης συνένωσης, όπως και ευρύτερα των ενοποιημένων μουσειακών οργανισμών, εντάσσεται σε έναν στρατηγικό προσανατολισμό που αφορά τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των φορέων πολιτισμού. Επιδιώκεται, ειδικότερα, η εξοικονόμηση πόρων μέσω της ενοποίησης και ορθολογικοποίησης των διοικητικών και λειτουργικών διαδικασιών, η ενίσχυση της απήχησης και της επισκεψιμότητας των μουσείων, καθώς και η διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης μέσω της προσέλκυσης χορηγιών και δωρεών. Στην προκειμένη περίπτωση, βασικός στόχος υπήρξε, επίσης, η διατήρηση του δημόσιου χαρακτήρα της αποστολής και της λειτουργίας του νέου οργανισμού, με έμφαση στη συνέχιση της πολιτιστικής του αποστολής στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

Τον Απρίλιο του 2017, ανακοινώθηκε επίσημα η συνένωση του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης και των ιδιαίτερων τμημάτων του -Μουσείο Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης και Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης Θεσσαλονίκης- με το Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης και το Μουσείο Άλεξ Μυλωνά, μέσω της υπογραφής προγραμματικής σύμβασης συνεργασίας⁴. Η σύμβαση προέβλεπε την ίδρυση ενός νέου οργανισμού, οποίος θα πρόκυπτε από την ενοποίηση της λειτουργίας των παραπάνω φορέων σε ένα ενιαίο διοικητικό και οργανωτικό σχήμα. Ο νέος οργανισμός προβλέπεται να είναι *καθολικός διάδοχος*⁵ του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, συμπεριλαμβανομένου και του Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης, υπεισέρχεται αυτοδικαίως σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των προηγούμενων φορέων, καθώς και στη θέση τους, ως δικαιούχων

⁴ Κύρωση σύμβασης παραχώρησης δικαιωμάτων χρήσεως κινητών και ακινήτων (2017)

⁵ Άρθρο 14 – Σύμβασης παραχώρησης δικαιωμάτων (2017)

επιχορηγήσεων ή χρηματοδοτήσεων από δημοσίους ή ιδιωτικούς, εθνικούς, διεθνείς ή ευρωπαϊκούς πόρους. Δεν πρόκειται επομένως για διάλυση και επανίδρυση, αλλά για νομική συνέχεια, η οποία επιδιώκει να διασφαλίσει και τη λειτουργική συνέχεια των μουσείων αποφεύγοντας νομικά και διοικητικά «κενά» που θα μπορούσαν να προκύψουν από τη συνένωση των μουσείων .

5.3 Νομικό και διοικητικό πλαίσιο

Τον Νοέμβριο του 2018 ιδρύεται, με τον Ν. 4572/2018 (ΦΕΚ 188/Α/5-11-2018), το νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου «Μητροπολιτικός Οργανισμός Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης» (MOMus), με έδρα τη Θεσσαλονίκη και υπό την εποπτεία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Η εποπτεία αφορά κυρίως τον έλεγχο νομιμότητας, την έγκριση του προϋπολογισμού και απολογισμού, καθώς και ζητήματα διαχείρισης της κρατικής επιχορήγησης και προσωπικού, χωρίς παρέμβαση στους καλλιτεχνικούς και ερευνητικούς προσανατολισμούς του οργανισμού.

Το MOMUS προέκυψε από τη συνένωση τεσσάρων μουσείων/χώρων τέχνης της Θεσσαλονίκης -του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης (Μονή Λαζαριστών), του Μακεδονικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης (εντός ΔΕΘ Helexpo), του Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης (Αποθήκη Α' Λιμάνι Θεσσαλονίκης), του Κέντρου Σύγχρονης Τέχνης Θεσσαλονίκης (Αποθήκη Β1 Λιμάνι Θεσσαλονίκης)- και ενός στην Αθήνα, του Μουσείου Άλεξ Μυλωνά (Πλ. Αγ. Ασωμάτων).

Στον ιδρυτικό του νόμο καθορίστηκαν οι σκοποί, το πλαίσιο διοίκησης, η περιουσία και οι πόροι, καθώς και ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Το MOMUS ιδρύθηκε και εκ τότε λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος, σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας. Ως εκ τούτου απολαμβάνει φορολογικές απαλλαγές και ατέλειες, καθώς και τα δικαστικά, δικονομικά και διοικητικά προνόμια του Δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων των δικαστικών και διοικητικών ατελειών⁶.

5.4 Αποστολή Οργανισμού - Σκοπός

Ο θεσμικός σκοπός του MOMUS αφορά την προαγωγή και προβολή των εικαστικών τεχνών, της φωτογραφίας και του βιομηχανικού και αρχιτεκτονικού

⁶ ΦΕΚ 188/Α/5-11-2018

σχεδιασμού, καθώς και τη διάσωση και ανάδειξη έργων της μοντέρνας, σύγχρονης και πειραματικής καλλιτεχνικής δημιουργίας. Παράλληλα, επιδιώκεται η συντήρηση, τεκμηρίωση και επιστημονική μελέτη των συλλογών, η ανάπτυξη ερευνητικών προγραμμάτων, η διοργάνωση εκθέσεων και η διεθνής συνεργασία με πολιτιστικούς φορείς, με στόχο την ενίσχυση της επιστημονικής έρευνας και της καλλιτεχνικής ανταλλαγής.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαιδευτική και κοινωνική αποστολή του οργανισμού, μέσω δράσεων για την καλλιτεχνική παιδεία του κοινού, την ανάπτυξη ιστορικής και θεωρητικής έρευνας και την υποστήριξη πειραματικών μορφών τέχνης, καθώς και προγραμμάτων πρόσβασης για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Επιπλέον, ο MOMUS οργανώνει εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια και πολιτιστικές δράσεις, ενώ αναπτύσσει δίκτυα συνεργασίας με μουσεία και ιδρύματα στην Ελλάδα και διεθνώς, με έμφαση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Στις λειτουργίες του περιλαμβάνονται η διαχείριση και τεκμηρίωση συλλογών σύγχρονης τέχνης, η λειτουργία βιβλιοθηκών και αρχείων, η δημοσίευση επιστημονικών εκδόσεων, καθώς και η ανάπτυξη εργαστηρίων συντήρησης και οπτικοακουστικής παραγωγής. Τέλος, ο οργανισμός προωθεί την επαγγελματική κατάρτιση και εξειδίκευση στον χώρο της μουσειολογίας και της σύγχρονης καλλιτεχνικής παραγωγής⁷.

5.5 Πόροι και Περιουσία – Οικονομική διαχείριση

Οι πόροι του MOMUS προέρχονται κυρίως από την ετήσια επιχορήγηση από τον τακτικό προϋπολογισμό του Υπουργείου Πολιτισμού και το εθνικό ή συγχρηματοδοτούμενο σκέλος του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Παράλληλα, ο οργανισμός αντλεί χρηματοδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από τη συμμετοχή του σε εθνικά, διεθνή ή ευρωπαϊκά προγράμματα, καθώς και επιχορηγήσεις από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς. Σημαντική πηγή εσόδων αποτελούν οι δωρεές, κληρονομίες, κληροδοσίες, χορηγίες, ενώ ο οργανισμός αποκομίζει έσοδα και από τη λειτουργία του από εισιτήρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, δανεισμό έργων τέχνης, εμπορικές συνεργασίες, πωλητήρια μουσείων, εκμετάλλευση χώρων και εγκαταστάσεων κ.α. Τέλος, προβλέπεται η δυνατότητα άντλησης

⁷ ΦΕΚ 188/Α/5-11-2018

εσόδων από κάθε άλλη νόμιμη πηγή, στοιχείο που ενισχύει τη χρηματοδοτική ευελιξία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Με την έναρξη ισχύος του ιδρυτικού νόμου στην περιουσία του MOMUS περιέρχονται αυτοδικαίως τα περιουσιακά στοιχεία το Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, συμπεριλαμβανομένου του Μουσείου Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης. Παράλληλα, στο MOMUS παραχωρούνται δικαιώματα αποκλειστικής χρήσης επί συλλογών τέχνης, αρχείων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού που ανήκουν στο Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης και στο Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης Άλεξ Μυλωνά, μέσω μακροχρόνιων συμβάσεων χρησιδανείου διάρκειας 30 και 20 ετών αντίστοιχα. Ρύθμιση που εξασφαλίζει την ενιαία διαχείριση των συλλογών, των υποδομών και των πολιτιστικών πόρων που προέρχονται από τα επιμέρους μουσεία.

Σχετικά με την οικονομική διαχείριση ο Οργανισμός καταρτίζει ενιαίο προϋπολογισμό, στον οποίο ενσωματώνονται ως αυτοτελή κεφάλαια οι επιμέρους προϋπολογισμοί των Διευθύνσεων Σύγχρονης Τέχνης, Φωτογραφίας και Μοντέρνας Τέχνης, καθώς και του Πειραματικού Κέντρου Τεχνών. Μετά την κάλυψη των πάγιων και λειτουργικών δαπανών, της μισθοδοσίας και των αμοιβών του προσωπικού, των ασφαλιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων, καθώς και έκτακτων αναγκών που αφορούν τη συνολική λειτουργία ή τις υποδομές του οργανισμού, τα υπόλοιπα διαθέσιμα ποσά κατανέμονται μεταξύ των επιμέρους διευθύνσεων βάσει αλγορίθμου δίκαιης κατανομής⁸.

5.6 Οργανωτικές αλλαγές

Τον Φεβρουάριο του 2025, επτά χρόνια μετά την ίδρυση του, ο Οργανισμός αναδιοργανώθηκε και διέπεται εφεξής από τον Νόμο 5179/2025. Οι αλλαγές που εισήγαγε ο νέος νόμος στο MOMUS σε σχέση με τον ιδρυτικό Ν. 4572/2018 είναι κυρίως οργανωτικού, διοικητικού και θεσμικού χαρακτήρα και συνδέονται με την ανάγκη εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα, με στόχο την εξοικονόμηση πόρων και τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Με το νέο θεσμικό πλαίσιο επιδιώκεται η ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, μέσω της ορθολογικής διάρθρωσης των οργάνων διοίκησης και των διοικητικών λειτουργιών του, καθώς και η

⁸ ΦΕΚ 188/Α/5-11-2018· ΦΕΚ Α 26/20.02.2025

αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με στόχο τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας και της επιτυχημένης συνέχισης της λειτουργίας του MOMUS.

Στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης του φορέα, που συντελείται με αντικατάσταση του βασικού θεσμικού πλαισίου λειτουργίας, θεσπίζονται, μεταξύ άλλων, ρυθμίσεις αναφορικά με τη συγκρότηση, τις αρμοδιότητες και τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου, ανώτατου οργάνου διοίκησης του Οργανισμού. Το Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού είναι εννεαμελές. Τα μέλη του διορίζονται με απόφαση του εποπτεύοντος υπουργού, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως για θητεία τριών ετών με δυνατότητα ανανέωσης. Στον νέο νόμο καθορίζονται με σαφήνεια τόσο οι κανόνες διεξαγωγής των συνεδριάσεων και λήψεως αποφάσεων, όσο και οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. του Οργανισμού.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο για όλα τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση, τη διαχείριση και τη λειτουργία του Οργανισμού, εκτός από αυτά που εμπίπτουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Προέδρου ή του Γενικού Διευθυντή. Στις βασικές αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται η χάραξη της γενικής πολιτιστικής πολιτικής και στρατηγικής του φορέα, η έγκριση του ετήσιου καλλιτεχνικού και εκπαιδευτικού προγραμματισμού, καθώς και η έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού, της ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων και του οικονομικού απολογισμού, και η υποβολή του στον Υπουργό Πολιτισμού,. Παράλληλα, το Δ.Σ. αποφασίζει για την αποδοχή δωρεών, χορηγιών και άλλων χρηματοδοτήσεων, εγκρίνει συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς, ενώ έχει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση ζητημάτων προσωπικού, όπως οι προσλήψεις, οι μεταβολές των όρων απασχόλησης και οι απολύσεις. Επιπλέον, ασκεί έλεγχο νομιμότητας επί των πράξεων του Γενικού Διευθυντή και των Διευθυντών, ενισχύοντας έτσι τον εποπτικό και ρυθμιστικό του ρόλο στο πλαίσιο της συνολικής λειτουργίας του MOMUS.

Σημαντική αλλαγή του Ν. 5179/2025 αποτελεί η κατάργηση της συμμετοχής του Προέδρου της Εφορείας της Διεύθυνσης Φωτογραφίας, καθώς παύουν να ισχύουν και οι σχετικές διατάξεις του ιδρυτικού νόμου, σύμφωνα με τις οποίες η λειτουργία της Διεύθυνσης Φωτογραφίας και Διεύθυνσης Σύγχρονης Τέχνης και το έργο των Διευθυντών τους εποπτεύεται, παρακολουθείται και αξιολογείται από Εφορεία, με γνωμοδοτική αρμοδιότητα. Παράλληλα, στη σύνθεση του ΔΣ προστίθεται ένα μέλος, το οποίο υποδεικνύεται από το Σωματείο Εργαζομένων του MOMUS, ενισχύοντας τη θεσμική εκπροσώπηση των εργαζομένων στη διαδικασία διοίκησης του οργανισμού.

Επίσης, σημαντική αλλαγή αποτελούν η ρητή πρόβλεψη του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου ως οργάνου διοίκησης του Οργανισμού, ο σαφής ορισμός των αρμοδιοτήτων του καθώς και ο καθορισμός της διαδικασίας επιλογής τόσο του Προέδρου όσο και του Αντιπροέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 5062/2023, περί επιλογής διοικήσεων στο δημόσιο τομέα. Η θεσμική θέση του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου χαρακτηρίζεται από ενισχυμένο εκτελεστικό και διοικητικό ρόλο, καθώς πρόκειται για θέση πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης με εκτεταμένες αρμοδιότητες. Ο ρόλος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την οργάνωση και λειτουργία του Δ.Σ., μέσω της σύγκλησης και προεδρίας των συνεδριάσεών του, καθώς και της εισήγησης κρίσιμων ζητημάτων για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του Οργανισμού.

Παράλληλα, συγκεντρώνει σημαντικές αρμοδιότητες οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης, όπως η υπογραφή δαπανών, η διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών, η σύναψη και εκτέλεση συμβάσεων, καθώς και η ευθύνη για ζητήματα προσωπικού και πειθαρχικού ελέγχου, κατόπιν εγκρίσεων του Δ.Σ. Επιπλέον, εκπροσωπεί τον Οργανισμό δικαστικώς και εξωδίκως και συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση προγραμμάτων χρηματοδότησης και στρατηγικών συνεργασιών⁹. Συνολικά, το πλαίσιο αυτό καταδεικνύει τη μετάβαση σε ένα πιο συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης, στο οποίο ο Πρόεδρος του Δ.Σ. αποκτά κεντρικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία και τη στρατηγική υλοποίηση του έργου του Οργανισμού.

Τα λοιπά μέλη του Δ.Σ. επιλέγονται ως εξής: α) Δύο (2) μέλη επιλέγονται από τον εποπτεύοντα Υπουργό μεταξύ προσωπικοτήτων αναγνωρισμένου κύρους στον χώρο των τεχνών, των γραμμάτων και των επιστημών, νομικούς και οικονομολόγους, β) δύο (2) μέλη υποδεικνύονται από το κοινωφελές ίδρυμα «Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης», προερχόμενα από τα μέλη του Δ.Σ. αυτού, που έχουν εκλεγεί στη θέση αυτή, όπως προβλέπεται στο άρθρο 4 του π.δ. 28/1994 (Β' 469), γ) ένα (1) μέλος είναι ο εκάστοτε Πρόεδρος της Διεθνούς Έκθεσης Θεσσαλονίκης Α.Ε. ή ο εκπρόσωπος που αυτός υποδεικνύει, και ε) ένα (1) μέλος υποδεικνύεται από τον Δήμαρχο Θεσσαλονίκης.

Ο νέος νόμος ρυθμίζει θέματα σχετικά με τον διορισμό, τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του Γενικού διευθυντή. Συστήνεται καταρχήν θέση Γενικού διευθυντή στον

Οργανισμό, πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, για θητεία πέντε ετών που μπορεί να ανανεωθεί έως δύο επιπλέον θητείες, από μία που αρχικώς είχε οριστεί στον ιδρυτικό νόμο. Ως εκ τούτο εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη και ανεμπόδιστη άσκηση των καθηκόντων του, καθώς και η προσήλωσή του στον θεσμικά καθορισμένο ρόλο του. Επιπλέον, η διαδικασία επιλογής του εντάσσεται σε πιο θεσμοθετημένο πλαίσιο, καθώς για τον διορισμό του εφαρμόζεται η διαδικασία της παρ. 8 του άρθρου 51 του ν. 4622/2019 (Α' 133).

Οι αλλαγές σχετικά με τις αρμοδιότητες του Γενικού διευθυντή συνοψίζονται, ως εξής: α) ασκεί τη γενική διεύθυνση του Οργανισμού, δεν εποπτεύει απλώς την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του, β) καθορίζει το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του, γ) ορίζει τη στοχοθεσία των διευθύνσεων, συντονίζει το έργο τους και προεγκρίνει τις δράσεις τους δ) επιβλέπει την εκτέλεση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και την τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, ε) εξειδικεύει, σε συνεργασία με την Καλλιτεχνική Επιτροπή, τη γενική πολιτιστική πολιτική και στρατηγική που χαράσσει το Διοικητικό Συμβούλιο και εισηγείται τους επιμέρους στόχους και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της αποστολής του Οργανισμού και, ιδίως, τρόπους και μέσα διασφάλισης της βιωσιμότητας του Οργανισμού, προώθησης της οικονομικής του ανάπτυξης, καθώς και αποτελεσματικής προσέλκυσης χορηγών και δωρητών, στ) συντάσσει τον ετήσιο προϋπολογισμό, την ετήσια έκθεση πεπραγμένων και τον οικονομικό απολογισμό του Οργανισμού και τους υποβάλλει προς έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο, ζ) εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο τα προγράμματα επιδοτήσεων και χρηματοδοτήσεων, και η) κατανέμει και τοποθετεί το προσωπικό στις διευθύνσεις και υπηρεσιακές μονάδες του Οργανισμού, ύστερα από γνώμη του κατά περίπτωση αρμόδιου Προϊσταμένου Διεύθυνσης, και λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την αναβάθμιση και πληρέστερη αξιοποίησή του.

Επιπλέον, προβλέπεται η υποχρέωση του Γενικού Διευθυντή για τη σύνταξη και υποβολή στο Διοικητικό Συμβούλιο στρατηγικού σχεδίου δράσης για τη συνολική διάρκεια της θητείας του, και στο τέλος κάθε χρόνου υποβάλλει επιχειρησιακό σχέδιο για το επόμενο έτος. Ρητά προβλέπεται η απαγόρευση άσκησης από τον Γενικό Διευθυντή καλλιτεχνικού έργου στον Οργανισμό. Σημαντική τροποποίηση αποτελεί και η κατάργηση των διατάξεων του ιδρυτικού νόμου σχετικά με αρμοδιότητες οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης, όπως η υπογραφή δαπανών, η σύναψη και εκτέλεση συμβάσεων καθώς εμπίπτουν πλέον στην αρμοδιότητα του Προέδρου του ΔΣ. Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων, αποσαφηνίζει

τον ρόλο των διαχειριστών, εξαλείφει τις αλληλεπικαλύψεις, αποτρέπει τη μετάθεση ευθυνών και προάγει την διοικητική αποτελεσματικότητα.

Από την ίδρυση του Οργανισμού συστάθηκαν οι Διευθύνσεις Μοντέρνας Τέχνης, Σύγχρονης Τέχνης και Φωτογραφίας. Το Πειραματικό Κέντρο Τεχνών λειτουργούσε ως αυτοτελές Τμήμα, ενώ το Μουσείο Άλεξ Μυλωνά ως Τμήμα Σύγχρονης Γλυπτικής, υπαγόμενο στη Διεύθυνση Σύγχρονης Τέχνης. Με τον νέο νόμο, το Πειραματικό Κέντρο Τεχνών αναβαθμίζεται σε επίπεδο Διεύθυνσης, ενώ οι Διευθύνσεις Μοντέρνας Τέχνης, Σύγχρονης Τέχνης και Φωτογραφίας διατηρούν, για λόγους δημόσιας επικοινωνίας και παρουσίας, τον τίτλο «Μουσείο». Παράλληλα, καθορίζεται σαφώς η οργανωτική τους διάρθρωση: στις Διευθύνσεις Μοντέρνας Τέχνης, Σύγχρονης Τέχνης και Φωτογραφίας υπάγονται τα Τμήματα Συλλογών και Έρευνας και Ιστορικού-Καλλιτεχνικού Αρχείου, ενώ στη Διεύθυνση Σύγχρονης Τέχνης υπάγεται επιπλέον το Τμήμα Σύγχρονης Γλυπτικής «Μουσείο Άλεξ Μυλωνά».

Αρχικά, οι Διευθύνσεις υποστηρίζονταν διοικητικά και γραμματειακά από ενιαίες υπηρεσίες που υπάγονταν στον Γενικό Διευθυντή. Με τον νέο νόμο συστήνεται η Διεύθυνση Διοικητικών, Οικονομικών και Τεχνικών Υπηρεσιών, στην οποία υπάγονται το Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Συντήρησης Έργων Τέχνης και το Τμήμα Έρευνας και Εκπαίδευσης. Παράλληλα, συστήνονται το Αυτοτελές Γραφείο Ποιότητας, το Αυτοτελές Τμήμα Τύπου, Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας, το Αυτοτελές Γραφείο Νομικής Υποστήριξης και το Αυτοτελές Γραφείο Ιατρού. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποσκοπούν στη σαφέστερη αποτύπωση της οργανωτικής διάρθρωσης, στην οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων και των ρόλων των οργανικών μονάδων και στην ενίσχυση της ενιαίας διοίκησης.

Με τον Ν. 5179/2026 μεταβάλλεται ουσιαστικά το σύστημα οικονομικής διαχείρισης του MOMUS, καθώς το αρχικό σύστημα δίκαιης κατανομής των πόρων αντικαθίσταται από προκαθορισμένη ποσοστιαία κατανομή ανά διεύθυνση. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η διάθεση του 30% των πόρων στη Διεύθυνση Μοντέρνας Τέχνης, του 35% στη Διεύθυνση Σύγχρονης Τέχνης, του 20% στη Διεύθυνση Φωτογραφίας και του 15% στη Διεύθυνση Πειραματικού Κέντρου Τεχνών. Παράλληλα, κάθε διεύθυνση διαχειρίζεται το 30% των εσόδων από εισιτήρια και πωλήσεις, καθώς και το 20% των εσόδων από τον δανεισμό έργων που προκύπτουν από τη δραστηριότητά της, ενώ τα υπόλοιπα έσοδα αποδίδονται στον Οργανισμό για την κάλυψη των γενικών λειτουργικών του δαπανών. Προβλέπεται, ωστόσο,

η δυνατότητα αναπροσαρμογής των ποσοστών για έκτακτες μεγάλες διοργανώσεις, κατόπιν έγκρισης της Γενικής Διεύθυνσης και της Καλλιτεχνικής Επιτροπής.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στην ενίσχυση της οικονομικής λογοδοσίας και της διαφάνειας. Ο έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης ανατίθεται σε τριμελή εξελεγκτική επιτροπή ορκωτών ελεγκτών με πενταετή θητεία, ενώ ο Οργανισμός υπάγεται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του ν. 3429/2005. Παράλληλα, παρέχεται στον Υπουργό Πολιτισμού η δυνατότητα να ζητά έκτακτο οικονομικό έλεγχο από το Ελεγκτικό Συνέδριο, τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών ή από ορκωτούς ελεγκτές.

Σημαντικές μεταβολές επέρχονται και στη διοικητική οργάνωση του Οργανισμού. Οι Εφορείες Σύγχρονης Τέχνης και Φωτογραφίας, οι οποίες λειτουργούσαν ως συμβουλευτικά όργανα των αντίστοιχων καλλιτεχνικών διευθυντών, καταργούνται, ενώ παράλληλα ενισχύεται ο θεσμός της Καλλιτεχνικής Επιτροπής. Η Επιτροπή αποτελείται από τους προϊσταμένους των τεσσάρων καλλιτεχνικών διευθύνσεων και λειτουργεί ως συλλογικό συμβουλευτικό όργανο του Γενικού Διευθυντή σε ζητήματα καλλιτεχνικού και εκπαιδευτικού προγραμματισμού, υποστήριξης του προσωπικού και εμπλουτισμού των συλλογών. Επιπλέον, εισηγείται προς το Διοικητικό Συμβούλιο θέματα αγορών έργων τέχνης, αποδοχής δωρεών, χορηγιών, κληρονομιών και λοιπών παραχωρήσεων, ενώ για τις αγορές έργων απαιτείται υποχρεωτικά η γνώμη του Γενικού Διευθυντή. Η Επιτροπή συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά τον μήνα και η συμμετοχή των μελών της είναι άμισθη.

Η κατάργηση των επιμέρους εφορειών και η τυπικότερη θεσμοθέτηση της λειτουργίας της Καλλιτεχνικής επιτροπής εντάσσονται στη γενικότερη προσπάθεια συγκέντρωσης του διοικητικού συντονισμού και περιορισμού της οργανωτικής πολυδιάσπασης που χαρακτήριζε το αρχικό μοντέλο διοίκησης του MOMUS. Η εξέλιξη αυτή ενδέχεται να ενισχύσει τη συνεργασία και τη διεπιστημονική ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των καλλιτεχνικών διευθύνσεων, στοιχείο που αναγνωρίζεται ως πλεονέκτημα των ενοποιημένων πολιτιστικών οργανισμών (Macdonald, 2006). Παράλληλα, όμως, η συγκέντρωση περισσότερων αρμοδιοτήτων στον κεντρικό διοικητικό μηχανισμό μπορεί να περιορίσει τον βαθμό αυτονομίας των επιμέρους διευθύνσεων.

Η σημαντικότερη θεσμική τομή του Ν. 5179/2026 αφορά την οργανωτική και λειτουργική ενίσχυση του MOMUS μέσω της πρόβλεψης για την έκδοση Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και της σύστασης 107 θέσεων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Παράλληλα, θεσπίζονται εξειδικευμένες θέσεις, όπως δικηγόρου με έμμισθη εντολή, νομικού συμβούλου, ιατρού,

τεχνικού ασφαλείας, υπευθύνου προστασίας δεδομένων και υπευθύνου ποιότητας. Οι ρυθμίσεις αυτές αποτυπώνουν τη βούληση του νομοθέτη για τη δημιουργία μιας σταθερής διοικητικής δομής, στελεχωμένης με μόνιμο και εξειδικευμένο προσωπικό, ικανό να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις ενός σύνθετου δημόσιου πολιτιστικού οργανισμού.

Σε εφαρμογή του άρθρου 46 του Ν. 5179/2026 εγκρίθηκε ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του MOMUS, με τον οποίο εξειδικεύεται η οργανωτική και υπηρεσιακή λειτουργία του Οργανισμού. Ο Κανονισμός ρυθμίζει την εσωτερική διάρθρωση και τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων, τη λειτουργία των συλλογικών οργάνων, τη διάρθρωση των υπηρεσιών και των τμημάτων, τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων, τα ζητήματα υπηρεσιακής κατάστασης και πειθαρχικού δικαίου του προσωπικού, τη διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και τις διαδικασίες εκτέλεσης έργων, προμηθειών και υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνεται το νέο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του MOMUS, παρέχοντας το απαραίτητο κανονιστικό υπόβαθρο για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που εισήγαγε ο Ν. 5179/2026.

Το οργανόγραμμα, που παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α, αποτυπώνει τη δομή, τις ιεραρχικές σχέσεις και τις γραμμές επικοινωνίας ενός οργανισμού, αποτελώντας βασικό εργαλείο διοικητικής ανάλυσης, καθώς συμβάλλει στη σαφή κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων (Κουτούζης, 1999). Το οργανόγραμμα του MOMUS, όπως διαμορφώνεται με τον Ν. 5179/2025, αποτυπώνει τη μετάβαση σε ένα περισσότερο συγκεντρωτικό και λειτουργικά εξειδικευμένο μοντέλο. Η σύσταση αυτοτελών γραφείων και εξειδικευμένων διοικητικών μονάδων ενισχύει την οργανωτική αυτονομία του φορέα και βελτιώνει τον συντονισμό των διοικητικών, οικονομικών και καλλιτεχνικών λειτουργιών.

Συνολικά, η αναδιοργάνωση του Οργανισμού επιδιώκει την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας μέσω της σαφέστερης κατανομής αρμοδιοτήτων, της υιοθέτησης μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης στη μουσειακή διαχείριση και του εκσυγχρονισμού των λειτουργικών διαδικασιών. Σε αντίθεση με το αρχικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο δεν εξειδίκευε επαρκώς τις λειτουργικές διαδικασίες και οδηγούσε σε αλληλοεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων, ο νέος νόμος προβλέπει τη σύσταση πρόσθετων οργανικών θέσεων, ενισχύοντας τη διοικητική και επιχειρησιακή ικανότητα του MOMUS και συμβάλλοντας στη βιώσιμη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

5.7 Προκλήσεις – Ανάλυση SWOT

Η συνένωση των πέντε μουσειακών χώρων σε έναν ενιαίο οργανισμό δημιουργεί σημαντικές προοπτικές για αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ενίσχυση των συνεργειών και ισχυρότερη θεσμική παρουσία, συμβάλλοντας παράλληλα στη βιωσιμότητα των μουσείων. Ωστόσο, η ενοποίηση διαφορετικών μουσειακών οργανισμών συνεπάγεται και σύνθετες διοικητικές προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Tobelem (2015), η διοίκηση των πολιτιστικών οργανισμών αποσκοπεί στη διασφάλιση της οργανωτικής σταθερότητας, στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, καθώς και στην ανάπτυξη μηχανισμών αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους. Παρά ταύτα, οι διοικητικές πρακτικές συχνά αντιμετωπίζονται με επιφυλάξεις, καθώς εκφράζεται ο προβληματισμός ότι η έμφαση στη διαχειριστική αποτελεσματικότητα ενδέχεται να περιορίσει τον πολιτιστικό και κοινωνικό ρόλο των μουσείων υπέρ τεχνοκρατικών ή οικονομικών κριτηρίων.

Μία από τις βασικότερες προκλήσεις του MOMUS είναι η μετάβαση από τη θεσμική ενοποίηση στην ουσιαστική συνεργασία των επιμέρους μουσείων, χωρίς να υποβαθμιστεί η ιστορική τους ταυτότητα και η θεσμική τους φυσιογνωμία. Η λειτουργία ενός ενιαίου διοικητικού σχήματος προϋποθέτει την ανάπτυξη κοινής στρατηγικής και οργανωτικής κουλτούρας, διατηρώντας παράλληλα την εξειδικευμένη αποστολή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε μουσείου. Όπως επισημαίνει ο Todnem (2005, όπως αναφέρεται στον Κελεμένη, 2011), η αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, ακολουθεί η αξιολόγηση του MOMUS μέσω της ανάλυσης SWOT, με στόχο την αποτύπωση των εσωτερικών του δυνατοτήτων και αδυναμιών, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αναπτυξιακή του προοπτική.

Ανάλυση SWOT

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ (STRENGTHS)

Μοναδικό στην Ελλάδα δίκτυο μουσείων αφιερωμένων στη μοντέρνα και σύγχρονη τέχνη.

Ενιαία διοικητική και οικονομική διαχείριση, με δυνατότητα εξοικονόμησης πόρων και ενίσχυσης της οικονομικής βιωσιμότητας.

Λειτουργική αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμός της διοικητικής δομής με τον Ν. 5179/2025.

Σαφέστερη κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου, Προέδρου και Γενικού Διευθυντή.

Διασύνδεση και αξιοποίηση των συλλογών, των αρχείων και της τεχνογνωσίας των επιμέρους μουσείων.

Ανάπτυξη διεπιστημονικής συνεργασίας μεταξύ επιμελητών, συντηρητών, εκπαιδευτικών και ερευνητών.

Ενιαία στρατηγική επικοινωνίας, προβολής και μάρκετινγκ.

Αυξημένη αναγνωρισιμότητα του οργανισμού και δυνατότητα προσέλκυσης ευρύτερου κοινού.

Ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος έναντι χορηγών και συνεργαζόμενων φορέων.

Βελτίωση της προσβασιμότητας και ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

Χαμηλή κρατική επιχορήγηση σε σχέση με το μέγεθος και τις ανάγκες του οργανισμού. Υποστελέχωση και αυξημένος φόρτος εργασίας του προσωπικού.

Εξάρτηση από τη δημόσια χρηματοδότηση. Οργανωτική και διοικητική πολυπλοκότητα, με αυξημένη γραφειοκρατία και περιορισμένη ευελιξία.

Δυσκολίες συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ των επιμέρους μουσείων και διοικητικών μονάδων.

Διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες που δυσχεραίνουν την πλήρη ενοποίηση.

Σύγχυση του κοινού ως προς τη δομή και την ταυτότητα των επιμέρους μουσείων.

Ελλείψεις σε υποδομές και λειτουργικούς χώρους (σήμανση, αίθουσες εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εργαστήρια συντήρησης).

Περιορισμένη μόνιμη έκθεση σημαντικών συλλογών (π.χ. Συλλογή Κωστάκη).

Καθυστερήσεις στην πλήρωση θέσεων καλλιτεχνικών διευθυντών.

Κάλυψη βασικών λειτουργικών αναγκών μέσω εξωτερικών αναδόχων, σύμφωνα με τον Ν. 4412/2016.

Ενιαίο σύστημα εισιτηρίων και κάρτα myMOMUS Card, που διευκολύνουν την πρόσβαση στις συλλογές. Κοινός σχεδιασμός εκθέσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στρατηγική γεωγραφική παρουσία και αναβάθμιση υποδομών (π.χ. μετεγκατάσταση του Μουσείου Μοντέρνας Τέχνης στο συγκρότημα ΦΙΞ).	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES) Αξιοποίηση ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Ανάπτυξη χορηγιών, δωρεών και στρατηγικών συνεργασιών. Ενίσχυση διεθνών συνεργασιών και συμμετοχή σε δίκτυα πολιτισμού. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ανάπτυξη νέων ψηφιακών πολιτιστικών υπηρεσιών. Ανάπτυξη νέων ομάδων κοινού και ενίσχυση της εξωστρέφειας. Ανάδειξη της Θεσσαλονίκης ως διεθνούς πολιτιστικού προορισμού.	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS) Οικονομική και πολιτική αστάθεια. Υψηλός ανταγωνισμός στον μουσειακό και πολιτιστικό τομέα. Κίνδυνος περιορισμού της επιμελητικής αυτονομίας. Πιθανή απώλεια της ιστορικής ταυτότητας και της θεσμικής αυτονομίας των επιμέρους μουσείων. Περιθωριοποίηση μικρότερων μουσείων στο πλαίσιο του ενιαίου οργανισμού. Ανισομερής κατανομή οικονομικών και ανθρώπινων πόρων μεταξύ των μουσείων. Υπερσυγκέντρωση εξουσιών στον κεντρικό διοικητικό μηχανισμό. Αντίσταση του προσωπικού ή δυσκολίες προσαρμογής στις οργανωτικές αλλαγές. Διοικητικές καθυστερήσεις λόγω της σύνθετης οργανωτικής δομής. Νομικοί και θεσμικοί περιορισμοί που απορρέουν από το δημόσιο πλαίσιο λειτουργίας.

Κεφάλαιο 6: Η διαμόρφωση της κοινής ταυτότητας

Η πρόκληση της συνένωσης δεν περιορίζεται στη διοικητική ενοποίηση των δομών με στόχο τη βιωσιμότητα και τη λειτουργική αποδοτικότητα, αλλά αφορά κυρίως τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής οργανωτικής και πολιτιστικής ταυτότητας. Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται από την ικανότητα του νέου οργανισμού να μετατρέψει τη θεσμική ενοποίηση σε κοινό στρατηγικό όραμα, ενιαία πολιτιστική αφήγηση και συνεκτική εμπειρία για το κοινό. Κρίσιμο ζήτημα αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο τα μουσεία αναπτύσσουν κοινές αφηγήσεις, ενοποιημένη οπτική ταυτότητα, συνεργατικές εκθεσιακές πολιτικές συντονισμένα προγράμματα για το κοινό, ενισχύοντας τη θεσμική συνοχή χωρίς να αποδυναμώνουν τη διακριτή φυσιογνωμία τους.

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η οργανωτική ταυτότητα των μουσείων δεν περιορίζεται στο branding ή στην οπτική επικοινωνία, αλλά επεκτείνεται στην θεσμική αποστολή, στην επιμελητική φιλοσοφία, στη σχέση με το κοινό και στην εσωτερική οργανωτική κουλτούρα (Rentschler, 2007). Στο πλαίσιο αυτό, το MOMUS επιδιώκει, μέσω των δράσεων και των πρωτοβουλιών του, να αναδείξει την τέχνη ως αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινής ζωής και ως μέσο γνώσης, ενσυναίσθησης και κοινωνικού μετασχηματισμού. Μέσα από στοχευμένες πολιτιστικές και επικοινωνιακές δράσεις ενισχύεται η αναγνωρισιμότητα του Οργανισμού, ενισχύει την αναγνωρισιμότητά του, διευρύνει το κοινό του και αναπτύσσει στρατηγικές συνεργασίες με πολιτιστικούς, εκπαιδευτικούς και επιχειρηματικούς φορείς, ενδυναμώνοντας την εξωστρέφεια και τη θεσμική του παρουσία.

- **Πολιτιστικός προγραμματισμός**

Το MOMUS αναπτύσσει ένα πολυδιάστατο καλλιτεχνικό, εκπαιδευτικό και κοινωνικό έργο, με στόχο την προώθηση της σύγχρονης δημιουργίας, τη διεύρυνση της πρόσβασης στον πολιτισμό και την ενίσχυση του διαλόγου γύρω από τον ρόλο της τέχνης στη σύγχρονη κοινωνία. Μέσα από τις δράσεις του επιδιώκει να καλλιεργήσει τη δημιουργικότητα, να ενισχύσει την πολιτιστική συμμετοχή και να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός ανοιχτού και συμπεριληπτικού πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Η δραστηριότητα του Οργανισμού αναπτύσσεται στους χώρους του στη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα και περιλαμβάνει εκθέσεις, μεγάλες διεθνείς διοργανώσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ερευνητικές δράσεις, εκδόσεις και συνεργασίες με πολιτιστικούς και ακαδημαϊκούς φορείς από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Παρότι κάθε μουσείο διατηρεί τη διακριτή φυσιογνωμία του και διαμορφώνει τον προγραμματισμό του σύμφωνα με τις

συλλογές και την αποστολή του, το σύνολο των δράσεων διέπεται από κοινές αξίες, όπως η κοινωνική συνοχή, η ισότητα, η πολυφωνία, η διατήρηση της μνήμης, η προσβασιμότητα και η εξωστρέφεια.

Ωστόσο, η ανάλυση του προγραμματισμού για την περίοδο 2020–2025 δείχνει ότι οι περισσότερες δράσεις υλοποιούνται σε επίπεδο επιμέρους μουσείων, ενώ οι διαμουσειακές συνεργασίες και οι πρωτοβουλίες που αξιοποιούν συστηματικά τις συνέργειες μεταξύ των διαφορετικών μονάδων του οργανισμού παραμένουν περιορισμένες. Κατά συνέπεια, παρά το εύρος των συλλογών και τον πολυσυλλεκτικό χαρακτήρα του MOMUS, οι δυνατότητες ανάπτυξης κοινών αφηγήσεων, διαθεματικών προγραμμάτων και ενοποιημένων πολιτιστικών εμπειριών δεν φαίνεται να αξιοποιούνται στον μέγιστο βαθμό (MOMUS, 2020–2025).

6.1 Εξωστρέφεια, δυναμικές κινήσεις προβολής, ψηφιακός μετασχηματισμός

- **Νέα Οπτική ταυτότητα**

Με πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας υλοποιήθηκε το έργο «Sub. 4.11: Ψηφιακές εφαρμογές και οπτική ταυτότητα του MOMUS», στο πλαίσιο της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού και αναβάθμισης της επικοινωνιακής παρουσίας του οργανισμού. Στόχος είναι η διαμόρφωση μιας σύγχρονης και συνεκτικής θεσμικής εικόνας, που ενισχύει την αναγνωρισιμότητα, της διαφοροποίηση και τη συνολική πολιτιστική ταυτότητα του MOMUS.

Η ανάπτυξη του Brand Strategy αποσκοπεί στη διαμόρφωση μιας ενιαίας επικοινωνιακής πολιτικής, μέσω του σχεδιασμού νέας οπτικής ταυτότητας, ενιαίου κεντρικού μηνύματος και συνολικού οπτικού ύφους. Ο πυρήνας της νέας ταυτότητας βασίζεται στο γράμμα «Μ» με τα πέντε σημεία, ένα απλό σχήμα, συμβολίζοντας τη συνένωση των πέντε μουσείων σε έναν ενιαίο οργανισμό, ενώ παράλληλα επιχειρεί να αναδείξει τόσο το συνολικό θεσμικό προφίλ όσο και τη διακριτή φυσιογνωμία κάθε μουσείου σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα. Η προηγούμενη γραφή “MOMus” με πεζό “us”, καταργείται και υιοθετείται ενιαία τυπογραφική απόδοση «MOMUS», ενώ εφαρμόζεται κοινή γραμματοσειρά σε όλες τις γραφιστικές εφαρμογές και ενιαίο template για την επικοινωνία των εκθέσεων. Η νέα οπτική ταυτότητα λειτουργεί ως εργαλείο συνοχής και

αναγνωρισιμότητας, ενισχύοντας τη σύνδεση των επιμέρους μουσείων και την ενιαία θεσμική τους παρουσία (Εικόνα 4.)

Η πρωτοβουλία αυτή συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια συγκρότησης κοινής θεσμικής ταυτότητας και στην νοηματική σύνδεση των 5 κτηρίων/μουσείων/τμημάτων μετά τη συνένωση των επιμέρους φορέων, ενισχύοντας τη συνοχή, την εξωστρέφεια και τη διεθνή εικόνα του οργανισμού (MOMUS 2026).



Εικόνα 1.



Εικόνα 2.



Εικόνα 3.



Εικόνα 4.

Πηγή: MOMUS (2026)

- **The MOMUS magazine**

Η δημιουργία του “To The MOMUS magazine” εντάσσεται εντάσσεται στη στρατηγική του Οργανισμού για τη συγκρότηση μιας ενεργής κοινότητας γύρω από τη δράση του και την ενίσχυση της σχέσης του με το κοινό. Μέσα από έναν νέο τρόπο επικοινωνίας, το MOMUS επιδιώκει να διευρύνει το κοινό του, να ενισχύσει την εξωστρέφεια και την προσβασιμότητα και να αναπτύξει νέες συνεργασίες και δημιουργικές συνέργειες.

Πρόκειται για ένα δίγλωσσο (Ελληνικά/Αγγλικά) τριμηνιαίο περιοδικό, διαθέσιμο δωρεάν σε έντυπη και ψηφιακή μορφή στους χώρους του MOMUS, διαδικτυακά, καθώς και σε επιλεγμένα σημεία διανομής. Η πρωτοβουλία αποσκοπεί τόσο στην ενίσχυση της προβολής του οργανισμού σε ευρύτερα κοινά όσο και στη διασύνδεση της επικοινωνιακής του ταυτότητας με τον φυσικό και ψηφιακό του χώρο.

Το περιοδικό περιλαμβάνει θεματικές ενότητες που αποτυπώνουν τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του MOMUS:

1. Editorial του Προέδρου: σύντομη εισαγωγή στο εκάστοτε τεύχος, σε πρώτο πρόσωπο, με στόχο τη δημιουργία άμεσης επικοινωνίας με το κοινό.
2. MOMUS Focus: παρουσίαση προσεχών εκδηλώσεων και δράσεων με φωτογραφικό υλικό, με στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής του κοινού.
3. MOMUS Backstag: αφιέρωμα/συνέντευξη και φωτογράφιση ενός/μια υπάλληλου του MOMUS, επιμελητές των εκθέσεων τεχνικό ή διοικητικό προσωπικό, φέρνοντας το ανθρώπινο δυναμικό στο προσκήνιο, δίνοντας έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ως βασικός παράγοντας οργανωσιακής επιτυχίας και ανάπτυξης (Κελεμένης, 2011).
4. MOMUS Tales: αφηγηματική αναδρομή στην ιστορία και την εξέλιξη του οργανισμού, ενισχύοντας την επικοινωνία με το κοινό και τη δημιουργία μιας πιο οικείας και προσιτής σχέσης μαζί του.
5. MOMUS Fashion: διάλογος μεταξύ έργων τέχνης και σύγχρονης δημιουργίας, αναδεικνύοντας τη διαχρονική επιρροή της τέχνης στη σύγχρονη δημιουργική έκφραση.
6. MOMUS On the Plate: διασύνδεση τέχνης και γαστρονομίας, όπου έργα τέχνης εμπνέουν γαστρονομικές δημιουργίες, λειτουργώντας ως εναλλακτικό μέσο πρόσληψης της σύγχρονης τέχνης (Ελευσίς, Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης 2023)
7. My MOMUS: συνεντεύξεις αναγνωρίσιμων προσώπων που συνδέονται με τον οργανισμό, αξιοποιώντας τη δυναμική της κοινωνικής απόδειξης (social proof) ως εργαλείο ενίσχυσης εμπιστοσύνης (Mullin, 2023).
8. the MOMUS journal: παρουσίαση σημαντικών εξελίξεων, εκθέσεων και δράσεων του οργανισμού.
9. MOMUS Artist: ενότητα αφιερωμένη στους καλλιτέχνες και στην παρουσίαση του έργου τους μέσα από τη δική τους οπτική
10. MOMUS Shop: παρουσίαση προϊόντων του μουσείου, με δυνατότητα πρόσβασης στο ηλεκτρονικό κατάστημα μέσω QR code.



Εικόνες 5. και 6.

Πηγή: MOMUS (2026)

Συνολικά, το περιοδικό λειτουργεί ως εργαλείο πολιτιστικής επικοινωνίας και ενίσχυσης της εξωστρέφειας του MOMUS, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση μιας πιο άμεσης και πολυεπίπεδης σχέσης με το κοινό.

- **MOMUS Air**

Το MOMUS Air εντάσσεται στη στρατηγική πολιτιστικής εξωστρέφειας του MOMUS και αποτελεί έναν νέο εκθεσιακό χώρο σύγχρονου πολιτισμού στο Διεθνές Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης «Μακεδονία», στο πλαίσιο της στρατηγικής συνεργασίας με τη Fraport Greece. Ο χώρος, επιφάνειας 163 τ.μ., βρίσκεται στον χώρο αναχωρήσεων και είναι ελεύθερα προσβάσιμος στους ταξιδιώτες, με στόχο την αναβάθμιση της ταξιδιωτικής εμπειρίας και τη σύνδεση του αεροδρομίου με τον πολιτιστικό χαρακτήρα της πόλης.

Μέσα από εκθέσεις που περιλαμβάνουν πρωτότυπα έργα, αναπαραγωγές, ψηφιακές εφαρμογές και οπτικοακουστικό υλικό από τις συλλογές των πέντε μουσείων, το MOMUS, επιδιώκει τη διεύρυνση του κοινού του και την προσέγγιση διαφορετικών ομάδων επισκεπτών. Ο χώρος αξιοποιεί σύγχρονα διαδραστικά μέσα, όπως QR codes για ψηφιακή περιήγηση, διαδραστικά παιχνίδια και ειδικά διαμορφωμένα σημεία για φωτογράφιση, προσφέροντας μια πολυεπίπεδη εμπειρία συμμετοχής και αλληλεπίδρασης.

Παράλληλα, υλοποιούνται ξεναγήσεις και εκπαιδευτικές δράσεις για παιδιά, ενισχύοντας τον παιδευτικό και κοινωνικό χαρακτήρα της πρωτοβουλίας. Το MOMUS Air λειτουργεί όχι μόνο ως εκθεσιακός χώρος, αλλά και ως δυναμικό πεδίο πολιτιστικής διάδρασης και επικοινωνίας με το κοινό, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της δημόσιας εικόνας και της εξωστρέφειας του οργανισμού.

Το έργο εντάσσεται στο πλαίσιο της πράξης «Ενίσχυση ψηφιακών έργων και πολιτιστικές εξαγωγές MOMUS» και υλοποιήθηκε μέσω του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης

και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης – NextGenerationEU.



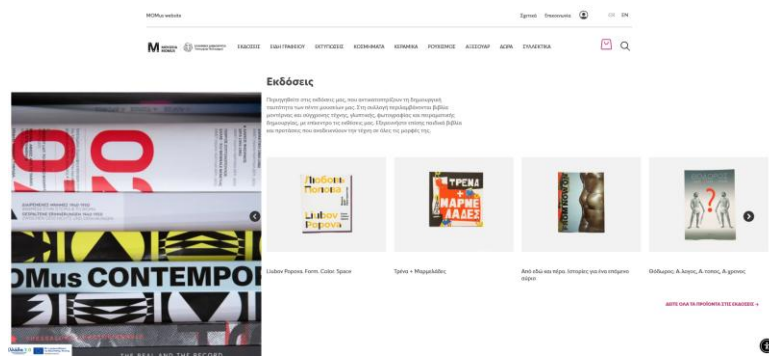
Εικόνες 7 και 8.

Πηγή: MOMUS (2026)

- **E-SHOP**

Στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης – NextGenerationEU, δημιουργήθηκε επίσης το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) του Οργανισμού. Στη σύγχρονη εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η ανάπτυξη ενός e-shop δεν αποτελεί απλώς μια πρόσθετη πηγή εσόδων, αλλά λειτουργεί κυρίως ως ένα σημαντικό εργαλείο προβολής και εξωστρέφειας του Οργανισμού. Μέσω της ψηφιακής παρουσίας του, το MOMUS έχει τη δυνατότητα να υπερβαίνει τα γεωγραφικά και τοπικά όρια, να προσεγγίζει ευρύτερα και πιο διαφοροποιημένα κοινά και να ενισχύει τη συνολική αναγνωρισιμότητα και προσβασιμότητά του.

Το e-shop του MOMUS παρουσιάζει μία οργανωμένη και φιλική προς το κοινό δομή, με σαφή διαχωρισμό των προϊόντων σε επιμέρους κατηγορίες, όπως εκδόσεις, είδη γραφείου, εκτυπώσεις, κοσμήματα, κεραμικά, ρουχισμός, αξεσουάρ, δώρα και συλλεκτικά αντικείμενα. Ωστόσο, παρότι στην απόφαση ένταξης του έργου προβλεπόταν η δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς εισιτηρίων μέσω του e-shop, η λειτουργία αυτή δεν φαίνεται να έχει υλοποιηθεί πλήρως στην πράξη. Η μη ενεργοποίηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας αναδεικνύει τις δυσκολίες ολοκλήρωσης ορισμένων πτυχών του ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού, παρά τις σχετικές προβλέψεις και τον εκσυγχρονιστικό προσανατολισμό των δράσεων που έχουν αναπτυχθεί.



Εικόνα 9.

Πηγή: MOMUS (2026)

• Αναβάθμιση υποδομών – Εμπειρία Επισκεπτών

Πέρα από τις δράσεις επικοινωνιακής προβολής και ενίσχυσης της εξωστρέφειας, το MOMUS προχωρά συστηματικά στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών του, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών. Οι παρεμβάσεις αυτές εντάσσονται σε μια ευρύτερη στρατηγική οργανωτικού και ψηφιακού εκσυγχρονισμού, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία ενός λειτουργικού, προσβάσιμου και συμπεριληπτικού μουσειακού περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο αυτό, υλοποιούνται έργα που αφορούν τόσο την αναβάθμιση των κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών όσο και την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων διαχείρισης κοινού και λειτουργιών. Ενδεικτικά, στο MOMUS–Πειραματικό Κέντρο Τεχνών εφαρμόστηκε πιλοτικά το Σύστημα Διαχείρισης Δεδομένων Τοποθεσίας Επισκεπτών (Visitors Location Data Management System), το οποίο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τη Cisco και τη Space Hellas. Το σύστημα επιτρέπει την ανάλυση της περιηγητικής συμπεριφοράς των επισκεπτών και συμβάλλει στην τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων για τον μουσειολογικό και εκθεσιακό σχεδιασμό. Η αξιοποίηση δεδομένων επισκεπτών ενισχύει τη δυνατότητα κατανόησης των αναγκών του κοινού και υποστηρίζει τη διαμόρφωση πιο στοχευμένων και συμμετοχικών πολιτιστικών εμπειριών, αναδεικνύοντας τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών ως εργαλείων διοικητικής και μουσειολογικής τεκμηρίωσης (Μαραγιάννη, 2023).

Παράλληλα, το MOMUS αναπτύσσει εικονικές περιηγήσεις 360°, ψηφιακές εκθέσεις και δράσεις ψηφιοποίησης των συλλογών του, με περισσότερα από 6.700 τεκμήρια

ήδη ψηφιοποιημένα σύμφωνα με διεθνή πρότυπα τεκμηρίωσης, ενισχύοντας την προσβασιμότητα και την εκπαιδευτική διάσταση του οργανισμού..

Επιπλέον, μέσω χρηματοδότησης από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, αναπτύχθηκε εξειδικευμένο λογισμικό εσωτερικής διαχείρισης, για τον συντονισμό των χώρων, των πόρων και του εξοπλισμού και καλλιτεχνικού προγραμματισμού. Η εφαρμογή αυτή λειτουργεί ως ολοκληρωμένο σύστημα χρονοπρογραμματισμού και οργάνωσης δράσεων, υποστηρίζοντας τη λειτουργία του MOMUS ως ενιαίου αλλά πολυκεντρικού οργανισμού. Παράλληλα, μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας booking.momus.gr, ενισχύεται και η εξωστρέφεια του οργανισμού, καθώς παρέχεται δυνατότητα προγραμματισμού εκπαιδευτικών δράσεων σε πραγματικό χρόνο και άμεσης διασύνδεσης με το κοινό και την εκπαιδευτική κοινότητα. Το σύστημα λειτουργεί και ως εργαλείο εξωστρέφειας, υποστηρίζοντας την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και διευκολύνοντας την άμεση επικοινωνία με το κοινό.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στην καθολική προσβασιμότητα. Στο MOMUS-Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΜΣΤ), στο πλαίσιο της δράσης Mind's Eye | Ψηλαφώντας τη Τέχνη, εγκαταστάθηκαν δώδεκα νέα απτικά βοηθήματα, δύο οδηγοί όδευσης, για χρήση από άτομα με μερική ή ολική απώλεια όρασης. Η συγκεκριμένη δράση εντάσσεται σε μια συνολική στρατηγική συμπερίληψης, με στόχο την ισότιμη πρόσβαση όλων των κοινωνικών ομάδων στο πολιτιστικό περιεχόμενο και την ενίσχυση της συμμετοχής τους στην πολιτιστική εμπειρία. Υπό το πρίσμα αυτό, η παρέμβαση δεν αφορά μόνο τεχνική βελτίωση των υποδομών, αλλά συνιστά ουσιαστική πολιτιστική και θεσμική επιλογή, η οποία συνδέεται με τη γενικότερη στόχευση του MOMUS για άρση των αποκλεισμών και ενίσχυση της συμπερίληψης ατόμων όλων των κοινωνικών ομάδων σε όλες τις εκφάνσεις της πολιτιστικής εμπειρίας.

Παράλληλα πραγματοποιούνται παρεμβάσεις ανακαίνισης και αναβάθμισης των μουσειακών χώρων, καθώς και δημιουργία υποστηρικτικών υποδομών φιλοξενίας επισκεπτών, όπως χώροι καφέ εντός των μουσείων. Οι παρεμβάσεις αυτές εντάσσονται σε μια ευρύτερη στρατηγική βελτίωσης της εμπειρίας του κοινού και ενίσχυσης της ελκυστικότητας των μουσείων ως πολυλειτουργικών πολιτιστικών χώρων.

- **Ανάπτυξη κοινού και συμμετοχή του κοινού**

Η ανάπτυξη κοινής θεσμικής ταυτότητας συνδέεται στενά με τη συμμετοχή και την αποδοχή του κοινού, καθώς οι αντιλήψεις των επισκεπτών επηρεάζουν καθοριστικά τη θεσμική νομιμοποίηση και τη δημόσια αναγνώριση ενός πολιτιστικού οργανισμού, επιβεβαιώνοντας την αξία και τον ρόλο του στην κοινότητα (Falk & Dierking, 2016). Το MOMUS έχει αναπτύξει ένα εκτεταμένο δίκτυο εκπαιδευτικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δράσεων, με στόχο την προσέλκυση διαφορετικών ομάδων κοινού και την ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής.

Ειδικότερα, υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολικές μονάδες, δημιουργικά εργαστήρια για παιδιά και ενήλικες, συμμετοχικές ξεναγήσεις διεθνείς διοργανώσεις, ημερίδες και σεμινάρια, καθώς και συμπεριληπτικές δράσεις που απευθύνονται σε ποικίλες κοινωνικές και ηλικιακές ομάδες. Οι πρωτοβουλίες αυτές στοχεύουν τόσο στην εξοικείωση του κοινού με τη σύγχρονη και στην ενίσχυση της κοινωνικής συμμετοχής και της σύνδεσης του οργανισμού με την τοπική κοινωνία.

Κατά την περίοδο της πανδημίας, το MOMUS ανέπτυξε το διαδικτυακό πρόγραμμα «MOMUS Resilience Project – Μαζί Ανθεκτικοί», με στόχο τη διατήρηση της επαφής με το κοινό μέσω ψηφιακών δράσεων και αναρτήσεων έργων των συλλογών. Η πρωτοβουλία εξελίχθηκε στη συμμετοχική πλατφόρμα *So Far So Close* (res.momus.gr), η οποία φιλοξένησε ψηφιακές παρουσιάσεις, αφιερώματα, εκπαιδευτικό υλικό και εκθέσεις, ενισχύοντας την ψηφιακή εξωστρέφεια του οργανισμού.¹⁰

Το MOMUS επιδιώκει τη διαμόρφωση μιας συμμετοχικής, συμπεριληπτικής και κοινωνικά προσανατολισμένης θεσμικής ταυτότητας μέσω στοχευμένων προγραμμάτων. Ενδεικτικά, το πρόγραμμα «Together We Curate! Σχεδιάζουμε την έκθεση μαζί!», το οποίο απευθύνεται σε άτομα άνω των 65 ετών και προωθεί τη συμμετοχική επιμέλεια εκθέσεων, ενισχύοντας τη συν-δημιουργία, την κοινωνική αλληλεπίδραση και την ενεργό γήρανση. Αντίστοιχα, το εργαστήριο αφήγησης «Αναμνήσεις σε κάδρα» αξιοποιεί τη φωτογραφία και την προσωπική μνήμη ως εργαλεία διαγενεακής επικοινωνίας και καλλιτεχνικής έκφρασης.

¹⁰ Η έκθεση «Οπτικοποιώντας την ανθρωπότητα», η πρώτη δράση του Δικτύου Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού του ΥΠΠΟΑ, στο οποίο για πρώτη φορά τα μεγαλύτερα μουσεία μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης της χώρας συνεργάστηκαν για την υλοποίηση μιας υψηλού επιπέδου διεθνούς έκθεσης αφιερωματικού χαρακτήρα. (25/05/2026)

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει και η δράση Mind's Eye | Ψηλαφώντας την Τέχνη, η οποία προωθεί την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη ατόμων με οπτική αναπηρία μέσα από την ανάπτυξη ειδικών πρακτικών πρόσβασης στα έργα τέχνης και τη δημιουργία κοινών δράσεων για άτομα με και χωρίς αναπηρία. Οι πρωτοβουλίες αυτές εντάσσονται σε μια ευρύτερη στρατηγική καθολικής προσβασιμότητας, που αντιμετωπίζει το μουσείο ως ανοικτό και ισότιμο χώρο πολιτιστικής συμμετοχής.

Η κοινωνική διάσταση του MOMUS ενισχύεται περαιτέρω μέσω δράσεων που συνδέουν την τέχνη με την ευημερία, την κοινωνική ένταξη και τη ψυχική υγεία. Ο οργανισμός συμμετέχει στο πρόγραμμα «Πολιτιστική Συνταγογράφηση «Πολιτιστική Συνταγογράφηση», αξιοποιώντας την τέχνη ως εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας ζωής ευάλωτων ομάδων, ενώ παράλληλα υλοποιεί προγράμματα όπως το *Care Art* και το *Hop(e) Art*, σε συνεργασία με επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς, τα οποία αξιοποιούν τη δημιουργική έκφραση για ψυχοκοινωνική υποστήριξη και ενδυνάμωση.

Η σύνδεση του MOMUS με την τοπική κοινωνία και ευρύτερα με ζητήματα κοινωνικής συμμετοχής και συμπερίληψης ενισχύεται και μέσα από τη συμμετοχή του σε διεθνή ερευνητικά και εκπαιδευτικά δίκτυα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή του ως εταίρου στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα «SMOOTH Educational Spaces», στο πλαίσιο του προγράμματος Horizon Europe. Η δράση μελετά τα εκπαιδευτικά κοινά ως εναλλακτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων και την κοινωνική ένταξη.

Πέρα από τον ετήσιο εκθεσιακό του προγραμματισμό, το MOMUS υλοποιεί σημαντικούς θεσμούς διεθνούς εμβέλειας, όπως η Μπιενάλε Σύγχρονης Τέχνης Θεσσαλονίκης, η Photobiennale και το Inspire Project, οι οποίοι λειτουργούν ως πλατφόρμες καλλιτεχνικής παραγωγής, έρευνας και διεθνούς συνεργασίας, ενισχύοντας την εξωστρέφεια και τη θέση του οργανισμού στον διεθνή πολιτιστικό χάρτη.

Ιδιαίτερα η διοργάνωση Inspire Project που εστιάζει στην παραγωγή και προβολή του σύγχρονου έργου μέσα από συμμετοχικές και εκπαιδευτικές πρακτικές, όπως είναι το εργαστήριο νέων καλλιτεχνών υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση ενός αναγνωρισμένου και καταξιωμένου καλλιτέχνη, την έκθεση των έργων που θα παραχθούν στο εργαστήριο με ταυτόχρονη έκθεση των έργων του διεθνώς αναγνωρισμένου καλλιτέχνη, καθώς και η επιβράβευση της πρωτότυπης καλλιτεχνικής δημιουργίας συμβάλλει δυναμικά στην εδραίωση του MOMUS.

Στο πλαίσιο της ισότιμης πρόσβασης στα Μουσεία του MOMUS έχει θεσπιστεί η ελεύθερη είσοδος κάθε πρώτη Κυριακή του μήνα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους καθώς και το Ενιαίο Εισιτήριο (κάρτα myMOMUS), το οποίο παρέχει πρόσβαση σε όλους τους χώρους του δικτύου σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, με διάρκεια ισχύος έξι μηνών από την πρώτη επίσκεψη και δυνατότητα μίας εισόδου ανά μουσείο.

Το σύνολο των δράσεων του MOMUS αναδεικνύει τη μετάβαση από ένα παραδοσιακό μουσειακό μοντέλο σε έναν ανοιχτό, συμμετοχικό και κοινωνικά ενεργό πολιτιστικό οργανισμό, όπου η τέχνη λειτουργεί ως μέσο εκπαίδευσης, συμπερίληψης και κοινωνικού μετασχηματισμού.

Κεφάλαιο 7. Ανάλυση στοιχείων έρευνας

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε συγχωνευμένους μουσειακούς οργανισμούς είναι ιδιαίτερα απαιτητική, λόγω της οργανωτικής αναδιάρθρωσης, των αλλαγών στην ιεραρχία και της σύγκλισης διαφορετικών κουλτουρών, που συχνά προκαλούν αβεβαιότητα στους εργαζομένους. Κρίσιμη για την ομαλή μετάβαση είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και η συμμετοχική διοίκηση, ώστε να ενισχυθεί η συνοχή και να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή.

Σκοπός της έρευνας που σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της γνώμης και των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τη συνένωση των επιμέρους μουσείων σε έναν μεγάλο, ενιαίο, δημόσιο φορέα πολιτισμού.

Η έρευνα εξετάζει τις απόψεις των εργαζομένων για τη συνένωση μουσείων σε έναν ενιαίο δημόσιο φορέα. Βασίστηκε σε μεικτό ερωτηματολόγιο 23 ερωτήσεων και πρωτογενή δεδομένα, τα οποία αναλύθηκαν με περιγραφική στατιστική και θεματική ανάλυση για τις ανοικτές απαντήσεις. Τα αποτελέσματα συμβάλλουν στην αποτύπωση της εμπειρίας της συνένωσης και στην αξιολόγηση της λειτουργίας, της κουλτούρας και του εργασιακού κλίματος μετά τη συγχώνευση.

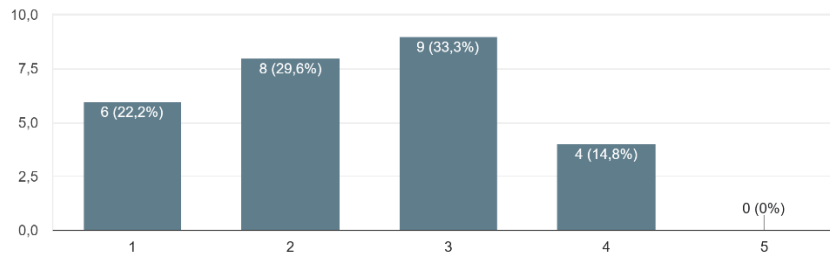
7.1 Εμπειρία και αξιολόγηση της συνένωσης

Στην κατηγορία που αφορά την αξιολόγηση της συνένωσης και της διαδικασίας μετάβασης, οι ερωτήσεις που τέθηκαν αφορούσαν: (α) τη συμβολή της συνένωσης στη βελτίωση της λειτουργικότητας των μουσείων (β) την επάρκεια της ενημέρωσης πριν και

κατά τη διάρκεια της συνένωσης και (γ) την αποτελεσματικότητα της διοίκησης στη διαχείριση της μετάβασης. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Στην (α) ερώτηση, το 22,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα, το 29,6% ότι διαφωνεί, το 33,3% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, ενώ το 14,8% δήλωσε ότι συμφωνεί. Τα δεδομένα δείχνουν μια τάση όπου το 51,8% των συμμετεχόντων εκφράζει κάποια μορφή δυσανεξίας, ενώ το 14,8% τάσσεται υπέρ. Ωστόσο, η μέγιστη συγκέντρωση (33,3%) βρίσκεται στην ουδέτερη απάντηση επομένως είναι δύσκολο να διαμορφωθεί σαφής τάση (Γράφημα 1)

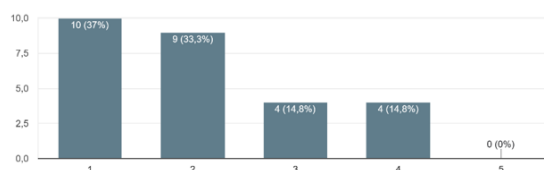
1. Θεωρείτε ότι η συνένωση συνέβαλε στη βελτίωση της λειτουργικότητας των Μουσείων;
27 απαντήσεις



Γράφημα 1

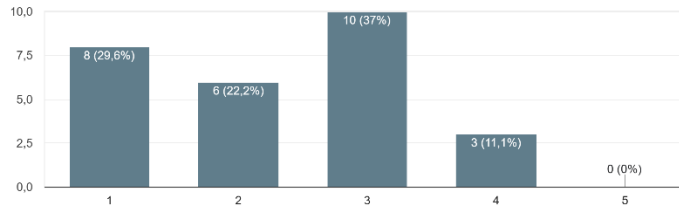
Στη (β) ερώτηση, το 37% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα, το 33,3% ότι διαφωνεί, το 14,8% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, ενώ το 14,8% δήλωσε ότι συμφωνεί γεγονός που υποδηλώνει γενικά αρνητική τάση ως προς την επάρκεια της ενημέρωσης (Γράφημα 2). Στη (γ) ερώτηση, το 37% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 29,6% ότι διαφωνεί απόλυτα, το 22,2% ότι διαφωνεί, ενώ το 11,1% δήλωσε ότι συμφωνεί σε μικρό βαθμό. Η κατανομή αυτή δείχνει μια έντονα σκεπτικιστική ή αρνητική στάση, καθώς το 88,8% των συμμετεχόντων είτε δεν έχει σαφή άποψη είτε διαφωνεί, ενώ καταγράφεται αξιοσημείωτη έλλειψη απόλυτης θετικής συμφωνίας. (Γράφημα 3)

2. Υπήρξε επαρκής ενημέρωση πριν και κατά τη διάρκεια της συνένωσης.
27 απαντήσεις



Γράφημα 2

3. Η διοίκηση διαχειρίστηκε αποτελεσματικά τη μετάβαση;
27 απαντήσεις



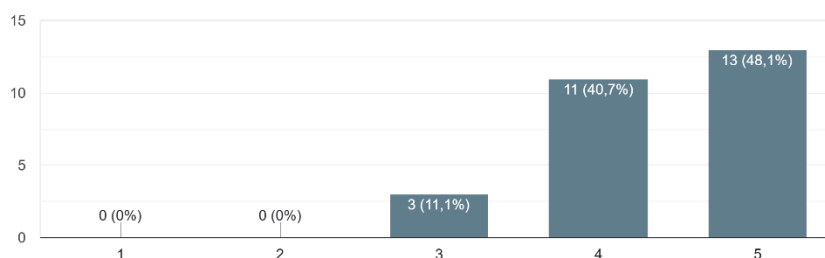
Γράφημα 3

7.2 Οργανωσιακές αλλαγές

Στη συνέχεια, στην κατηγορία που αφορά τις οργανωσιακές αλλαγές μετά τη συνένωση, οι ερωτήσεις που τέθηκαν αφορούσαν: (α) κατά πόσο η συνένωση δημιούργησε προκλήσεις στην καθημερινή εργασία και (β) ποιες βασικές αλλαγές προέκυψαν από τη συνένωση (γ) έχουν οριστεί με σαφήνεια οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μετά τη συνένωση (δ) έχει επιτευχθεί η ενοποίηση διαδικασιών και λειτουργιών (ε) ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις που εξακολουθούν να υφίστανται.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση (α) κατά πόσο η συνένωση δημιούργησε προκλήσεις στην καθημερινή εργασία καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Το 48,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 40,7% ότι συμφωνεί, ενώ το 11,1% τοποθετήθηκε ουδέτερα (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ). Συνεπώς, παρατηρείται σαφής τάση συμφωνίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η συνένωση δημιούργησε σημαντικές δυσκολίες στην εργασιακή καθημερινότητα και επέφερε επιβάρυνση στο προσωπικό του φορέα. (Γράφημα 3)

4. Δημιούργησε η συνένωση προκλήσεις στην καθημερινή εργασία.
27 απαντήσεις



Γράφημα 3

Στην ερώτηση (β) για τις αλλαγές που προέκυψαν από τη συνένωση των πέντε μουσείων από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει ότι οι αλλαγές γίνονται αντιληπτές τόσο σε θεσμικό όσο και σε καθημερινό επίπεδο εργασίας. Σε θεσμικό επίπεδο, αναφέρεται η δημιουργία ενός ενιαίου οργανισμού με κοινό νομικό και διοικητικό πλαίσιο (ενιαίο ΑΦΜ και σύσταση ΝΠΙΔ), γεγονός που συνδέεται με μεγαλύτερη συνολική δυναμική, ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας και αύξηση της αναγνωρισιμότητας του φορέα. Παράλληλα, επισημαίνεται η ανάπτυξη μεγαλύτερης παραγωγής δράσεων, η δυνατότητα πιο συντονισμένου προγραμματισμού και η ενίσχυση της συνολικής ταυτότητας του οργανισμού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η συνένωση συνδέεται και με οικονομίες κλίμακας.

Ωστόσο, καταγράφονται σημαντικές προκλήσεις στη διοικητική και οργανωσιακή λειτουργία. Συχνά αναφέρεται έλλειψη επαρκούς συντονισμού, ασάφεια αρμοδιοτήτων και αυξημένη δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ τμημάτων. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι ορισμένες διευθύνσεις ή μονάδες βρέθηκαν σε περιθωριοποιημένη θέση, ενώ έγινε λόγος για διοικητική υπερσυγκέντρωση και οργανωσιακή επιβάρυνση συγκεκριμένων οριζόντιων τμημάτων.

Ενδεικτικά εργαζόμενος στο Τμήμα Εκπαίδευσης ανέφερε «έλλειψη συντονισμού και οργάνωσης. Εξαιτίας της αντιμετώπισης πλέον ως ενός κοινού οργανισμού, ορισμένες διευθύνσεις MOMUS τέθηκαν στο περιθώριο και υποβαθμίστηκε εν μέρει η λειτουργία τους».

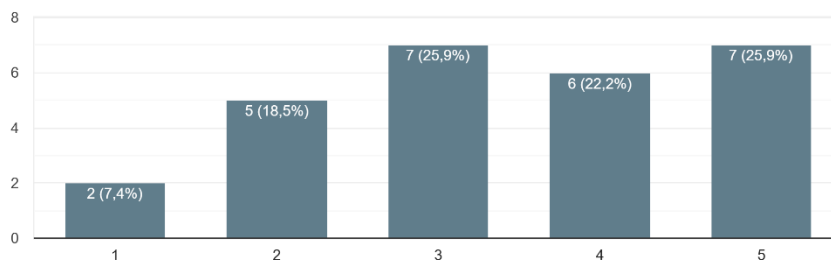
Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού και καθημερινής εργασίας, αναδεικνύεται έντονα η αύξηση του φόρτου εργασίας, η οποία δεν συνοδεύτηκε από αντίστοιχη ενίσχυση προσωπικού, οδηγώντας σε εργασιακή υπερφόρτωση και αίσθημα «εργασιακής εξόντωσης» όπως ενδεικτικά αναφέρει ένας εργαζόμενος στο Τμήμα Εκπαίδευσης. Παράλληλα, αναφέρεται ασάφεια καθηκόντων, δυσκολίες στην επικοινωνία, καθώς και επιπτώσεις στο εργασιακό κλίμα λόγω φυσικού διαχωρισμού των εργαζομένων σε διαφορετικές τοποθεσίες.

Επιπρόσθετα, καταγράφονται εμπειρίες οργανωσιακής αναδιάρθρωσης σε επίπεδο διοίκησης, με αλλαγές σε διευθύνσεις και ομάδες εργασίας, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις επηρέασαν τη συνέχεια της επαγγελματικής πορείας και την αίσθηση αναγνώρισης των εργαζομένων. Παρά τις δυσκολίες, αναφέρεται και μια σταδιακή προσπάθεια προσαρμογής, συνεργασίας και σύγκλισης διαφορετικών οργανωσιακών κουλтурών.

Τέλος, επισημαίνονται μεταβολές σε επιμέρους λειτουργικές πτυχές, όπως η διαχείριση έργων και εκθέσεων, οι εργασιακές συνθήκες (ωράριο και αποδοχές σε μεμονωμένες αναφορές), καθώς και η αυξημένη επισκεψιμότητα και παραγωγή πολιτιστικών δράσεων, η οποία συνοδεύει τη διευρυνόμενη οργανωσιακή κλίμακα του φορέα. Ενδεικτικά ένας εργαζόμενος από το τμήμα διοίκησης αναφέρει ότι «Υπήρξαν αλλαγές συντονισμού και σταδιακή επίτευξη συμπόρευσης πολύ διαφορετικών φορέων και συνάμα νοοτροπιών εργασίας και διαχείρισης. Ακόμη ενίοτε αποτελεί πρόκληση, αλλά υπάρχει μεγάλη βελτίωση».

Στην ερώτηση (γ) η οποία αφορούσε τη σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μετά τη συνένωση, οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Παρατηρείται ισοψηφία μεταξύ των κατηγοριών «συμφωνώ απόλυτα» και «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με ποσοστό 25,9% η καθεμία. Το 22,2% δήλωσε ότι συμφωνεί, αντίθετα, το 18,5% ότι διαφωνεί ενώ το 7,4% ότι διαφωνεί απόλυτα. Η κατανομή των απαντήσεων υποδηλώνει μια γενικά θετική στάση ως προς τη σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μετά τη συνένωση, καθώς οι θετικές αξιολογήσεις (48,1%) υπερβαίνουν τις αρνητικές (25,9%). Ωστόσο, το σχετικά υψηλό ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (25,9%) υποδηλώνει ότι εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω αποσαφήνισης των αρμοδιοτήτων και ενίσχυσης της οργανωτικής σαφήνειας εντός του οργανισμού. (Γράφημα 4)

10. Έχουν οριστεί με σαφήνεια οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μετά τη συνένωση;
27 απαντήσεις

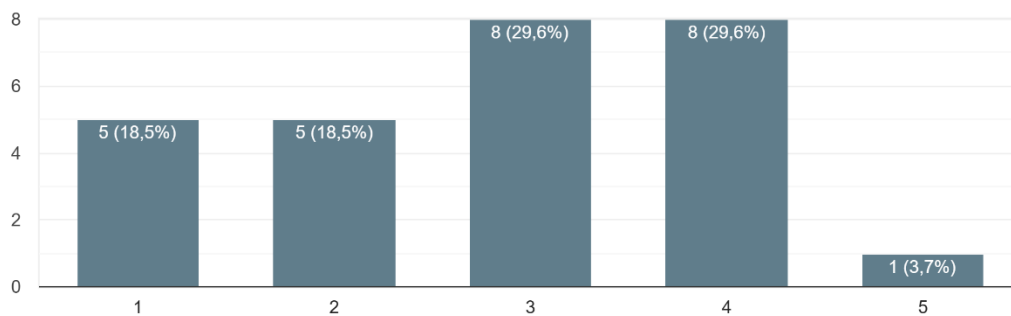


Γράφημα 4

Στην ερώτηση (δ), η οποία αφορούσε τον βαθμό στον οποίο έχει επιτευχθεί η ενοποίηση διαδικασιών και λειτουργιών, οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Παρατηρείται ισοψηφία μεταξύ των κατηγοριών «συμφωνώ» και «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με

ποσοστό 29,6% η καθεμία και ισοψηφία μεταξύ κατηγοριών των «διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα», με ποσοστό 18,5% η καθεμία. Η κατανομή των απαντήσεων υποδηλώνει μια έντονα διχασμένη κοινή γνώμη, όπου καμία ξεκάθαρη άποψη δεν συγκεντρώνει την απόλυτη πλειοψηφία, οι ουδέτερες και θετικές τάσεις διαμορφώνονται στο 59,2%, ένα σημαντικό ποσοστό εκφράζει δυσαρέσκεια 37%, ενώ ποσοστό (3,7%) όσων συμφωνούν απόλυτα είναι εξαιρετικά χαμηλό. (Γράφημα 5)

11. Έχει επιτευχθεί η ενοποίηση διαδικασιών και λειτουργιών;
27 απαντήσεις



Γράφημα 5

Στην ερώτηση (ε) ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις που εξακολουθούν να υφίστανται από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει έντονη αντίληψη κατακερματισμού με τους εργαζόμενους να επισημαίνουν ότι ο οργανισμός εξακολουθεί να λειτουργεί στην πράξη ως σύνολο πέντε διαφορετικών μουσείων. Επιπλέον, καταγράφονται σημαντικές ελλείψεις σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους, καθώς και άνιση κατανομή προσωπικού μεταξύ των επιμέρους μονάδων, γεγονός που επηρεάζει τη λειτουργική αποδοτικότητα.

Εντοπίζονται προβλήματα συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ διευθύνσεων και τμημάτων, τα οποία εντείνουν την οργανωσιακή ασυνέχεια. Ενδεικτικά η σχετική απάντηση εργαζόμενου από το τμήμα Διοίκησης: «Οι σημαντικότερες προκλήσεις της συνένωσης παραμένουν ο συντονισμός των διαφορετικών μουσείων μέσα σε έναν ενιαίο οργανισμό, η διατήρηση της ιδιαίτερης ταυτότητας του καθενός, καθώς και η προσαρμογή των λειτουργιών και των αρμοδιοτήτων στη νέα κοινή δομή».

Σημαντική αποτελεί επίσης η αναφορά σε εργασιακή ανασφάλεια και αβεβαιότητα, η οποία συνδέεται με ανησυχίες για τις συνθήκες απασχόλησης. Τέλος, διατυπώνονται

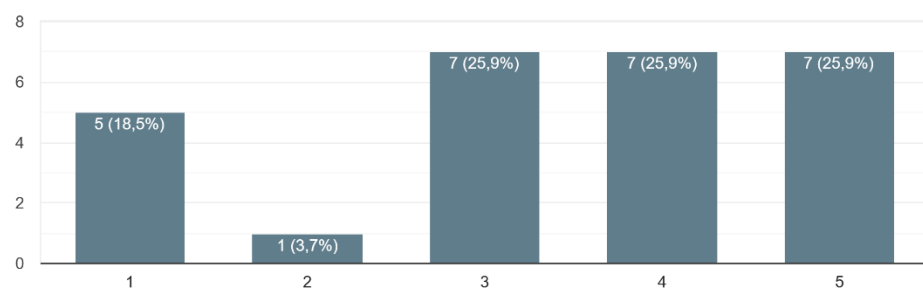
προτάσεις που εστιάζουν στην ενίσχυση της συνένωσης μέσω αύξησης πόρων, βελτίωσης υποδομών, ενίσχυσης της συνεργασίας και καθιέρωσης σαφών και δίκαιων διαδικασιών κατανομής ρόλων.

7.3 Θεσμική κουλτούρα και κοινή ταυτότητα

Στην κατηγορία που αφορά τη θεσμική κουλτούρα και την κοινή ταυτότητα οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν σχετικές με (α) αν το όραμα και οι βασικές αξίες του MOMUS είναι σαφείς και ξεκάθαρες (β) αν υπάρχει ισορροπία μεταξύ της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS και του ξεχωριστού χαρακτήρα του κάθε Μουσείου (γ) ποια είναι τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν σήμερα την κοινή ταυτότητα του MOMUS και (δ) προτάσεις για την ενίσχυση της κοινής ταυτότητας.

Στην ερώτηση (α), η οποία αφορούσε το όραμα του οργανισμού, οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Παρατηρείται ισοκατανομή στις κατηγορίες «συμφωνώ», «συμφωνώ απόλυτα» και «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» με ποσοστό 25,9% η καθεμία. Το 18,5% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 3,7% ότι διαφωνεί. Συνεπώς, παρατηρείται μια διχασμένη εικόνα, με κύρια χαρακτηριστικά την απουσία απόλυτης πλειοψηφίας και την ύπαρξη υψηλού ποσοστού ουδετερότητας (Γράφημα 6)

6. Το όραμα και οι βασικές αξίες του MOMUS είναι σαφείς και ξεκάθαρες.
27 απαντήσεις



Γράφημα 6

Στην ερώτηση (β) αν έχει επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS και του ξεχωριστού χαρακτήρα του κάθε Μουσείου οι απαντήσεις καταδεικνύουν μια διαιρεμένη εικόνα σχετικά με το ζήτημα. Ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων θεωρεί ότι δεν έχει επιτευχθεί ουσιαστική ισορροπία, επισημαίνοντας την απορρόφηση των

επιμέρους ταυτοτήτων. Ενδεικτικά, εργαζόμενος στο τμήμα Εκπαίδευσης αναφέρει: «*Εν μέρει, ναι. Ωστόσο, ακόμη δεν έχει προωθηθεί και αναδειχθεί επαρκώς η εκάστοτε ξεχωριστή ταυτότητα του κάθε μουσείου. Θεωρώ ότι επισκιάζεται ο χαρακτήρας του κάθε μουσείου απέναντι στην ενιαία ταυτότητα*» είτε την απουσία λειτουργικής αυτοτέλειας.

Μια δεύτερη ομάδα απαντήσεων αναγνωρίζει μερική ή ετεροβαρή ισορροπία, υποδεικνύοντας ότι η διαδικασία ενοποίησης βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη. Ένα τρίτο τμήμα των συμμετεχόντων αξιολογεί θετικά την υφιστάμενη κατάσταση, αναγνωρίζοντας την ύπαρξη μιας λειτουργικής ενιαίας στρατηγικής και των επιμέρους θεματικών ταυτοτήτων.

Ενδεικτικά εργαζόμενος σε τμήμα συλλογών αναφέρει «*Φαίνεται να υπάρχει μια λειτουργική ισορροπία: το MOMUS προβάλλει μια κοινή πολιτιστική ταυτότητα και στρατηγική ενώ κάθε τμήμα διατηρεί το δικό του θεματικό αντικείμενο*». Συνολικά, διαμορφώνεται μια πολωμένη εικόνα χωρίς σαφή επικράτηση μίας άποψης, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ισορροπία μεταξύ ενιαίας και επιμέρους ταυτότητας παραμένει υπό διαμόρφωση.

Στην ερώτηση (γ), η οποία αφορά τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν σήμερα την κοινή ταυτότητα του MOMUS, οι απαντήσεις παρουσιάζουν έντονη πολυφωνία και πόλωση ως προς την αντίληψη του φαινομένου. Ένα τμήμα των ερωτώμενων εκφράζει έντονη αμφιβολία ή πλήρη άρνηση ύπαρξης ουσιαστικής κοινής ταυτότητας. Σε αυτή την οπτική, η ταυτότητα θεωρείται ανύπαρκτη, επιφανειακή ή περιορισμένη στον θεσμικό τίτλο, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις ασκείται κριτική για έλλειψη τεχνογνωσίας, επαρκών δομών και οργανωσιακής συνοχής. Ένα δεύτερο τμήμα των απαντήσεων αντιλαμβάνεται την κοινή ταυτότητα κυρίως ως θεσμική ή διοικητική συνένωση, η οποία αποτυπώνεται στην κοινή διοίκηση, την οικονομική διαχείριση, τον στρατηγικό σχεδιασμό και το θεσμικό πλαίσιο ίδρυσης, χωρίς όμως να συνδέεται απαραίτητα με ένα ουσιαστικό περιεχόμενο ταυτότητας.

Μια τρίτη κατηγορία απαντήσεων εντοπίζει την κοινή ταυτότητα στην ενιαία οπτική επικοινωνία, στην κοινή στρατηγική, στη φιλοσοφία του οργανισμού και στη συνεργασία μεταξύ των μουσείων, με έμφαση κυρίως στη δημόσια εικόνα και την οργανωσιακή λειτουργία. Τέλος, άλλες απαντήσεις προσδιορίζουν την κοινή ταυτότητα μέσα από τον προσανατολισμό στη σύγχρονη και μοντέρνα τέχνη, τη φωτογραφία, τον πειραματισμό, τις κοινές εκθεσιακές δράσεις και την ανταλλαγή γνώσεων, ενώ παράλληλα τονίζουν την

εξωστρέφεια, τη δικτύωση, τη συνέργεια, την πολυθεματικότητα και τη διαμόρφωση ενός κοινού πολιτιστικού και καλλιτεχνικού οράματος.

Ενδεικτικά ένας εργαζόμενος στο τμήμα διοίκησης αναφέρει *«η κοινή ταυτότητα του MOMUS σήμερα στηρίζεται κυρίως σε τέσσερα στοιχεία: την ενοποίηση των μουσείων του σε ένα ενιαίο δίκτυο, τον προσανατολισμό στη σύγχρονη και μοντέρνα τέχνη, τη σύνδεση με τη φωτογραφία και τις πειραματικές μορφές έκφρασης, και τον δημόσιο-διαφοροποιημένο ρόλο του ως φορέα που συνδέει τέχνη, κοινωνία και γνώση»*

Στην ερώτηση (δ) η οποία αφορά προτάσεις για την ενίσχυση της κοινής ταυτότητας οι απαντήσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι η ενίσχυσή της δεν αποτελεί μόνο ζήτημα επικοινωνίας, αλλά απαιτεί συνδυασμό οργανωσιακής ενδυνάμωσης, βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας, ενίσχυσης της συνεργασίας και ανάπτυξης ενός συνεκτικού στρατηγικού και πολιτιστικού οράματος. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μουσείων μέσω κοινών εκθέσεων, εκπαιδευτικών δράσεων και διαμουσειακών προγραμμάτων.

Ενδεικτικά αναφέρεται η απάντηση εργαζόμενου στο τμήμα διοίκησης: *«Η ενίσχυση της κοινής ταυτότητας του MOMus προϋποθέτει την εδραίωση ενός ενιαίου αφηγήματος που θα συνδέει με σαφήνεια τα επιμέρους μουσεία του οργανισμού κάτω από μια κοινή αποστολή και οπτική γλώσσα. Παράλληλα, η ανάπτυξη ενοποιημένης ψηφιακής παρουσίας, η αξιοποίηση κοινών εργαλείων επικοινωνίας και εξυπηρέτησης του κοινού, καθώς και η παραγωγή διαμουσειακών εκθεσιακών και εκπαιδευτικών δράσεων μπορούν να ενισχύσουν τη συνοχή και την αναγνωρισιμότητά του. Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η ενίσχυση της εξωστρέφειας και της συμμετοχικότητας, ώστε το MOMus να αναδεικνύεται όχι μόνο ως σύνολο μουσείων, αλλά ως ενιαίος, δυναμικός και κοινωνικά ενεργός πολιτιστικός οργανισμός»*

Πολλές απαντήσεις τονίζουν την ανάγκη για συστηματική και θεσμοθετημένη επικοινωνία μεταξύ των μουσείων και των εργαζομένων. Προτείνεται τακτική ενημέρωση, σαφής κατανομή ρόλων, έγκαιρος προγραμματισμός και αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας, με στόχο τη μείωση της ασάφειας και την ενίσχυση της συνοχής. Σημαντικό μέρος των προτάσεων εστιάζει επίσης στην αύξηση του προϋπολογισμού και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στη βελτίωση της διαχείρισης προσωπικού και αναγκών.

Επισημαίνεται ότι η ενίσχυση των πόρων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία και τη στήριξη της κοινής ταυτότητας.

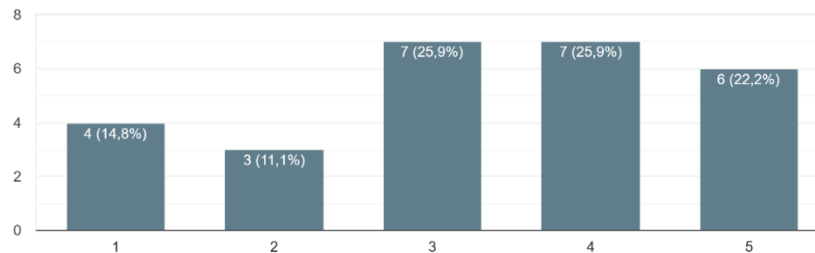
Οι απαντήσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για αναβάθμιση της στρατηγικής επικοινωνίας και ενίσχυση της εξωστρέφειας του οργανισμού. Προτείνεται ενιαία ψηφιακή παρουσία, σύγχρονα εργαλεία προβολής, συμμετοχή σε δράσεις και εκδηλώσεις, καθώς και ανανέωση των μέσων επικοινωνίας με το κοινό. Τέλος, εκφράζεται η ανάγκη για κοινό όραμα, ενιαίο αφήγημα και καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των μουσείων και των εργαζομένων. Η κοινή ταυτότητα περιγράφεται ως αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας, συμμετοχής και υπέρβασης παλαιών οργανωσιακών νοοτροπιών.

7.4 Διοίκηση και στρατηγικές διαχείρισης

Στην ενότητα αναφορικά με τον ρόλο της διοίκησης και τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους μουσείων, τέθηκαν οι εξής ερωτήσεις: (α) η διοίκηση ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των Μουσείων και την ανάπτυξη κοινής ταυτότητας (β) πώς θα χαρακτηρίζατε σήμερα τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μουσείων/διευθύνσεων του MOMUS (γ) ποιες πρακτικές θεωρείτε ότι παίζουν συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS.

Οι απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Παρατηρείται ισοκατανομή μεταξύ των κατηγοριών «συμφωνώ» και «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» με ποσοστό 25,9% η καθεμία. Το 22,2% ότι συμφωνεί απόλυτα, το 14,8% ότι διαφωνεί απόλυτα ενώ το 11,1% ότι διαφωνεί. Η κατανομή των απαντήσεων υποδηλώνει μια θετική στάση ως προς την ενθάρρυνση της συνεργασίας των Μουσείων και την ανάπτυξη κοινής ταυτότητας, καθώς οι θετικές αξιολογήσεις (48,1%) υπερβαίνουν τις αρνητικές (25,9%). Ωστόσο, το υψηλό ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων (25,9%) υποδηλώνει ότι εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ενεργειών. (Γράφημα 7)

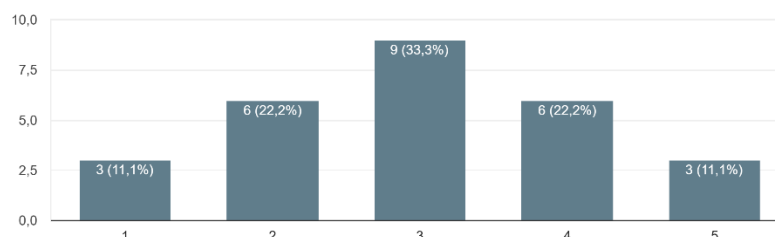
9. Η διοίκηση ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των Μουσείων και την ανάπτυξη κοινής ταυτότητας;
27 απαντήσεις



Γράφημα 7

Στην ερώτηση (β) πώς θα χαρακτηρίζατε σήμερα τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μουσείων/διευθύνσεων του MOMUS οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Το 33,3% τοποθετήθηκε ουδέτερα (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), ενώ παρατηρείται ισοψηφία μεταξύ των κατηγοριών διαφωνώ και συμφωνώ με ποσοστό 22,2% η καθεμία και ισοψηφία μεταξύ των κατηγοριών διαφωνώ απόλυτα και συμφωνώ απόλυτα με ποσοστό 11,1%. Συνολικά, η πλήρως συμμετρική κατανομή των απαντήσεων υποδηλώνει ότι η συνεργασία μεταξύ των μουσείων/διευθύνσεων δεν αποτιμάται με ενιαίο τρόπο, καθώς δεν προκύπτει μια ενιαία ή κυρίαρχη τάση, γεγονός που ενδέχεται να αντανακλά μια δυσκολία να την αξιολογήσουν ως ξεκάθαρα θετική ή αρνητική. (Γράφημα 8)

13. Πώς θα χαρακτηρίζατε σήμερα τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μουσείων/διευθύνσεων του MOMUS;
27 απαντήσεις



Γράφημα 8

Στην ερώτηση (γ) αναφορικά με το ποιες πρακτικές θεωρείται ότι συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS από τις απαντήσεις προκύπτει έντονα η ανάγκη των εργαζομένων για ουσιαστικό διάλογο μεταξύ των επιμέρους μουσείων του οργανισμού. Πολλές απαντήσεις τονίζουν τη σημασία της συστηματικής και θεσμοθετημένης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και των εργαζομένων. Ειδικότερα,

προτείνεται η τακτική ενημέρωση του προσωπικού για επίκαιρα θέματα, η σαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, έγκαιρος προγραμματισμός των δράσεων και η αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας, με στόχο τη μείωση της ασάφειας και την ενίσχυση της συνοχής.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενίσχυση της συνεργασίας μέσω κοινών εκθέσεων, εκπαιδευτικών δράσεων και διαμουσειακών προγραμμάτων. Η ανάπτυξη κοινών δράσεων παρουσιάζεται ως βασικός μηχανισμός οικοδόμησης της ενιαίας ταυτότητας, χωρίς να αναιρείται η ιδιαίτερη φυσιογνωμία κάθε μουσείου. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες αναδεικνύουν την ανάγκη αναβάθμισης της στρατηγικής επικοινωνίας και ενίσχυσης της εξωστρέφειας του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνονται η ανάπτυξη ενιαίας ψηφιακής παρουσίας, η αξιοποίηση σύγχρονων μέσων προβολής, η ενεργότερη συμμετοχή σε τοπικές δράσεις και εκδηλώσεις, καθώς και η ανανέωση των τρόπων επικοινωνίας με το κοινό.

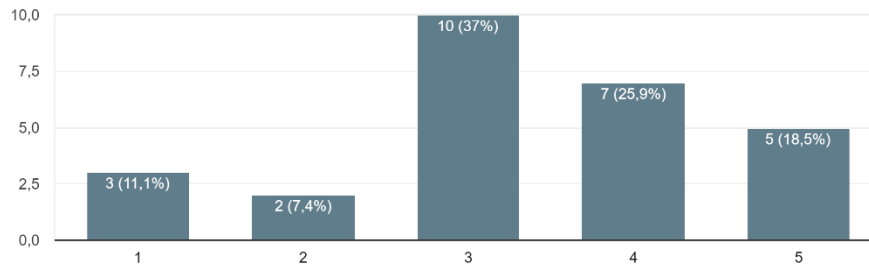
Τέλος, αναδεικνύεται η ανάγκη της διαμόρφωσης κοινού οράματος και ενιαίου αφηγήματος καθώς και της καλλιέργειας κουλτούρας συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων. Η κοινή ταυτότητα περιγράφεται ως αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας, ενδεικτικά η απάντηση εργαζόμενου από το τμήμα διοίκησης: *«Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS παίζουν η κοινή οπτική επικοινωνία, η ενιαία στρατηγική προβολής, ο συντονισμός των δράσεων και των εκθέσεων, καθώς και η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μουσείων και τμημάτων του οργανισμού».*

7.5 Ταύτιση με τον Οργανισμό

Στην ενότητα σχετικά με την ταύτιση των εργαζομένων με το όραμα του οργανισμού και την αποτίμηση της συνένωσης τέθηκαν οι εξής ερωτήσεις (α) αν ως εργαζόμενος νιώθετε ότι ταυτίζεστε με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού και (β) ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της συνένωσης. Οι απαντήσεις για την (α) καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Το 37% τοποθετήθηκε ουδέτερα (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), το 18,5% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 25,9% ότι συμφωνεί, το 7,4% δήλωσε ότι διαφωνεί, ενώ το 11,1% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα. Παρόλο που αθροιστικά οι θετικές απαντήσεις (44,4%) υπερτερούν των αρνητικών (18,5%), το υψηλό ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων υποδηλώνει ότι σημαντικό μέρος του προσωπικού δεν εκφράζει σαφή θέση ως προς τον

βαθμό ταύτισής του με το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Επομένως, διαμορφώνεται μια εικόνα ήπιας θετικής τάσης, χωρίς ωστόσο να μπορεί να υποστηριχθεί ότι έχει επιτευχθεί ισχυρή και καθολική ταύτιση των εργαζομένων με την οργανωσιακή ταυτότητα του MOMUS. (Γράφημα 9)

12. Ως εργαζόμενος νιώθετε ότι ταυτίζεστε με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού;
27 απαντήσεις



Γράφημα 9

Στην ερώτηση (γ) αναφορικά με το ποιο θεωρείται το σημαντικότερο πλεονέκτημα της συνένωσης, το κυρίαρχο αντιλαμβανόμενο πλεονέκτημα της συνένωσης είναι η δημιουργία ενός ισχυρότερου, μεγαλύτερου και πιο αναγνωρίσιμου φορέα, ο οποίος μπορεί να λειτουργεί με κοινή στρατηγική, αυξημένη δυναμική και μεγαλύτερη εξωστρέφεια. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αναδεικνύουν τις αυξημένες δυνατότητες συνέργειες που προκύπτουν από την καλύτερη συνεργασία των μουσείων και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των κοινών πόρων, της εμπειρίας και των συλλογών. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται επίσης η δυνατότητα ενίσχυσης της οικονομικής βιωσιμότητας, μέσω μεγαλύτερης κρατικής χρηματοδότησης, προσέλκυσης χορηγιών και οικονομιών κλίμακας. Ορισμένοι συμμετέχοντες επισημαίνουν ως βασικό όφελος τη διασφάλιση της επιβίωσης επιμέρους μουσείων, την προστασία των συλλογών και την επαγγελματική ασφάλεια του προσωπικού. Τέλος, ένα μικρό αλλά αξιοσημείωτο ποσοστό δηλώνει ότι δεν αναγνωρίζει κάποιο ουσιαστικό πλεονέκτημα ή δεν έχει ακόμη διαμορφώσει σαφή άποψη, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αξία της συνένωσης δεν είναι ομοιόμορφα αποδεκτή από όλους τους συμμετέχοντες.

Ενδεικτικά απάντηση εργαζόμενου στο Τμήμα συλλογών: «Θεωρητικά, ένας μεγαλύτερος οργανισμός έχει περισσότερες δυνατότητες και μεγαλύτερο αποτύπωμα, αυτό βέβαια αν γίνεται με σεβασμό στην επιμέρους ταυτότητα και την αποστολή του κάθε επιμέρους μουσείου».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα για την πρώτη κατηγορία ερωτήσεων καταδεικνύουν ότι η διαδικασία της συνένωσης δεν αξιολογείται ομοιόμορφα από τους εργαζομένους. Ειδικότερα, ως προς τη συμβολή της στη βελτίωση της λειτουργικότητας των μουσείων, οι απόψεις εμφανίζονται διχασμένες, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα οφέλη της συνένωσης δεν έγιναν αντιληπτά με τον ίδιο τρόπο από το σύνολο του προσωπικού. Παράλληλα, η επάρκεια της ενημέρωσης πριν και κατά τη διάρκεια της συνένωσης αξιολογείται κυρίως αρνητικά, αναδεικνύοντας ελλείψεις στην επικοινωνία και στη διάχυση πληροφοριών προς τους εργαζομένους. Τέλος, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης στη διαχείριση της μεταβατικής περιόδου λαμβάνει μικτές αξιολογήσεις, με μια ήπια τάση προς την αρνητική αποτίμηση. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι, παρά την υλοποίηση της συνένωσης, η διαδικασία μετάβασης συνοδεύτηκε από προβληματισμούς σχετικά με την ενημέρωση, την επικοινωνία και τη διοικητική διαχείριση της αλλαγής.

Τα ευρήματα σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές μετά τη συνένωση καταδεικνύουν ότι η διαδικασία επέφερε σημαντικές μεταβολές τόσο σε θεσμικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, οι οποίες συνοδεύτηκαν από σημαντικές προκλήσεις για το προσωπικό. Παρότι αναγνωρίζονται ορισμένα οφέλη, όπως η ενίσχυση της οργανωσιακής δυναμικής, η αύξηση της παραγωγής δράσεων και η διαμόρφωση ενός ενιαίου φορέα με ισχυρότερη παρουσία, οι συμμετέχοντες αναδεικνύουν παράλληλα σημαντικές δυσκολίες που σχετίζονται με τον αυξημένο φόρτο εργασίας, την έλλειψη επαρκών πόρων, τα προβλήματα συντονισμού και επικοινωνίας, καθώς και τη διατήρηση στοιχείων κατακερματισμού μεταξύ των επιμέρους μουσείων.

Επιπλέον, ενώ οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες φαίνεται να έχουν αποσαφηνιστεί σε ικανοποιητικό βαθμό, η ενοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών δεν φαίνεται να έχει ολοκληρωθεί πλήρως, γεγονός που επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Οι σημαντικότερες προκλήσεις που εξακολουθούν να υφίστανται αφορούν την οργανωσιακή συνοχή, την επάρκεια ανθρώπινων και υλικών πόρων, τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μονάδων και την ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας και

σταθερότητας των εργαζομένων. Συνεπώς, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η συνένωση βρίσκεται ακόμη σε διαδικασία οργανωσιακής ωρίμανσης.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι, παρά τη σχετική πρόοδο που έχει σημειωθεί μετά τη συνένωση, η οργανωσιακή ενοποίηση του MOMUS παραμένει μια διαδικασία που δεν έχει ολοκληρωθεί πλήρως. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες αξιολογούν σχετικά θετικά τη σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, γεγονός που υποδηλώνει ότι έχουν πραγματοποιηθεί βήματα προς την κατεύθυνση της οργανωτικής αποσαφήνισης. Ωστόσο, το σημαντικό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων υποδεικνύει ότι εξακολουθούν να υπάρχουν ασάφειες και περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης.

Αντίθετα, ως προς την ενοποίηση των διαδικασιών και των λειτουργιών, οι απόψεις εμφανίζονται περισσότερο επιφυλακτικές, με τις αρνητικές αξιολογήσεις να υπερτερούν οριακά των θετικών. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η λειτουργική ενοποίηση δεν έχει ακόμη εδραιωθεί σε βαθμό που να γίνεται ομοιόμορφα αντιληπτή από το σύνολο των εργαζομένων.

Παράλληλα, οι σημαντικότερες προκλήσεις που εξακολουθούν να υφίστανται σχετίζονται με την αίσθηση κατακερματισμού μεταξύ των επιμέρους μουσείων, τις ελλείψεις σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους, τις δυσκολίες συντονισμού και επικοινωνίας, καθώς και την εργασιακή ανασφάλεια που βιώνει μέρος του προσωπικού. Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η επιτυχής ολοκλήρωση της συνένωσης προϋποθέτει την περαιτέρω ενίσχυση της συνεργασίας, τη βελτίωση των μηχανισμών επικοινωνίας και συντονισμού, την επαρκή στελέχωση των υπηρεσιών και την καθιέρωση σαφών και δίκαιων διαδικασιών λειτουργίας, ώστε να ενισχυθεί η οργανωσιακή συνοχή και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τα ευρήματα σχετικά με τη θεσμική κουλτούρα και την κοινή ταυτότητα του MOMUS καταδεικνύουν ότι η διαδικασία διαμόρφωσης μιας ενιαίας οργανωσιακής ταυτότητας παραμένει σε εξέλιξη. Παρότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αξιολογεί θετικά τη σαφήνεια του οράματος και των αξιών του οργανισμού, οι απόψεις εμφανίζονται διχασμένες ως προς το κατά πόσο έχει επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS και της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας των επιμέρους μουσείων.

Η κοινή ταυτότητα φαίνεται να γίνεται αντιληπτή με διαφορετικούς τρόπους: για ορισμένους περιορίζεται σε ένα θεσμικό ή διοικητικό πλαίσιο, ενώ για άλλους συνδέεται με

κοινές στρατηγικές, συνεργατικές πρακτικές, καλλιτεχνικό προσανατολισμό και κοινό πολιτιστικό όραμα. Παράλληλα, δεν απουσιάζουν οι απόψεις που αμφισβητούν την ύπαρξη μιας ουσιαστικά εδραιωμένης κοινής ταυτότητας.

Οι προτάσεις των συμμετεχόντων συγκλίνουν στην ανάγκη ενίσχυσης της συνεργασίας, της εσωτερικής επικοινωνίας, της οργανωσιακής συνοχής και της επάρκειας πόρων. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της διαμόρφωσης ενός κοινού αφηγήματος και μιας κουλτούρας συνεργασίας που θα επιτρέψει την ενδυνάμωση της συλλογικής ταυτότητας, διατηρώντας παράλληλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε μουσείου. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η κοινή ταυτότητα του MOMUS αποτελεί ένα δυναμικό και υπό διαμόρφωση πεδίο, η περαιτέρω ανάπτυξη του οποίου εξαρτάται τόσο από οργανωσιακούς όσο και από πολιτισμικούς παράγοντες.

Τα ευρήματα σχετικά με τη Διοίκηση και τις στρατηγικές διαχείρισης του MOMUS καταδεικνύουν ότι παρά τη θετική στάση μέρους των εργαζομένων απέναντι στον ρόλο της διοίκησης, η συνεργασία μεταξύ των επιμέρους μουσείων και διευθύνσεων του MOMUS παρουσιάζει περιθώρια βελτίωσης. Η ενίσχυση της συστηματικής επικοινωνίας, ο καλύτερος συντονισμός των δράσεων, η ανάπτυξη κοινών προγραμμάτων και η διαμόρφωση κοινού οράματος αναδεικνύονται ως βασικές προϋποθέσεις για την εδραίωση μιας ενιαίας οργανωσιακής ταυτότητας, η οποία θα συνδυάζει τη συνοχή του οργανισμού με τη διατήρηση της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας κάθε μουσείου.

Τα ευρήματα της τελευταίας ενότητας υποδηλώνουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με το όραμα και τις αξίες του MOMUS βρίσκεται σε ένα ενδιάμεσο στάδιο διαμόρφωσης. Αν και παρατηρείται μια ελαφρά υπεροχή των θετικών απαντήσεων έναντι των αρνητικών, γεγονός που υποδηλώνει μια τάση μέτριας αποδοχής, το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό ουδέτερων απαντήσεων καταδεικνύει ότι ένα σημαντικό μέρος του προσωπικού δεν έχει διαμορφώσει σαφή ή σταθερή στάση, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να τεκμηριωθεί ισχυρή και καθολική οργανωσιακή ταύτιση. Το εύρημα αυτό είναι αναμενόμενο σε οργανισμούς που έχουν προκύψει από συγχώνευση, καθώς η διαμόρφωση κοινής οργανωσιακής κουλτούρας και συλλογικής ταυτότητας αποτελεί μακροχρόνια διαδικασία και δεν ολοκληρώνεται με τη θεσμική ενοποίηση των οργανισμών.

Οι απαντήσεις σχετικά με το σημαντικότερο πλεονέκτημα της συνένωσης αποτυπώνουν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν κυρίως τα στρατηγικά οφέλη που

απορρέουν από τη δημιουργία ενός μεγαλύτερου και ισχυρότερου οργανισμού. Η αυξημένη αναγνωρισιμότητα, η ενίσχυση της εξωστρέφειας, οι δυνατότητες ανάπτυξης συνεργασιών, η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η προσέλκυση χρηματοδότησης αποτελούν τα κυριότερα στοιχεία που συνδέονται με τη θετική αποτίμηση της συνένωσης. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τις δυνατότητες που δημιουργεί η ενοποίηση, ωστόσο η πλήρης αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων αυτών φαίνεται να προϋποθέτει περαιτέρω ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής, της εσωτερικής επικοινωνίας, της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της ισορροπίας μεταξύ της κοινής ταυτότητας του οργανισμού και της διατήρησης της ιδιαίτερης αποστολής κάθε επιμέρους μουσείου.

8.2 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής ενοποίησης και της διαμόρφωσης συλλογικής ταυτότητας, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης του MOMUS. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι οι συγχωνεύσεις πολιτιστικών οργανισμών συνιστούν σύνθετες και πολυδιάστατες διαδικασίες, οι οποίες δεν περιορίζονται σε διοικητικές ή οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, αλλά επεκτείνονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στον συντονισμό των διαθέσιμων πόρων, στη λειτουργική ενοποίηση των επιμέρους μονάδων και στη διαμόρφωση μιας νέας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας (Alexander et al., 2017). Παράλληλα, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η επίτευξη διοικητικής αποτελεσματικότητας δεν αποτελεί από μόνη της επαρκή προϋπόθεση για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, καθώς η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ανάπτυξη κοινής ταυτότητας, την ενίσχυση της θεσμικής συνοχής και την καλλιέργεια αισθήματος συλλογικής συμμετοχής μεταξύ των εργαζομένων (Balmer, 2011).

Επιπλέον, η έρευνα ανέδειξε ότι οι συγχωνευμένοι μουσειακοί οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν διαρκώς την ισορροπία μεταξύ οργανωσιακής ενότητας και θεσμικής πολυμορφίας. Αν και η ύπαρξη ενιαίων διοικητικών δομών μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού, στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων και στην ενίσχυση της δημόσιας παρουσίας του οργανισμού, τα επιμέρους μουσεία επιδιώκουν συχνά να διατηρήσουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία, την ιστορική τους διαδρομή

και τις εξειδικευμένες αποστολές τους (McCall & Gray, 2014). Υπό το πρίσμα αυτό, η επιτυχία τέτοιων εγχειρημάτων προϋποθέτει την υιοθέτηση διοικητικών πρακτικών που να συνδυάζουν την προώθηση των κοινών στρατηγικών στόχων με τον σεβασμό και την ανάδειξη της θεσμικής ιδιαιτερότητας κάθε επιμέρους μονάδας (Gray, 2015).

Η δημιουργία του MOMUS αποτελεί σημαντικό ορόσημο στην εξέλιξη της διοίκησης των μουσείων στην Ελλάδα, καθώς καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικοί φορείς μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις μέσω της οργανωτικής καινοτομίας και της στρατηγικής ολοκλήρωσης (Bounia, 2017). Η συνένωση των Μουσείων σε έναν ενιαίο οργανισμό έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ισχυρού πολιτιστικού οργανισμού στην Ελλάδα, με αυξημένες δυνατότητες συνεργασίας, συντονισμού και παραγωγής δράσεων. Ωστόσο, τα ευρήματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή ενοποίηση δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί πλήρως και εξακολουθεί να βρίσκεται σε στάδιο προσαρμογής και ωρίμανσης.

Παρά τα θετικά στοιχεία που αναγνωρίζονται, όπως η μεγαλύτερη οργανωτική δυναμική, η σχετική αποσαφήνιση ρόλων και αρμοδιοτήτων και η ύπαρξη ενός κοινού θεσμικού πλαισίου, οι εργαζόμενοι εκφράζουν επιφυλάξεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας μετάβασης. Οι κυριότερες δυσκολίες εντοπίζονται στην ανεπαρκή ενημέρωση κατά τη διάρκεια της συνένωσης, στα προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των μονάδων, στην έλλειψη ανθρώπινων και υλικών πόρων, καθώς και στη διατήρηση αισθήματος κατακερματισμού μεταξύ των επιμέρους μουσείων.

Ωστόσο, μέρος των ζητημάτων αυτών επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστεί μέσω της αναδιοργάνωσης του θεσμικού πλαισίου του MOMUS με τον Ν. 5179/2025 με τις διατάξεις των άρθρων 26–48, οι οποίες εισήγαγαν τροποποιήσεις στη διοικητική δομή, στις αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης και στη λειτουργική οργάνωση του οργανισμού. Η θεσμική αυτή παρέμβαση αποσκοπεί στην ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής, στη βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των επιμέρους μουσείων και στη σαφέστερη κατανομή αρμοδιοτήτων, επιδιώκοντας να αντιμετωπίσει αδυναμίες που είχαν αναδειχθεί κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του ενιαίου φορέα.

Παράλληλα, η διαμόρφωση μιας κοινής οργανωσιακής ταυτότητας και κουλτούρας βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη. Αν και το όραμα και οι αξίες του οργανισμού αξιολογούνται σχετικά θετικά, η οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων και η αντίληψη περί κοινής

ταυτότητας δεν εμφανίζονται πλήρως εδραιωμένες. Τα υψηλά ποσοστά ουδέτερων απαντήσεων σε αρκετές θεματικές ενότητες υποδηλώνουν ότι σημαντικό μέρος του προσωπικού δεν έχει ακόμη αναπτύξει σαφή και σταθερή στάση απέναντι στις αλλαγές που επέφερε η συνένωση.

Συνολικά, η έρευνα καταδεικνύει ότι η συνένωση του MOMUS έχει θέσει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός ενιαίου οργανισμού με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, αλλά απαιτούνται περαιτέρω παρεμβάσεις για την ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής, της λειτουργικής ενοποίησης και της κοινής θεσμικής κουλτούρας.

Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα, προτείνονται πέντε βασικοί άξονες στρατηγικής παρέμβασης:

1. Ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας

➡ **Θεσμοθέτηση ενιαίου μηχανισμού εσωτερικής ενημέρωσης του προσωπικού, μέσω ψηφιακής πλατφόρμας με τακτικές συναντήσεις διοίκησης–εργαζομένων, με στόχο την έγκαιρη και διαφανή ενημέρωση για αποφάσεις, αλλαγές, αρμοδιότητες και κοινές δράσεις – διαφανή κανάλια επικοινωνίας**

- Δημιουργία σταθερών μηχανισμών ενημέρωσης του προσωπικού για στρατηγικές αποφάσεις και οργανωσιακές αλλαγές.
- Τακτικές συναντήσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
- Ανάπτυξη ενιαίων ψηφιακών εργαλείων εσωτερικής επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών.

2. Βελτίωση του συντονισμού μεταξύ μουσείων και διευθύνσεων

➡ **Δημιουργία μόνιμης ομάδας συντονισμού (δια-μουσειακή επιτροπή) με εκπροσώπους από τα επιμέρους μουσεία και τις βασικές διευθύνσεις του MOMUS**

- Τακτικές συναντήσεις.
- Κοινό προγραμματισμό για δράσεις, εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα και έργα που αφορούν περισσότερες μονάδες.
- Καθορισμό υπευθύνου/συντονιστή για κάθε κοινό έργο.
- Κοινό χώρο ανταλλαγής πληροφοριών και καλών πρακτικών
- Καταγραφή αποφάσεων και παρακολούθηση της πορείας των κοινών δράσεων.

3. Καλλιέργεια κοινής οργανωσιακής κουλτούρας και ταυτότητας

➡ **Ανάπτυξη ενός ενιαίου πλαισίου κοινές αξίες, παραδοχές, συμπεριφορές και επαγγελματικές νόρμες, υιοθέτηση κοινών πρακτικών, η δημιουργία πρωτοκόλλου εκπαίδευσης των εργαζομένων- που θα ενισχύουν την αίσθηση ότι τα επιμέρους μουσεία ανήκουν σε έναν ενιαίο οργανισμό**

- Διαμόρφωση κοινού αφηγήματος για την αποστολή και το όραμα του MOMUS.
- Διοργάνωση κοινών εκπαιδευτικών, πολιτιστικών και κοινωνικών δράσεων για το προσωπικό.
- Ανάδειξη της συμπληρωματικότητας των μουσείων, διατηρώντας παράλληλα τη μοναδική φυσιογνωμία του καθενός.

4. Ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων

➡ **Προτείνεται η υιοθέτηση συμμετοχικών διαδικασιών στη διαχείριση των αλλαγών και στη λήψη αποφάσεων, μέσα από ομάδες εργασίας, focus groups και διαδραστικές συναντήσεις/σεμινάρια, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ενεργότερο ρόλο**

- Brainstorming & Workshops
- Focus Groups
- Ψηφιακές Πλατφόρμες
- Συμμετοχή του προσωπικού στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση οργανωσιακών αλλαγών.
- Δημιουργία διαύλων διαβούλευσης και υποβολής προτάσεων.
- Συστηματική μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης.

5. Ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης

➡ **Εφαρμογή πλαισίου μεγαλύτερης διαφάνειας και σαφούς κατανομής ρόλων και αρμοδιοτήτων με εργαλεία (ψηφιακά) που θα καθιστούν σαφές ποιος έχει την ευθύνη για κάθε διαδικασία, πώς διεκπεραιώνονται οι διαδικασίες, θα εξασφαλίζουν την πρόσβαση του προσωπικού στην απαραίτητη πληροφορία.**

- Διασφάλιση διαφάνειας στις διαδικασίες διοίκησης και λήψης αποφάσεων.
- Σαφής επικοινωνία σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης και τον ρόλο των εργαζομένων στον οργανισμό.

- Ανάπτυξη πολιτικών που ενισχύουν το αίσθημα σταθερότητας και δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Το παράδειγμα του MOMUS καταδεικνύει ότι οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις απαιτούν κάτι περισσότερο από διοικητική μεταρρύθμιση· απαιτούν την οικοδόμηση κοινής ταυτότητας, κουλτούρας συνεργασίας και κοινού σκοπού (Balmer, 2011). Η υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων αναμένεται να συμβάλει στην ολοκλήρωση της οργανωσιακής ενοποίησης του MOMUS, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του και στη διαμόρφωση μιας ισχυρής κοινής ταυτότητας που θα υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού. Συνολικά Οι προτάσεις έχουν ως στόχο τη δημιουργία μιας ενιαίας ταυτότητας που θα συνδέει τις επιμέρους ταυτότητες των μουσείων, δε θα τις αντικαταστήσει.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού. (2018). *Νόμος 4572/2018: Ίδρυση του Μητροπολιτικού Οργανισμού Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης (MOMUS)*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Ψιλούτσικου, Μ. (2023). Μεθοδολογία έρευνας στις διοικητικές επιστήμες – Σχεδιασμός και υλοποίηση ερευνών μάρκετινγκ, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μανάτζμεντ [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-111>
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). Εισαγωγή στην ποιοτική έρευνα [Κεφάλαιο]. Στο Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. 2015. Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/5818>

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lampis, A. (2020). Italian state museums during the COVID-19 crisis: From onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 362–372. doi:10.1080/09647775.2020.1790029
- Alexander, E. P. (1996). *Museum masters: Their museums and their influence*. AltaMira Press.
- Alexander, E. P., Alexander, M., & Decker, J. (2017). *Museums in motion: An introduction to the history and functions of museums* (3rd ed.). Rowman & Littlefield.
- Ambrose, T., & Paine, C. (2018). *Museum basics: The international handbook* (4th ed.). Routledge.
- Balmer, J. M. T. (2011). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British monarchy. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1380–1398.
- Bennett, T. (1995). *The birth of the museum: History, theory, politics*. Routledge.
- Black, G. (2012). *Transforming museums in the twenty-first century*. Routledge. doi:10.4324/9780203150061
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage.
- Bounia, A. (2017). Cultural societies and local community museums: A case study of a participative museum in Greece. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(1), 29–40. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.003.6286>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Crane, S. A. (Ed.). (2000). *Museums and memory*. Stanford University Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3th ed.). Sage.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13–30.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Duncan, C. (1995). *Civilizing rituals: Inside public art museums*. Routledge.

- Eco, U. (2015). *How to write a thesis*. MIT Press.
- Evans, G. (2003). Hard-branding the cultural city: From Prado to Prada. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27(2), 417–440. doi:10.1111/1468-2427.00455
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The Museum Experience Revisited*. London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315417851>
- Gray, C. (2015). *The politics of museums*. Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137493415
- Hill, L., O’Sullivan, C., O’Sullivan, T., & Whitehead, B. (2018). *Creative arts marketing* (3rd ed.). Routledge.
doi:10.4324/9781315447681
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the interpretation of visual culture*. Routledge.
- ICOM. (2021). *Museums, museum professionals and COVID-19*. International Council of Museums.
- Janes, R. R. (2009). *Museums in a troubled world: Renewal, irrelevance or collapse?* Routledge.
- Janes, R. R., & Conaty, G. T. (Eds.). (2005). *Looking reality in the eye: Museums and social responsibility*. University of Calgary Press.
- Janes, R. R., & Sandell, R. (Eds.). (2019). *Museum activism*. Routledge. doi:10.4324/9781351251044
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing’s role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287. doi:10.1080/09647770000301803
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Lord, B., & Blankenberg, N. (Eds.). (2015). *Cities, museums and soft power*. AAM Press.
- Lord, B., & Lord, G. D. (2009). *The manual of museum management* (2nd ed.). AltaMira Press.
- Lord, B., Lord, G. D., & Martin, L. (2012). *Manual of Museum Management* (2nd ed.). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Macdonald, S. (Ed.). (2006). *A Companion to Museum Studies*. Oxford: Blackwell Publishing.
<https://doi.org/10.1002/9780470996836>
- MacLeod, S. (Ed.). (2005). *Reshaping museum space: Architecture, design, exhibitions*. Routledge.
- Marty, P. F., & Jones, K. B. (Eds.). (2008). *Museum informatics: People, information, and technology in museums*. Routledge.
- Mason, R. (2005). Museums, galleries and heritage: Sites of meaning-making and communication. In G. Corsane (Ed.), *Heritage, museums and galleries: An introductory reader* (pp. 200–214). Routledge.
- McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the ‘new museology’: Theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>
- McCarthy, C. (2011). *Museums and Māori: Heritage professionals, indigenous collections, current practice*. Te Papa Press.
- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. Routledge.
- Message, K. (2006). *New museums and the making of culture*. Berg.
- Parry, R. (Ed.). (2007). *Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change*. London: Routledge.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Pickard, R. (2010). *Management of historic centres*. Routledge.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101–109.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)
- Prior, L. (2003). *Using documents in social research*. Sage.
- Rentschler, R. (2007). *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rentschler, R. (Ed.). (2002). *Museum and performing arts marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). Sage.
- 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>
- Sandell, R. (2007). *Museums, prejudice and the reframing of difference*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 7–17.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.09.005>
- Scott, C. (2000). Branding: Positioning museums in the twenty-first century. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 35–39.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6th ed.). Sage.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tallon, L., & Walker, K. (Eds.). (2008). *Digital technologies and the museum experience: Handheld guides and other media*. AltaMira Press.
- Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511992034>
- UNESCO. (2020). *Museums around the world in the face of COVID-19*. UNESCO.
- Weil, S. E. (2002). *Making museums matter*. Smithsonian Institution Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- Πηγές από το διαδίκτυο
- Biennale 9 (2026). 9^η Μπιενάλε σύγχρονης Τέχνης. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://biennale9.gr/>
- ELLOK (2025). Το MOMUS και το Θεαγένειο αντικαρκινικό νοσοκομείο. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://ellok.org/>;
- MOMUS (2020). ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ 2020. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/uploads/MOMUS2020.pdf>
- MOMUS (2026) INSPIRE PROJECT. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/news/inspire-project-0>
- MOMUS (2026). Ανοιχτά εργαστήρια τέχνης Hope art. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/education/anoihta-ergastiria-tehnis-hope-art>
- MOMUS (2026). Έναρξη έργου Horizon 2020 «SMOOTH». Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/news/enarxi-ergoy-horizon-2020-smooth>

- MOMUS (2022). *ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ 2022 ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2019–2021* Ανακτήθηκε στις 27.05.2026 από <https://www.MOMUS.gr/uploads/news/MOMUS2022.pdf>
- MOMUS (2023). *Πρόγραμμα εικαστικής ψυχοθεραπείας για ογκολογικούς ασθενείς στο πλαίσιο του CAre Art* Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 <https://www.MOMUS.gr/education/programma-eikastikis-psychotherapeias-gia-ogkologikouys-astheneis-sto-plaisio-toy-care-art>
- MOMUS (2024). *ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2023 - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ 2024* Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 <https://www.MOMUS.gr/news/programmatismos-stratigiko-plano-2024>
- MOMUS (2025). *Open call για ενήλικες 65+ στο πρόγραμμα «Together We Curate! Σχεδιάζουμε την έκθεση μαζί!»* από Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 <https://www.MOMUS.gr/news/open-call-gia-enilikes-65-sto-programma-together-we-curate-shediazoyme-tin-ekthesi-mazi>
- MOMUS (2024). *Εργαστήριο αφήγησης για ενήλικες «Αναμνήσεις σε κάδρα»* Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/education/ergastirio-afigisis-gia-enilikes-anamniseis-se-kadra>
- MOMUS (2025). *Απολογισμός της τριετίας 2022-2025 Χαιρετισμός της Υπουργού Πολιτισμού Λίνας Μενδώνη*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.youtube.com/watch?v=cTak1sS5yk8>
- MOMUS (2026). *Εγκαινιάστηκε το MOMUS Air στο Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης «Μακεδονία»*. Ανακτήθηκε στις 26 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/news/egkainiastike-MOMUS-air-sto-aerodromio-thessalonikis-makedonia>
- MOMUS (2023). *Ο δρόμος προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μουσείων ξεκινά από τη Θεσσαλονίκη*. Ανακτήθηκε στις 26 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/news/o-dromos-pros-ton-psifiako-metashimatismo-ton-moyseion-xekina-apo-ti-thessaloniki>
- MOMUS (2026). *Εκθέσεις*. Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/exhibitions>
- MOMUS (2026). *Εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 από https://booking.MOMUS.gr/MOMUS/Museums_education
- MOMUS (2025). *Το MOMUS συμμετέχει στην δράση της Πολιτιστικής Συνταγογράφησης*. Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 από <https://www.MOMUS.gr/news/MOMUS-symmetehei-stin-drasi-tis-politistikis-syntagografisis>
- MOMus - Μουσείου Άλεξ Μυλωνά(2022). *Το Μουσείο*. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://mouseioalexmylona.blogspot.com/>
- OPENGOV (2025) *ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΑΝΑΔΙΟΡΓΩΝΩΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ «ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ» (άρθρα 26-48)*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.opengov.gr/cultureath/?p=9310#comments>
- OFF STREAM (2020). *Mind's Eye Ψηλαφώντας την Τέχνη στο MOMUS-Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης*. Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 από <https://offstream.org/el/project/minds-eye-2/>
- Photobiennale (2023) *Ο θεσμός*. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://photobiennale-greece.gr/thesmos/>
- Shanelle Mullin (2023) *Social Proof: Definition, Types, Examples & How To Work With It* .Ανακτήθηκε στις 26 Μαΐου 2026 από <https://cxl.com/blog/is-social-proof-really-that-important/>
- SHOP MOMUS (2026). Ανακτήθηκε στις 25 Μαΐου 2026 από <https://shop.MOMUS.gr/>
- The MOMUS magazine (2026). *the MOMus magazine No1* . Ανακτήθηκε στις 26 Μαΐου 2026 από https://issuu.com/MOMUSmuseums/docs/the_MOMUS_magazine_no_1

- Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου. *Ίδρυση Μητροπολιτικού Οργανισμού Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/i-mousio-eis-sunolo.pdf>
- Κρατικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (2017). *Η Ίδρυση του ΚΜΣΤ*. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://www.greekstatemuseum.com/kmst/museum/foundation.html>
- ΚΜΣΤ (2018) *Συμφωνία σε 20 μέρη. Σύγχρονα έργα από τις συλλογές του Κρατικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης και του Μακεδονικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.greekstatemuseum.com/kmst/exhibitions/article/1315.html>
- Κέντρο σύγχρονης Τέχνης (2012). *Φυσιогνωμία-Ταυτότητα*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.cact.gr/cact/1012>
- ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ (2009). *Το σωματείο*. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από <https://web.archive.org/web/20150810050938/http://www.mmca.org.gr/mmst/el/museum.htm?m=1;1>
- Μαραγιάννη Ν. (2023). *MOMus και Cisco φέρνουν την «επανάσταση» στη μουσειακή εμπειρία*. Ανακτήθηκε στις 26 Μαΐου 2026 από <https://www.liberal.gr/politismos/MOMUS-kai-cisco-fernoyn-tin-epanastasi-sti-moyseiaki-empeiria>
- Μουσείο Φωτογραφίας Θεσσαλονίκης (2013). *Το Μουσείο*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.thmphoto.gr/?lang=EN>
- Παρή Σπίνου (2018) *Και εγένετο MOMUS*. Ανακτήθηκε στις 29 Μαΐου 2026 από https://www.efsyn.gr/tehnas/art-neas/169530_kai-egeneto-MOMUS/
- Σύμβαση παραχώρησης δικαιωμάτων χρήσεως κινητών και ακινήτων (2017). Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από file:///C:/Users/user/Downloads/fek_a_188_2018.pdf
- Τζεβελέκου Β. (2015) *Θεσσαλονικίος γάμος μετ' εμποδίων*. Εφημερίδα των συντακτών, Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 https://www.efsyn.gr/tehnas/art-neas/27691_thessalonikios-gamos-met-empodion (27/05/2026)
- Χαρισσοπούλου Β. (2017) *Ίδρύεται ο Μητροπολιτικός Οργανισμός Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης*. Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://www.amna.gr/home/article/151587/Idruetai-o-Mitropolitikos-Organismos-Mouseion-Eikastikon-Technon-Thessalonikis>
- Νόμοι, ΦΕΚ και δημόσια έγγραφα**
- Ελληνική Δημοκρατία. (1994). *Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως* (ΦΕΚ Β' 27/19.01.1994).
- Ελληνική Δημοκρατία. (1994). *Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως* (ΦΕΚ Β' 469/21.06.1994).
- Ελληνική Δημοκρατία. (1997). Νόμος 2557/1997. *Θεσμοί, μέτρα και δράσεις πολιτιστικής ανάπτυξης* (ΦΕΚ Α' 271/24.12.1997).
- Ελληνική Δημοκρατία. (2001). Νόμος 2947/2001, άρθρο 18, παρ. 24.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2018). Νόμος 4572/2018. *Ίδρυση του Μητροπολιτικού Οργανισμού Μουσείων Εικαστικών Τεχνών Θεσσαλονίκης (MOMUS) και λοιπές διατάξεις* (ΦΕΚ Α' 188/05.11.2018).
- Ελληνική Δημοκρατία. (2019). Νόμος 4622/2019. *Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης* (ΦΕΚ Α' 133/07.08.2019).
- Ελληνική Δημοκρατία. (2019). Νόμος 4622/2019, άρθρο 51. *Ετήσιος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης*.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2025). Νόμος 5179/2025, άρθρα 26–48 (ΦΕΚ Α 26/20.02.2025).

Ελληνική Δημοκρατία. (2025). Νόμος 5179/2025, άρθρα 36–38. (ΦΕΚ Α 26/20.02.2025)

Ελληνική Δημοκρατία. (2025). Απόφαση 341592/24.07.2025 (ΦΕΚ Β' 4280/2025).

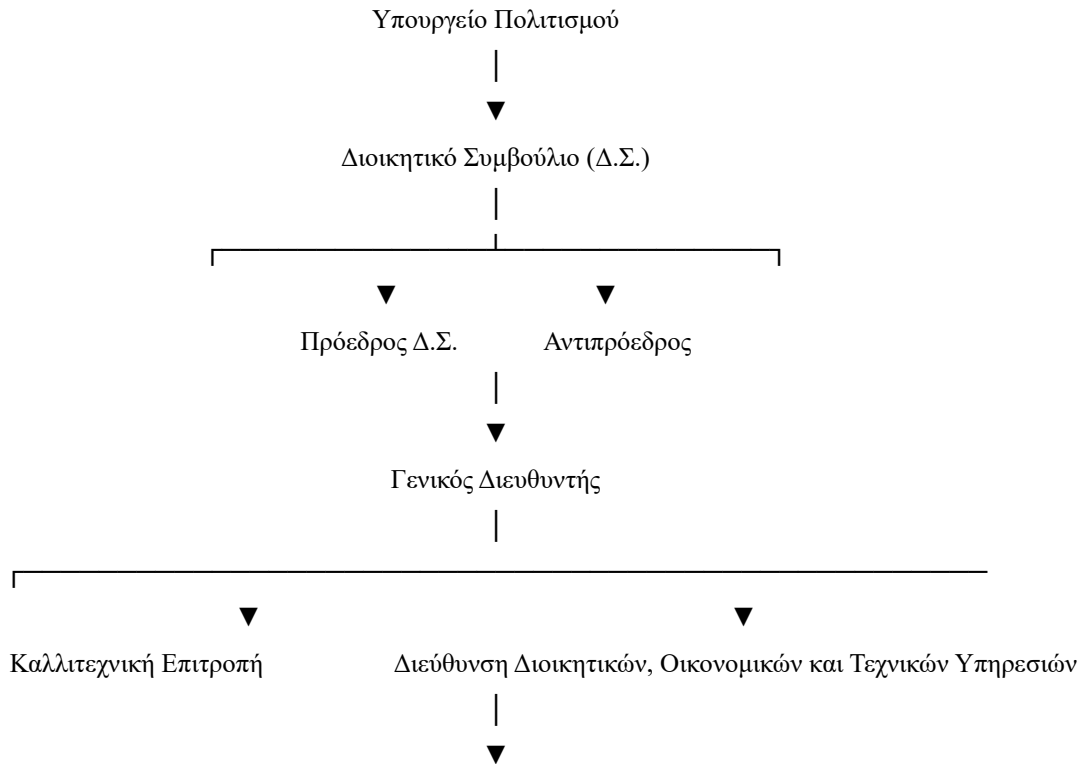
Υπουργείο Οικονομικών (2023). Απόφασης ένταξης του έργου «Sub. 4.12: Πολιτιστικές Εξαγωγές του MOMus (ΑΔΑ Ψ4Θ1Η-9ΔΟ) Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://diavgeia.gov.gr/>

Υπουργείο Οικονομικών (2024). 1η τροποποίηση απόφασης ένταξης του έργου «Sub. 4.12: Πολιτιστικές Εξαγωγές του MOMus (ΑΔΑ 6ΔΚΕΗ-1ΘΦ) Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://diavgeia.gov.gr/>

Υπουργείο Οικονομικών (2025). 2η τροποποίηση απόφασης ένταξης του έργου «Sub. 4.12: Πολιτιστικές Εξαγωγές του MOMus (ΑΔΑ 9ΣΓΒΗ-ΒΥΩ) Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://diavgeia.gov.gr/>

Υπουργείο Οικονομικών (2026). 2η Τροποποίηση Απόφασης Ένταξης του Έργου «Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων για ενήλικες ηλικίας 65+ και άτομα με μερική ή ολική απώλεια όρασης» (ΑΔΑ 9ΣΓΒΗ-ΒΥΩ) Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2026 από <https://diavgeia.gov.gr/>

Παράρτημα Α: Οργανόγραμμα MOMUS (Βάσει του ΦΕΚ Β' 4280/2025)



A. ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΟΝΤΕΡΝΑΣ ΤΕΧΝΗΣ

- └ Τμήμα Συλλογών
- └ Τμήμα Έρευνας και Ιστορικού-Καλλιτεχνικού Αρχείου

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ

- └ Τμήμα Συλλογών
- └ Τμήμα Έρευνας και Ιστορικού-Καλλιτεχνικού Αρχείου
- └ Τμήμα Σύγχρονης Γλυπτικής «Μουσείο Άλεξ Μυλωνά»

3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ

- └ Τμήμα Συλλογών
- └ Τμήμα Έρευνας και Ιστορικού-Καλλιτεχνικού Αρχείου

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΤΕΧΝΩΝ

5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- └ Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών
 - └ Γραφείο Γραμματειακής και Διοικητικής Υποστήριξης
 - └ Γραφείο Ανθρωπίνων Πόρων
 - └ Γραφείο Διαγωνισμών και Διαχείρισης Συμβάσεων

- | | Γραφείο Λογιστηρίου και Ταμείου
 - | | Γραφείο Χρηματοδοτούμενων και Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
 - | | Γραφείο Μάρκετινγκ και Εμπορικής Διαχείρισης
 - |
 - | **Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών**
 - | | Γραφείο Τεχνικής Υποστήριξης
 - | | Γραφείο Καθαριότητας και Συντήρησης Κτιρίων
 - | | Γραφείο Πληροφοριακών Συστημάτων
 - | | Γραφείο Εποπτικής Φύλαξης και Διαχείρισης Εκδηλώσεων
 - |
 - | **Τμήμα Συντήρησης Έργων Τέχνης**
 - |
 - | **Τμήμα Έρευνας και Εκπαίδευσης**
 - | | Γραφείο Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
 - | | Γραφείο Βιβλιοθήκης και Εκδόσεων
 - | | Γραφείο Ακαδημαϊκής Δικτύωσης και Έρευνας
-

B. ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΑ

- Γραφείο Ποιότητας
- Τμήμα Τύπου, Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας
- Γραφείο Νομικής Υποστήριξης
- Γραφείο Ιατρού
- Γραφείο Εσωτερικού Ελέγχου

Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο

Διερεύνηση της γνώμης και των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τη συνένωση των μουσείων σε έναν μεγάλο, ενιαίο, δημόσιο φορέα πολιτισμού.

Αγαπητέ/ή συμμετέχων/ουσα,

το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με τίτλο: «**Από τη συνένωση στην κοινή ταυτότητα. Στρατηγικές διοίκησης και διαχείρισης του MOMUS**».

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο η συνένωση επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό των μουσείων και τη διαμόρφωση της εσωτερικής θεσμικής κουλτούρας του οργανισμού. Μέσω της ανάλυσης αυτής, επιδιώκεται η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διοικητικές και οργανωτικές μεταβολές επηρεάζουν τόσο την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα όσο και τη θεσμική ταυτότητα του φορέα.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο**. Η συμπλήρωσή του διαρκεί περίπου **10 λεπτά**. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, με σεβασμό στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας και της εμπιστευτικότητας.

Η συμβολή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας. Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας.

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

ΜΕΡΟΣ Α'

Αντίληψη για τη συνένωση

1. 1. Θεωρείτε ότι η συνένωση συνέβαλε στη βελτίωση της λειτουργικότητας των Μουσείων;

*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4

Διαί ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

2. 2. Υπήρξε επαρκής ενημέρωση πριν και κατά τη διάρκεια της συνένωσης. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

3. 3. Η διοίκηση διαχειρίστηκε αποτελεσματικά τη μετάβαση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

4. 4. Δημιούργησε η συνένωση προκλήσεις στην καθημερινή εργασία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

5. 5. Ποιες βασικές αλλαγές προέκυψαν από τη συνένωση των 5 μουσείων *

ΜΕΡΟΣ Β'

Ταυτότητα

6. 6. Το όραμα και οι βασικές αξίες του MOMUS είναι σαφείς και ξεκάθαρες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δια ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

7. 7. Υπάρχει ισορροπία μεταξύ της ενιαίας ταυτότητας του MOMUS και του ξεχωριστού *
χαρακτήρα του κάθε Μουσείου;

8. 8. Ποιες πρακτικές θεωρείτε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της ενιαίας *
ταυτότητας του MOMUS.

ΜΕΡΟΣ Γ'

Στρατηγικές διαχείρισης - Εργασιακή εμπειρία

9. 9. Η διοίκηση ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των Μουσείων και την ανάπτυξη *
κοινής ταυτότητας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαί ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

10. 10. Έχουν οριστεί με σαφήνεια οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μετά τη συνένωση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Συμ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Διαφωνώ απόλυτα

11. 11. Έχει επιτευχθεί η ενοποίηση διαδικασιών και λειτουργιών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διακ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

12. 12. Ως εργαζόμενος νιώθετε ότι ταυτίζεστε με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διακ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα

13. 13. Πώς θα χαρακτηρίζατε σήμερα τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών μουσείων/διευθύνσεων του MOMUS; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Πολ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Πολύ καλή

14. 14. Ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις που εξακολουθούν να υφίστανται; *

15. 15. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της συνένωσης; *

16. 16. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν σήμερα την κοινή ταυτότητα του MOMUS *

17. 17. Προτάσεις για την ενίσχυση της κοινής ταυτότητας;

ΜΕΡΟΣ Δ'

Δημογραφικά στοιχεία

18. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω
- ☐ Άλλο: _____

19. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ >55

20. Επίπεδο εκπαίδευσης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- ☐ Απόφοιτος Ανώτερου – Ανώτατου Πανεπιστημίου (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
- ☐ Απόφοιτος Β' Βάθμιας Εκπαίδευσης
- ☐ Άλλο: _____

21. Διεύθυνση/Τμήμα/Αυτοτελές Τμήμα -Γραφείο όπου εργάζεστε:

22. Χρόνια εργασίας στον οργανισμό

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 0-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16+

23. Εργαζόσασταν σε κάποιο από τα μουσεία πριν τη συνένωση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι