



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης στη Σύγχρονη Εποχή: Στρατηγικές
Πολιτιστικής Προβολής, Μάρκετινγκ και Διοίκησης στο Πλαίσιο της
Ψηφιακής Πολιτικής και της Παγκοσμιοποίησης**

ΓΙΑΝΝΗΣ ΚΑΚΑΒΙΤΣΑΣ

ΡΟΦΟΥΖΟΥ ΑΙΜΙΛΙΑ

ΠΑΤΡΑ

Σεπτέμβριος, 2026

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις στρατηγικές πολιτιστικής προβολής, μάρκετινγκ και διοίκησης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης στο πλαίσιο της ψηφιακής πολιτικής και της παγκοσμιοποίησης. Η μελέτη επιδιώκει να αναδείξει πώς το Μουσείο οργανώνει τη θεσμική του ταυτότητα, σχεδιάζει και επικοινωνεί την πολιτιστική του προσφορά, αξιοποιεί ψηφιακά εργαλεία και υπηρεσίες, και εντάσσει τη διεθνή δικτύωση και την πολιτιστική διπλωματία στη στρατηγική του. Υιοθετήθηκε ποιοτική μεθοδολογία με μελέτη περίπτωσης και έξι ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη του Μουσείου από διαφορετικούς λειτουργικούς ρόλους (διοίκηση, στρατηγική, μάρκετινγκ, εκπαίδευση, επιστημονική επιμέλεια, νομική/διεθνείς συνεργασίες). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με αναστοχαστική θεματική ανάλυση έξι σταδίων κατά τους Braun και Clarke. Από την ανάλυση προέκυψαν δεκαπέντε κύρια θέματα καταναμεμημένα ισόρροπα στα τρία ερευνητικά ερωτήματα. Τα ευρήματα αναδεικνύουν την ισορροπία θεσμικής συνέχειας και διοικητικής ευελιξίας, την πολυδιάστατη αντίληψη της βιωσιμότητας, τις εντάσεις πόρων, τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως αλλαγή κουλτούρας και τις λανθάνουσες εντάσεις μεταξύ επιστημονικής αποστολής και επικοινωνιακών απαιτήσεων. Στον τομέα του μάρκετινγκ, αναδεικνύεται ο διάλογος αρχαιότητας και σύγχρονης δημιουργίας ως πυρήνας ταυτότητας, η πολυεπίπεδη τμηματοποίηση κοινού, η υβριδική επικοινωνία και η πολυλειτουργικότητα των μεγάλων εκθέσεων. Στην ψηφιακή και διεθνή διάσταση, η ψηφιακή στρατηγική γίνεται αντιληπτή ως επέκταση και όχι αντικατάσταση της φυσικής εμπειρίας, η επιστημονική αξιοπιστία θεωρείται προτεραιότητα στην επιλογή συνεργασιών, και οι διεθνείς συνεργασίες λειτουργούν ως μηχανισμός μουσειακής πολιτιστικής διπλωματίας. Τα συμπεράσματα συγκλίνουν με τη διεθνή βιβλιογραφία και αναδεικνύουν το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης ως δυναμικό πολιτιστικό φορέα που λειτουργεί στη συμβολή θεσμικής συνέχειας, επιστημονικής αυστηρότητας και σύγχρονης εξωστρέφειας. Η μελέτη συμβάλλει στην κατανόηση των πρακτικών διοίκησης και επικοινωνίας ιδιωτικών μουσείων με δημόσιο σκοπό στο ελληνικό πλαίσιο και προσφέρει εμπειρικά δεδομένα για τον τρόπο με τον οποίο τα μικρότερα και μεσαίου μεγέθους μουσεία διαπραγματεύονται την ψηφιακή και διεθνή επέκταση χωρίς να διακυβεύουν την επιστημονική και θεσμική τους ταυτότητα.

Λέξεις-κλειδιά: Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, πολιτιστική διοίκηση, πολιτιστικό μάρκετινγκ, branding, ψηφιακή στρατηγική, πολιτιστική διπλωματία, βιωσιμότητα, αναστοχαστική θεματική ανάλυση, ποιοτική έρευνα.

Abstract

This thesis investigates the cultural promotion, marketing, and management strategies of the Museum of Cycladic Art within the context of digital policy and globalisation. The study seeks to highlight how the Museum organises its institutional identity, designs and communicates its cultural offering, leverages digital tools and services, and integrates international networking and cultural diplomacy into its strategy. A qualitative case-study methodology was adopted, employing six semi-structured interviews with Museum executives from different functional roles (general management, strategic management, marketing and communications, educational programmes, scientific curatorship, and legal/international affairs). The analysis was conducted through Braun and Clarke's six-phase reflexive thematic analysis. Fifteen main themes emerged, evenly distributed across the three research questions. The findings reveal the balance between institutional continuity and managerial flexibility, the multidimensional understanding of sustainability (economic, institutional, social), the tensions of resources and the multi-role demands placed on staff, the digital transformation as a cultural rather than merely technological shift, and the latent tensions between scientific mission and communicative/commercial demands. In the marketing domain, the dialogue between antiquity and contemporary creation emerges as the core of identity, alongside multi-level audience segmentation, hybrid communication combining digital and interpersonal channels, and the multifunctional role of major exhibitions. In the digital and international dimensions, digital strategy is conceptualised as an extension rather than replacement of physical experience, scientific reliability is prioritised in the selection of partnerships, and international collaborations operate as a mechanism of museum cultural diplomacy. Recognised risks span economic, intellectual property, GDPR, reputational, and oversimplification dimensions, while structural dependence on third-party platforms emerges as a noteworthy concern. The conclusions converge with international literature and position the Museum of Cycladic Art as a dynamic cultural institution operating at the intersection of institutional continuity, scientific rigour, and contemporary outreach.

Keywords: Museum of Cycladic Art, cultural management, cultural marketing, branding, digital strategy, cultural diplomacy, organisational sustainability, reflexive thematic analysis, qualitative research, case study.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	4
Εισαγωγή.....	8
1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	8
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και σημασία του θέματος	8
1.3 Δομή της εργασίας.....	9
2. Μεθοδολογία και ερευνητικός σχεδιασμός.....	11
2.1 Ερευνητικός σχεδιασμός και σκοπός της μελέτης.....	11
2.2 Αιτιολόγηση της ποιοτικής προσέγγισης.....	11
2.3 Πεδίο έρευνας και συμμετέχοντες.....	12
2.4 Στρατηγική δειγματοληψίας και κριτήρια ένταξης	13
2.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων, ημιδομημένες συνεντεύξεις.....	13
2.6 Διαδικασία συνεντεύξεων και διαχείριση δεδομένων.....	14
2.7 Ανάλυση δεδομένων με αναστοχαστική θεματική ανάλυση.....	15
2.8 Κριτήρια ποιότητας και εμπιστευσιμότητας.....	16
2.9 Ηθικές και δεοντολογικές παράμετροι.....	18
3. Θεωρητικό Πλαίσιο	19
3.1 Πολιτιστική πολιτική και διοίκηση πολιτισμικών οργανισμών	19
3.1.1 Ιδιωτική θεσμική μορφή, αυτονομία και μηχανισμοί βιωσιμότητας	24
3.2 Πολιτιστικό μάρκετινγκ και στρατηγική ταυτότητα πολιτιστικών φορέων	25
3.3 Ψηφιακή πολιτιστική στρατηγική και παγκοσμιοποίηση	29
3.3.1 Ψηφιακή αφήγηση, εκθεσιακή πολιτική και στρατηγική διαφοροποίηση	31
3.3.2 Ψηφιακές υπηρεσίες αυτοξενάγησης και αφηγηματικός σχεδιασμός.....	31
3.3.3 Διαδραστικότητα, ενσώματα αλληλεπίδραση και πολυαισθητηριακές προσεγγίσεις	32
3.4 Ο ρόλος των μουσείων στη σύγχρονη πολιτιστική επικοινωνία	34
4. Πρακτικό μέρος, μελέτη περίπτωσης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης	39
4.1 Θεσμική ταυτότητα και εξέλιξη του μουσειακού μοντέλου.....	39
4.2 Φιλοσοφία λειτουργίας και οργανωσιακή λογική του Μουσείου	40

4.3 Διεθνής πολιτιστική διπλωματία και παγκοσμιοποίηση	41
4.3.1 Η συμφωνία με το Metropolitan Museum of Art.....	43
4.4 Στρατηγική διοίκηση και οικονομική βιωσιμότητα	43
4.4.1 Διοικητική δομή και ανθρώπινο δυναμικό	43
4.4.2 Χρηματοδοτικό μοντέλο και πόροι.....	44
4.5 Η σειρά «Θεϊκοί Διάλογοι» ως εκθεσιακή στρατηγική και μουσειολογική καινοτομία	45
4.5.1 Cy Twombly και ελληνική αρχαιότητα	45
4.5.2 Picasso και αρχαιότητα, γραμμή και πηλός	45
4.5.3 Ai Weiwei και σύγχρονος προβληματισμός.....	46
4.5.4 Marlene Dumas και Brice Marden	46
4.6 Στρατηγικές πολιτιστικής προβολής και μάρκετινγκ	46
4.7 Ψηφιακές πρωτοβουλίες και μορφές εξωστρέφειας.....	49
4.7.1 Ψηφιακές εφαρμογές ξενάγησης και αφηγηματικές υπηρεσίες, η περίπτωση της Clio Muse	49
4.8 Συνθετική αποτίμηση ψηφιακών και διεθνών συνεργασιών	52
5. Ποιοτική έρευνα, παρουσίαση και ερμηνευτική ανάλυση ευρημάτων.....	54
5.1 Από την κωδικοποίηση στη θεματική σύνθεση	54
5.2 Παρουσίαση και ερμηνευτική ανάλυση των ποιοτικών ευρημάτων	62
5.3 Η ανάλυση SWOT ως εργαλείο στρατηγικής αποτίμησης.....	82
5.4 Συνθετικές στρατηγικές προτάσεις βάσει της συνολικής ανάλυσης	87
6. Συνθετική συζήτηση και αξιολόγηση των ευρημάτων	89
6.1 Ενοποίηση θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων	89
6.2 Συγκεντρωτική αξιολόγηση πολιτιστικού μάρκετινγκ και ανάπτυξης κοινού.....	91
6.3 Ψηφιακή στρατηγική, διεθνείς συνεργασίες και όρια εξωστρέφειας.....	93
7. Συμπεράσματα.....	96
7.1 Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της εργασίας	96
7.2 Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα	97
7.3 Συγκεντρωτικά συμπεράσματα και προτάσεις	98
7.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	100

7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	100
Βιβλιογραφία	102
Παράρτημα.....	115

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης συγκαταλέγεται στα πλέον αναγνωρίσιμα και δυναμικά πολιτιστικά ιδρύματα της Ελλάδας, καθώς συνδέει την προβολή της αρχαίας πολιτιστικής κληρονομιάς με σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, επικοινωνίας και εμπειρίας επισκέπτη. Στο περιβάλλον της ψηφιακής τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, το μουσείο καλείται να επαναπροσδιορίσει την ταυτότητά του, να διευρύνει και να διαφοροποιήσει το κοινό του και να ενισχύσει τη διεθνή του παρουσία. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση και ερμηνεία των στρατηγικών που εφαρμόζει το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης στους τομείς της πολιτιστικής προβολής, του πολιτιστικού μάρκετινγκ και της διοίκησης, με έμφαση στον ρόλο της ψηφιακής πολιτικής, της καινοτομίας και των διεθνών συνεργασιών. Ειδικότερα, επιδιώκεται να αναδειχθεί πώς το μουσείο οργανώνει το μουσειακό του μοντέλο και τη θεσμική του ταυτότητα, πώς σχεδιάζει και επικοινωνεί την πολιτιστική του προσφορά μέσα από στοχευμένες πρακτικές branding, εκθεσιακές σειρές και δράσεις ανάπτυξης κοινού, πώς αξιοποιεί ψηφιακά εργαλεία και ψηφιακές υπηρεσίες για την πρόσβαση και την εμπλοκή των επισκεπτών, και πώς εντάσσει τη διεθνή δικτύωση και την πολιτιστική διπλωματία στη στρατηγική του. Τελικός στόχος είναι να τεκμηριωθεί ο τρόπος με τον οποίο οι παραπάνω επιλογές συμβάλλουν στην εξωστρέφεια, στη βελτίωση της επικοινωνίας με το κοινό και στη διασφάλιση της οργανωσιακής και οικονομικής βιωσιμότητας του μουσείου ως σύγχρονου φορέα πολιτισμού.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα και σημασία του θέματος

Με βάση τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της εργασίας, διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα.

Πρώτον, ποιες πρακτικές σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης, διακυβέρνησης και οργανωσιακής βιωσιμότητας εφαρμόζει το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης και με ποιον τρόπο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις πιέσεις της ψηφιακής εποχής.

Δεύτερον, με ποιες στρατηγικές πολιτιστικού μάρκετινγκ και branding το μουσείο διαμορφώνει και επικοινωνεί την ταυτότητά του, διευρύνει και διαφοροποιεί το κοινό του και ενισχύει τη δημόσια εικόνα του.

Τρίτον, πώς αξιοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες, ψηφιακές υπηρεσίες και συνεργασίες σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ώστε να ενισχύσει τη διεθνή του απήχηση και να αναπτύξει σταθερά δίκτυα εξωστρέφειας.

Η σημασία των παραπάνω ερωτημάτων είναι αυξημένη, διότι τα μουσεία, ως οργανισμοί δημόσιας αξίας, λειτουργούν πλέον σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού για την προσοχή του κοινού και παράλληλα καλούνται να εκσυγχρονίσουν τις υπηρεσίες τους, να ενσωματώσουν ψηφιακές πρακτικές και να αποδείξουν μετρήσιμη κοινωνική συνεισφορά. Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης προσφέρει ένα γόνιμο παράδειγμα για το πώς ένας πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να συνδυάζει πολιτιστική αποστολή, στρατηγική επικοινωνία και διοικητική αποτελεσματικότητα, προωθώντας ταυτόχρονα τη συμμετοχικότητα, την πρόσβαση και την καινοτομία ως όρους βιώσιμης πολιτιστικής ανάπτυξης.

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία οργανώνεται σε διακριτή αλλά ενιαία ερευνητική λογική. Αρχικά διατυπώνεται το κεντρικό ερώτημα, δηλαδή με ποιον τρόπο το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης συγκροτεί τη διοικητική, επικοινωνιακή, ψηφιακή και διεθνή στρατηγική του μέσα στη σύγχρονη πολιτιστική πραγματικότητα. Τα επιμέρους ερωτήματα εξειδικεύουν αυτή τη διερεύνηση σε τρεις άξονες, τη διοίκηση και βιωσιμότητα, το πολιτιστικό μάρκετινγκ και τη στρατηγική ταυτότητα, καθώς και την ψηφιακή και διεθνή εξωστρέφεια.

Η μεθοδολογία παρουσιάζεται αμέσως μετά την εισαγωγή, ώστε να διευκρινίζεται από την αρχή πώς προσεγγίζεται το θέμα. Το θεωρητικό μέρος αναπτύσσει τις βασικές έννοιες που στηρίζουν την έρευνα, δηλαδή την πολιτιστική πολιτική, τη διοίκηση μουσείων, τη βιωσιμότητα, το πολιτιστικό μάρκετινγκ, τη στρατηγική ταυτότητα, την ψηφιακή πολιτιστική στρατηγική και την πολιτιστική διπλωματία. Με αυτόν τον τρόπο το θεωρητικό πλαίσιο δεν λειτουργεί ως γενική εισαγωγή, αλλά ως ερμηνευτική βάση για το πρακτικό και εμπειρικό μέρος.

Το πρακτικό μέρος παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης από το γενικό προς το ειδικό, αρχίζοντας από τη θεσμική φυσιογνωμία του Μουσείου και προχωρώντας στις διοικητικές, εκθεσιακές, επικοινωνιακές, ψηφιακές και διεθνείς του επιλογές. Στη συνέχεια ακολουθεί η ποιοτική έρευνα, όπου παρουσιάζονται, αναλύονται και αξιολογούνται τα στοιχεία των συνεντεύξεων με τρόπο συνθετικό και όχι αποσπασματικό. Η εργασία ολοκληρώνεται με συζήτηση και γενικά

συμπεράσματα, στα οποία επαναδιατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και εξηγείται πώς απαντήθηκαν συνολικά.

2. Μεθοδολογία και ερευνητικός σχεδιασμός

Η εργασία αναπτύσσεται σε δύο μεθοδολογικά επίπεδα: αφενός σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, που τροφοδοτεί το θεωρητικό πλαίσιο, και αφετέρου σε μελέτη περίπτωσης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, υποστηριζόμενη από ποιοτική εμπειρική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις στελεχών του οργανισμού. Στις επόμενες υποενότητες παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός, η αιτιολόγηση της επιλογής ποιοτικής προσέγγισης, οι συμμετέχοντες, η στρατηγική δειγματοληψίας, ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, τα κριτήρια ποιότητας και οι ηθικές παράμετροι της έρευνας.

2.1 Ερευνητικός σχεδιασμός και σκοπός της μελέτης

Η παρούσα μελέτη υιοθέτησε ποιοτικό ερευνητικό σχεδιασμό, με στόχο τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο στελέχη μουσείων νοηματοδότησαν και διαχειρίστηκαν, σε επίπεδο θεσμικής πρακτικής, τη διασύνδεση της πολιτιστικής διπλωματίας, της δημόσιας επικοινωνίας και της κοινής γνώμης σε ζητήματα πολιτιστικής κληρονομιάς και επαναπατρισμού. Η επιλογή αυτή βασίστηκε στο γεγονός ότι το υπό διερεύνηση πεδίο δεν αφορούσε μόνο το «τι συμβαίνει» σε οργανωσιακό επίπεδο, αλλά κυρίως το «πώς» και το «γιατί» συγκροτούνται στρατηγικές, επιχειρήματα και αφηγήματα εντός των μουσείων, καθώς και το πώς οι φορείς αντιλαμβάνονται περιορισμούς, ευκαιρίες και διλήμματα που απορρέουν από το νομικό, πολιτικό και επικοινωνιακό περιβάλλον.

Συνεπώς, η έρευνα εστίασε σε ερμηνευτικές διαστάσεις της οργανωσιακής εμπειρίας. Αντί να επιδιωχθεί η στατιστική γενίκευση, επιδιώχθηκε η παραγωγή «πυκνής» κατανόησης των πρακτικών και των σημασιών που απέδωσαν τα εμπλεκόμενα πρόσωπα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στη διαχείριση της θεσμικής εικόνας, στη στρατηγική επικοινωνία και στη σχέση με θεσμικούς και κοινωνικούς δρώντες (Patton, 2015).

2.2 Αιτιολόγηση επιλογής της ποιοτικής προσέγγισης

Η ποιοτική μεθοδολογία θεωρήθηκε η καταλληλότερη επιλογή, καθώς το ερευνητικό ενδιαφέρον αφορούσε σύνθετα κοινωνικά και θεσμικά φαινόμενα, τα οποία διαμεσολαβούνται από λόγο, αξίες, ρόλους και σχέσεις ισχύος. Στην περίπτωση των μουσείων, τα ζητήματα πολιτιστικής διπλωματίας και επαναπατρισμού δεν προσεγγίστηκαν ως «ουδέτερες» διαδικασίες, αλλά ως πλέγματα νομιμοποίησης, διαπραγμάτευσης και δημόσιας αφήγησης. Οι σημασίες αυτές

αναγνωρίστηκαν ως συχνά σιωπηρές, ενσωματωμένες σε πρακτικές και επαγγελματικές «ρουτίνες», γεγονός που κατέστησε αναγκαία μια διερευνητική προσέγγιση, ικανή να επιτρέψει βάθος, ευελιξία και αναστοχασμό (Kvale & Brinkmann, 2015).

Επιπλέον, η μελέτη στόχευσε να αναδείξει διαφοροποιήσεις ανά ρόλο, για παράδειγμα πώς ο διευθυντής ενός μουσείου προσέγγισε τη θεσμική στρατηγική και την πολιτική λογοδοσία, ενώ ο υπεύθυνος μάρκετινγκ προσέγγισε την επικοινωνιακή στόχευση, τη διαχείριση κοινού και τη δυναμική της δημόσιας εικόνας. Τέτοιες διαφοροποιήσεις αποτυπώθηκαν αποτελεσματικότερα μέσω ποιοτικών συνεντεύξεων, καθώς οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να εξηγήσουν συλλογισμούς, παραδείγματα και αντιφάσεις, αντί να περιοριστούν σε προτυποποιημένες απαντήσεις (Patton, 2015).

2.3 Πεδίο έρευνας και συμμετέχοντες

Το πεδίο της έρευνας αφορούσε οργανισμούς μουσείων και στελέχη που εμπλέκονταν σε στρατηγικές, διοικητικές και επικοινωνιακές λειτουργίες, σχετικές με την παρουσίαση συλλογών, τη δημόσια επικοινωνία, τις διεθνείς συνεργασίες και, όπου υφίστατο, τη διαχείριση θεμάτων προέλευσης και επαναπατρισμού. Το δείγμα συγκροτήθηκε από έξι συμμετέχοντες, οι οποίοι κατείχαν καίριες θέσεις ευθύνης και προσέφεραν πρόσβαση σε «πληροφοριακά πλούσιες» οπτικές.

Οι ρόλοι των συμμετεχόντων προσδιορίστηκαν ως εξής, με στόχο τη λειτουργική κάλυψη του οργανωσιακού φάσματος:

- α) Διευθυντής ή διευθύντρια μουσείου
- β) Υποδιευθυντής, διευθυντής λειτουργιών ή υπεύθυνος συλλογών
- γ) Υπεύθυνος μάρκετινγκ και επικοινωνίας
- δ) Υπεύθυνος εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- ε) Επιμελητής ή επιστημονικός υπεύθυνος
- στ) Υπεύθυνος διεθνών συνεργασιών ή νομικών ζητημάτων πολιτιστικής κληρονομιάς

Η συγκεκριμένη συγκρότηση επέτρεψε την εξέταση του φαινομένου ως οργανωσιακής «οικολογίας» ρόλων, όπου οι αποφάσεις και οι αφηγήσεις διαμορφώθηκαν μέσα από διαφορετικές επαγγελματικές οπτικές.

2.4 Στρατηγική δειγματοληψίας και κριτήρια ένταξης

Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με σκόπιμη δειγματοληψία, με έμφαση σε άτομα που διέθεταν άμεση εμπλοκή στη διοίκηση, στην επιμέλεια και στην επικοινωνία του μουσείου. Η σκόπιμη δειγματοληψία προκρίθηκε, καθώς η παρούσα ποιοτική μελέτη επεδίωξε ερμηνευτικό βάθος και όχι αντιπροσωπευτικότητα. Με τον τρόπο αυτό, κατέστη δυνατή η ένταξη προσώπων που μπορούσαν να παράσχουν εμπειρικά τεκμήρια, παραδείγματα και αναστοχαστικές περιγραφές σχετικά με το υπό διερεύνηση φαινόμενο (Patton, 2015).

Ως κριτήρια ένταξης τέθηκαν:

- α) επαγγελματική θέση με ευθύνη στη χάραξη ή υλοποίηση πολιτικών, επικοινωνίας ή διαχείρισης συλλογών,
- β) ελάχιστη επαγγελματική εμπειρία στον μουσειακό χώρο, ώστε οι αφηγήσεις να στηρίζονται σε επαρκές οργανωσιακό βίωμα,
- γ) συμμετοχή σε διαδικασίες δημόσιας επικοινωνίας, διεθνών συνεργασιών ή διαχείρισης ζητημάτων πολιτιστικής κληρονομιάς.

Το μέγεθος του δείγματος τεκμηριώθηκε με βάση τη λογική της «πληροφοριακής ισχύος», σύμφωνα με την οποία μικρότερα δείγματα μπορούν να θεωρηθούν επαρκή όταν ο σκοπός είναι συγκεκριμένος, το δείγμα είναι εξειδικευμένο, η ποιότητα του διαλόγου είναι υψηλή και η ανάλυση πραγματοποιείται σε βάθος (Malterud et al., 2016). Παράλληλα, αξιοποιήθηκε η διεθνής βιβλιογραφία για τον κορεσμό, σύμφωνα με την οποία σε ομοιογενείς ή εξειδικευμένες ομάδες ρόλων ο κορεσμός θεμάτων μπορεί να επιτευχθεί με σχετικά περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων, υπό την προϋπόθεση ότι τα δεδομένα είναι επαρκή και ποιοτικά πλούσια (Guest et al., 2006).

2.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων, ημιδομημένες συνεντεύξεις

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων ατομικών συνεντεύξεων, καθώς η μέθοδος αυτή επέτρεψε ισορροπία μεταξύ συγκρισιμότητας και ευελιξίας. Το ημιδομημένο

σχήμα διασφάλισε ότι καλύφθηκαν βασικοί θεματικοί άξονες σε όλους τους συμμετέχοντες, ενώ παράλληλα επέτρεψε τη διερεύνηση απρόβλεπτων αλλά κρίσιμων πτυχών που αναδύθηκαν κατά τη ροή του λόγου (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ο οδηγός συνέντευξης οργανώθηκε σε θεματικές ενότητες που αντιστοιχούσαν στον ερευνητικό σκοπό, όπως:

- α) αντιλήψεις για τον ρόλο του μουσείου στην πολιτιστική διπλωματία και στη διεθνή εικόνα,
- β) πρακτικές δημόσιας επικοινωνίας και στρατηγικές αφήγησης,
- γ) εμπειρίες διαχείρισης κοινής γνώμης και σχέσεων με μέσα ενημέρωσης και ψηφιακά δίκτυα,
- δ) θεσμικοί και νομικοί περιορισμοί στη διαχείριση ζητημάτων προέλευσης και επαναπατρισμού,
- ε) εσωτερικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ρόλοι και διατομεακή συνεργασία,
- στ) κρίσιμα επεισόδια ή παραδείγματα που οι συμμετέχοντες θεώρησαν ενδεικτικά επιτυχίας ή αποτυχίας στρατηγικών.

Πριν από την κύρια ενότητα της συνέντευξης, συλλέχθηκαν σύντομα στοιχεία επαγγελματικού προφίλ, όπως ο ρόλος, τα έτη εμπειρίας, οι βασικές αρμοδιότητες και ο τύπος του μουσείου. Η λογική δεν ήταν η δημογραφική «χαρτογράφηση» ενός γενικού πληθυσμού, αλλά η τεκμηρίωση του οργανωσιακού πλαισίου, ώστε να ενισχυθεί η μεταφερσιμότητα των ευρημάτων.

2.6 Διαδικασία συνεντεύξεων και διαχείριση δεδομένων

Οι συνεντεύξεις προγραμματίστηκαν κατόπιν επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες και αφού προηγήθηκε ενημέρωση για τον σκοπό της έρευνας, τη διαδικασία, τη χρήση των δεδομένων και το δικαίωμα αποχώρησης. Η διεξαγωγή τους πραγματοποιήθηκε είτε δια ζώσης, σε χώρο που διασφάλιζε την ιδιωτικότητα, είτε μέσω ασφαλούς διαδικτυακής πλατφόρμας, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων και τις οργανωσιακές προϋποθέσεις.

Κάθε συνέντευξη είχε ενδεικτική διάρκεια 45 έως 60 λεπτά, με δυνατότητα επέκτασης όταν ο συμμετέχων ανέπτυσσε κρίσιμα παραδείγματα. Μετά από συγκατάθεση των συμμετεχόντων, πραγματοποιήθηκε ηχογράφηση, ώστε να διασφαλιστεί η πιστή αποτύπωση του λόγου και να μειωθεί ο κίνδυνος ερμηνευτικών απωλειών. Στη συνέχεια, ακολούθησε απομαγνητοφώνηση λέξη

προς λέξη. Τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν σε κρυπτογραφημένο αποθετήριο με περιορισμένη πρόσβαση, ενώ οι συμμετέχοντες κωδικοποιήθηκαν με ψευδώνυμα ή κωδικούς ρόλου.

2.7 Ανάλυση δεδομένων με αναστοχαστική θεματική ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με θεματική ανάλυση, σύμφωνα με το πλαίσιο των Braun και Clarke, το οποίο προσφέρει συστηματική αλλά ευέλικτη διαδικασία εντοπισμού και ερμηνείας προτύπων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων (Braun & Clarke, 2006). Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε ήταν συμβατή με τη λογική της αναστοχαστικής θεματικής ανάλυσης, όπου οι θεματικές δεν αντιμετωπίστηκαν ως «αντικειμενικά ευρήματα» που απλώς ανακαλύφθηκαν, αλλά ως ερμηνευτικά αποτελέσματα που συγκροτήθηκαν μέσα από τεκμηριωμένη αναλυτική εργασία και αναστοχασμό (Braun & Clarke, 2019).

Η διαδικασία ακολούθησε τα έξι στάδια:

Στάδιο 1: Εξοικείωση με τα δεδομένα

Ο ερευνητής διάβασε επανειλημμένα τις απομαγνητοφωνήσεις, κατέγραψε αρχικές εντυπώσεις, σημείωσε επαναλαμβανόμενες έννοιες και εντόπισε ενδεικτικά επεισόδια. Σε αυτή τη φάση παρήχθησαν σύντομα αναλυτικά σημειώματα, τα οποία λειτούργησαν ως πρώιμοι δείκτες πιθανών μοτίβων και ως τεκμήρια αναστοχασμού.

Στάδιο 2: Παραγωγή αρχικών κωδικών

Η κωδικοποίηση εφαρμόστηκε συστηματικά σε ολόκληρο το σώμα των δεδομένων. Οι κωδικοί κατέγραψαν το ρητό περιεχόμενο των λόγων των συμμετεχόντων και, όπου το συμφραζόμενο το επέτρεπε, τις λανθάνουσες σημασίες που διαφαίνονταν πίσω από αυτό. Στο αρχικό στάδιο οι κωδικοί διατηρήθηκαν αναλυτικοί και «ανοικτοί», ώστε η διαμόρφωση των θεμάτων να μην κριθεί πρόωρα. Η ερμηνεία παρέμεινε σε κάθε φάση έργο του ερευνητή.

Στάδιο 3: Αναζήτηση υποψήφιων θεμάτων

Οι κωδικοί ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες συστάδες νοήματος. Σε αυτή τη φάση διαμορφώθηκαν υποψήφιες θεματικές που αποτύπωσαν μοτίβα, όπως για παράδειγμα «θεσμική νομιμοποίηση μέσω οικουμενικότητας», «επικοινωνιακή διαχείριση ρίσκου και κρίσης», «ο ρόλος της κοινής γνώμης ως καταλύτης ή ως περιορισμός» και «εσωτερικές εντάσεις μεταξύ επιμέλειας και

μάρκετινγκ». Οι τίτλοι παρέμειναν προσωρινοί και λειτούργησαν ως εργαλεία αναλυτικής σκέψης.

Στάδιο 4: Ανασκόπηση και αναθεώρηση θεμάτων

Ελέγχθηκε η συνοχή κάθε θέματος και η διακριτότητα μεταξύ των θεμάτων. Η επανεξέταση πραγματοποιήθηκε σε δύο επίπεδα: πρώτον, στο επίπεδο των αποσπασμάτων που εντάχθηκαν σε κάθε θέμα και, δεύτερον, στο επίπεδο του συνολικού σώματος των δεδομένων, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι θεματικές αντανakλούσαν επαρκώς το υλικό και δεν αποτελούσαν απλή «ανακύκλωση» αρχικών προϋποθέσεων.

Στάδιο 5: Ορισμός και ονοματοδοσία θεμάτων

Καθορίστηκε η ουσία και τα όρια κάθε θεματικής, καθώς και η εσωτερική της δομή. Σε αυτό το στάδιο διαμορφώθηκαν αναλυτικές περιγραφές που απάντησαν στο ερώτημα τι ακριβώς εξηγεί κάθε θέμα για τη σχέση μουσείου, πολιτιστικής διπλωματίας, δημόσιας επικοινωνίας και κοινής γνώμης. Τα θέματα ονοματοδοτήθηκαν με τρόπο που απέδιδε σαφές ερμηνευτικό νόημα και όχι απλώς μια γενική θεματική ετικέτα.

Στάδιο 6: Παραγωγή γραπτής αναφοράς

Η τελική φάση αφορούσε τη συγγραφή της ανάλυσης, με ενσωμάτωση αντιπροσωπευτικών αποσπασμάτων, ερμηνευτική σύνδεση με το θεωρητικό πλαίσιο και σαφή απάντηση στον σκοπό της μελέτης. Τα αποσπάσματα επιλέχθηκαν όχι ως «απόδειξη» μεμονωμένων ισχυρισμών, αλλά ως υλικό που κατέστησε ορατή την αναλυτική λογική και επέτρεψε στον αναγνώστη να παρακολουθήσει τη μετάβαση από τα δεδομένα στις ερμηνευτικές προτάσεις (Braun & Clarke, 2006· Braun & Clarke, 2019).

2.8 Κριτήρια ποιότητας και εμπιστευσιμότητας

Η ποιότητα της ποιοτικής έρευνας τεκμηριώθηκε μέσω κριτηρίων εμπιστευσιμότητας, με αναφορά στη λογική αξιοπιστίας που περιλαμβάνει αξιοπιστία νοήματος, τεκμηρίωση διαδικασίας και διαφάνεια αναλυτικών αποφάσεων (Lincoln & Guba, 1985). Η μελέτη ενσωμάτωσε πρακτικές που αντιστοιχούσαν στα τέσσερα κλασικά κριτήρια, ενώ παράλληλα αξιοποίησε σύγχρονες προσεγγίσεις για την ποιότητα της ποιοτικής έρευνας (Tracy, 2010) και ειδικές οδηγίες για τη θεματική ανάλυση (Nowell et al., 2017).

Πιστότητα

Η πιστότητα ενισχύθηκε μέσω:

- α) της επιλογής συμμετεχόντων με άμεση εμπλοκή σε κρίσιμες λειτουργίες, ώστε οι αφηγήσεις τους να είναι τεκμηριωμένες,
- β) της αναστοχαστικής καταγραφής αποφάσεων και σημειωμάτων, ώστε να αποτυπωθεί ο τρόπος με τον οποίο προέκυψαν οι ερμηνείες,
- γ) της συζήτησης των αναδυόμενων θεμάτων με επιβλέποντα ή κριτικό αναγνώστη, ως διαδικασίας ενημέρωσης από ομοτίμους, η οποία συνέβαλε στον εντοπισμό τυφλών σημείων.

Η «επαλήθευση» μέσω ελέγχου μελών αντιμετωπίστηκε με προσοχή. Σε ερμηνευτικές αναλύσεις, η επιστροφή των θεμάτων στους συμμετέχοντες δεν λειτούργησε ως μηχανιστικό κριτήριο εγκυρότητας, επειδή τα νοήματα δεν θεωρήθηκαν απλώς «δεδομένα» προς επιβεβαίωση, αλλά ερμηνευτικές συνθέσεις. Αντίθετα, όπου κρίθηκε αναγκαίο, χρησιμοποιήθηκε περιορισμένη επιβεβαίωση πραγματολογικών στοιχείων, όπως οργανωσιακές διαδικασίες ή χρονικά γεγονότα, χωρίς αυτή να μετατραπεί σε μηχανισμό «επικύρωσης» της ερμηνείας (Braun & Clarke, 2019).

Μεταφερσιμότητα

Η μεταφερσιμότητα υποστηρίχθηκε μέσω περιγραφής του πλαισίου των μουσείων, του τύπου οργανισμού, των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να αξιολογήσει την εφαρμοσιμότητα των ευρημάτων σε άλλες περιπτώσεις. Η έμφαση δόθηκε στην πυκνή περιγραφή και όχι σε γενικευτικούς ισχυρισμούς.

Εξαρτησιμότητα

Η εξαρτησιμότητα τεκμηριώθηκε με τη διατήρηση «διαδρομής ελέγχου», δηλαδή αρχείου αποφάσεων που περιλάμβανε εκδόσεις του οδηγού συνέντευξης, σημειώσεις από τη διαδικασία συλλογής, εξελικτικές μορφές κωδικοποίησης και τεκμηρίωση του μετασχηματισμού των κωδίκων σε θεματικές. Η διαδικασία αυτή επέτρεψε την αναδρομική κατανόηση της αναλυτικής πορείας (Nowell et al., 2017).

Επιβεβαιωσιμότητα

Η επιβεβαιωσιμότητα ενισχύθηκε μέσω αναστοχαστικού ημερολογίου, στο οποίο καταγράφηκαν προϋποθέσεις, πιθανές προκαταλήψεις, θεωρητικές προτιμήσεις και σημεία στα οποία ο ερευνητής χρειάστηκε να αναθεωρήσει αρχικές ερμηνείες. Παράλληλα, η χρήση αποσπασμάτων στο τελικό κείμενο λειτούργησε ως διαφανής γέφυρα μεταξύ δεδομένων και ερμηνείας (Tong et al., 2007).

2.9 Ηθικές και δεοντολογικές παράμετροι

Η έρευνα σχεδιάστηκε με βάση θεμελιώδεις αρχές δεοντολογίας, όπως η ενημερωμένη συγκατάθεση, η εθελοντική συμμετοχή, το δικαίωμα αποχώρησης, η προστασία της ανωνυμίας και η εμπιστευτικότητα. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν γραπτώς για τον σκοπό της έρευνας, τη διαδικασία, τη χρήση των δεδομένων και τον τρόπο παρουσίασης των αποσπασμάτων. Δεδομένης της πιθανής ευαισθησίας θεμάτων, όπως οι θεσμικές πολιτικές, οι δημόσιες αντιπαραθέσεις και οι χειρισμοί επικοινωνίας, ελήφθη ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να μην προκύψει έμμεση ταυτοποίηση μέσω χαρακτηριστικών λεπτομερειών.

Η διαχείριση των δεδομένων ευθυγραμμίστηκε με τις αρχές προστασίας προσωπικών δεδομένων. Τα αρχεία ήχου και οι απομαγνητοφωνήσεις φυλάχθηκαν με περιορισμένη πρόσβαση και διαγράφηκαν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας ή σύμφωνα με το προβλεπόμενο χρονοδιάγραμμα του ιδρύματος. Για την τελική παρουσίαση, χρησιμοποιήθηκαν κωδικοί ρόλου και γενικεύσεις που διατήρησαν την αναλυτική αξία των δεδομένων, χωρίς να εκθέσουν πρόσωπα ή οργανισμούς.

3. Θεωρητικό Πλαίσιο

3.1 Πολιτιστική πολιτική και διοίκηση πολιτισμικών οργανισμών

Η πολιτιστική πολιτική δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο ως σύνολο διοικητικών αποφάσεων, διότι συγκροτεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο ορίζεται η δημόσια αξία του πολιτισμού. Στην περίπτωση των μουσείων, η πολιτική αυτή εκφράζεται ταυτόχρονα σε θεσμικό, διαχειριστικό και επικοινωνιακό επίπεδο. Σε θεσμικό επίπεδο αφορά το καθεστώς λειτουργίας, την αποστολή και τη λογοδοσία. Σε διαχειριστικό επίπεδο αφορά την κατανομή πόρων, τη βιωσιμότητα και την οργανωσιακή ικανότητα. Σε επικοινωνιακό επίπεδο αφορά τον τρόπο με τον οποίο το μουσείο απευθύνεται στο κοινό, τεκμηριώνει την κοινωνική του χρησιμότητα και συγκροτεί σχέσεις εμπιστοσύνης με επισκέπτες, δωρητές, συνεργάτες και κοινότητες (Arnaboldi & Diaz Lema, 2021· Cerquetti et al., 2024).

Η σύγχρονη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών συνδέεται, επομένως, με τη μετάβαση από το μουσείο ως χώρο φύλαξης συλλογών στο μουσείο ως ενεργό οργανισμό παραγωγής γνώσης, εμπειρίας και κοινωνικής σχέσης. Η μετατόπιση αυτή δεν ακυρώνει τον επιστημονικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα του μουσείου, αλλά τον διευρύνει. Η συλλογή, η τεκμηρίωση και η έκθεση των αντικειμένων παραμένουν κεντρικές λειτουργίες, όμως εντάσσονται πλέον σε ένα ευρύτερο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, αξιολόγησης, ανάπτυξης κοινού και ψηφιακής διαμεσολάβησης (Agostino et al., 2020· Marini & Agostino, 2022· Nikolaou, 2024).

Σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια της βιωσιμότητας αποκτά σύνθετο περιεχόμενο. Δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην οικονομική επιβίωση, αλλά περιλαμβάνει τη θεσμική συνέχεια, την κοινωνική νομιμοποίηση, την περιβαλλοντική υπευθυνότητα, την πρόσβαση, τη συμπερίληψη και την ικανότητα προσαρμογής σε κρίσεις. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση ενός σύγχρονου μουσείου χρειάζεται να εξετάζει ταυτόχρονα τη διοικητική δομή, τις πηγές χρηματοδότησης, την ποιότητα των συνεργασιών, τη σχέση με το κοινό και τον βαθμό ψηφιακής ωριμότητας. Αυτή η πολυδιάστατη οπτική αποτελεί τη βάση για την ανάγνωση της περίπτωσης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης στο πρακτικό μέρος της εργασίας.

Η πολιτιστική πολιτική αφορά το σύνολο των στρατηγικών και μέτρων που λαμβάνονται σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο για τη διαχείριση, διαφύλαξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς και δημιουργίας. Οι σύγχρονες πολιτιστικές πολιτικές αναγνωρίζουν τα μουσεία ως καίρια

εργαλεία κοινωνικής ανάπτυξης, εκπαίδευσης και οικονομικής ενίσχυσης, και γι' αυτό ενθαρρύνουν τον εκσυγχρονισμό της διοίκησής τους. Η διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών (cultural management) έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς τα μουσεία και οι άλλοι φορείς καλούνται να λειτουργήσουν με αποδοτικότητα, διαφάνεια και στρατηγικό σχεδιασμό, με πρακτικές που προσομοιάζουν σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Η στροφή αυτή συνδέεται με τη μετατόπιση προς μοντέλα λογοδοσίας, μέτρησης κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδοσης και θεσμικής προσαρμογής, όπου η βιωσιμότητα και η προσέλκυση κοινού και πόρων αποκτούν κεντρικό ρόλο (Cerquetti et al., 2024· Avlonitou et al., 2025).

Η έμφαση σε λογοδοσία και δείκτες επίδοσης αποκτά ιδιαίτερο βάρος στα ιδιωτικά μουσεία, όπου η θεσμική αυτονομία συνοδεύεται από υψηλότερη έκθεση σε χρηματοοικονομικό κίνδυνο και συνεχή ανάγκη προσέλκυσης πόρων. Σε τέτοια σχήματα, η διαφάνεια, η τυποποίηση οικονομικών πληροφοριών και η ένταξη σε πλαίσια κοινωνικής λογοδοσίας λειτουργούν ως μηχανισμοί νομιμοποίησης προς υποστηρικτές, χορηγούς και κοινό, καθώς η βιωσιμότητα συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη και με τη δυνατότητα σταθερής χρηματοδοτικής ροής (Cerquetti et al., 2024· CSR Hellas, 2024· MCA, n.d.-g· Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023). Η λογική αυτή συνδέεται πρακτικά με πολυμερή χρηματοδοτικά μοντέλα που περιλαμβάνουν εισιτήρια, εμπορικές υπηρεσίες, μέλη, δωρεές και εταιρικές συνεργασίες, καθώς και με τον τρόπο που οι δράσεις βιωσιμότητας και κοινωνικής ευθύνης ενσωματώνονται στην οργανωσιακή στρατηγική (Avlonitou et al., 2025· CSR Hellas, 2024).

Στο πλαίσιο αυτό, τα μουσεία αντιμετωπίζουν την πρόκληση να συνδυάσουν τον παραδοσιακό τους ρόλο, ως κιβωτοί γνώσης και αισθητικής απόλαυσης, με νέους ρόλους που αφορούν την κοινωνική συμμετοχή και την οργανωσιακή βιωσιμότητα. Η διεθνής μουσειολογική συζήτηση των τελευταίων ετών, ιδίως στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, μετακινεί το βάρος προς έννοιες όπως προσβασιμότητα, συμπερίληψη, διαφορετικότητα και συμμετοχή κοινοτήτων, αναδεικνύοντας μια περισσότερο οριζόντια αντίληψη για την αποστολή του μουσείου (Arnaboldi & Diaz Lema, 2021· Nikolaou, 2024). Η ίδια κατεύθυνση ενισχύεται και από την εμπειρία της πανδημίας, όταν πολλά μουσεία αναγκάστηκαν να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, να ενισχύσουν την ψηφιακή τους παρουσία και να αναπτύξουν νέα κανάλια επικοινωνίας με το κοινό (Agostino et al., 2020· Samaroudi et al., 2020).

Η εμπειρία της πανδημίας κατέδειξε επίσης ότι η ψηφιακή ωριμότητα δεν είναι μόνο επικοινωνιακή επιλογή, αλλά παράγοντας οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Η μετάβαση σε ψηφιακή παροχή υπηρεσιών, η αναδιάταξη προτεραιοτήτων και η ενίσχυση σχέσεων με το κοινό μέσω online καναλιών συνδέθηκαν με τη δυνατότητα συνέχισης της αποστολής και με την προστασία εσόδων σε περιόδους περιορισμών, ενώ οι ψηφιακές τεχνολογίες λειτούργησαν ως εργαλεία σχέσης και όχι ως απλές υποδομές (Agostino et al., 2020· Samaroudi et al., 2020· Marini & Agostino, 2022). Στο πρακτικό επίπεδο, αυτό αποτυπώνεται σε επιλογές όπως οι ψηφιακές ξεναγήσεις, οι εφαρμογές αυτοξενάγησης και οι πλατφόρμες ψηφιακής πρόσβασης, που συνδέουν την εμπειρία επισκέπτη με λειτουργικές και διοικητικές προτεραιότητες.

Η παγκοσμιοποίηση έχει επίσης επηρεάσει έντονα τη διοίκηση των μουσείων. Από τη μία πλευρά, εντείνει τον ανταγωνισμό, αλλά και τη συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς οι πολιτιστικοί οργανισμοί εντάσσονται σε διεθνή δίκτυα, αναπτύσσουν συνέργειες και επενδύουν σε ψηφιακές υποδομές που απευθύνονται σε διασυννοριακά ακροατήρια (Li et al., 2024· Nikolaou, 2024). Από την άλλη πλευρά, ακόμη και μεσαίου μεγέθους ή μικρότερα μουσεία καλούνται να απευθυνθούν σε διεθνές κοινό μέσω του τουρισμού και του διαδικτύου, αξιοποιώντας εργαλεία πολιτιστικής διπλωματίας και αφήγησης δημόσιας αξίας. Στο πλαίσιο αυτό, η πολιτιστική πολιτική ενθαρρύνει τα μουσεία να λειτουργούν ως «πρεσβευτές» της κουλτούρας τους και να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εικόνας και της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας διεθνώς (Rachiotis et al., 2025). Μελέτες υποστηρίζουν ότι τα μουσεία μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση εθνικής εικόνας μέσω των τεχνών, προβάλλοντας ένα αναγνωρίσιμο προφίλ πολιτιστικής κληρονομιάς που εντάσσεται σε ευρύτερες στρατηγικές διεθνούς τοποθέτησης (Rodner et al., 2011). Παράλληλα, η ανάπτυξη κοινού και η διαφοροποίηση των επισκεπτών, ως στρατηγικός στόχος, ενισχύεται μέσα από εργαλεία πολιτιστικού μάρκετινγκ και δράσεις audience development, με συστηματικές προσεγγίσεις που αναδεικνύονται στη σχετική βιβλιογραφία (Ayala et al., 2020· Gonsales, 2021).

Η διεθνής τοποθέτηση των μουσείων μέσω συνεργασιών, δανεισμών και θεσμικών συμφωνιών ενισχύει την ήπια ισχύ και το nation branding, αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί απαιτήσεις ενισχυμένης θεσμικής διαχείρισης, ιδίως όταν ανακύπτουν ζητήματα προέλευσης, νομιμότητας και δημόσιας αποδοχής. Σε περιπτώσεις κυκλαδικών αρχαιοτήτων, η διεθνής ορατότητα συνυπάρχει με έντονο δημόσιο διάλογο για provenance, ηθική διαχείριση και θεσμική λογοδοσία,

με αποτέλεσμα η πολιτιστική διπλωματία να συνδέεται άμεσα με τη διατήρηση εμπιστοσύνης και με την κοινωνική νομιμοποίηση των οργανισμών (Rachiotis et al., 2025· Gill & Tsirogiannis, 2025· Tsirogiannis et al., 2025· Association of Greek Archaeologists, 2022· Hamilakis, 2022· The Art Newspaper, 2024· The Metropolitan Museum of Art, 2024). Αυτή η διάσταση λειτουργεί ως κριτήριο σύγχρονης πολιτιστικής διακυβέρνησης και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία σχεδιάζουν την εξωστρέφειά τους και επικοινωνούν θεσμικά τις συνεργασίες τους.

Συνοψίζοντας, η σύγχρονη διοίκηση πολιτισμικών οργανισμών απαιτεί συνδυασμό παραδοσιακής αποστολής και σύγχρονων εργαλείων στρατηγικής. Οι διευθυντές μουσείων καλούνται να καταρτίζουν επιχειρησιακά σχέδια, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους, να υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης, όπως η διαφάνεια και η αξιολόγηση, και ταυτόχρονα να παραμένουν πιστοί στις πολιτιστικές και εκπαιδευτικές αξίες του οργανισμού τους, ενσωματώνοντας τεχνολογίες που λειτουργούν όχι μόνο ως υποδομές, αλλά και ως εργαλεία σχέσης με το κοινό (Marini & Agostino, 2022· Nikolaou, 2024). Το παράδειγμα του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης προσφέρει μια ιδιαίτερη οπτική για το πώς ένας πολιτιστικός οργανισμός στην Ελλάδα εφαρμόζει στην πράξη αυτές τις αρχές, λειτουργώντας με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια εντός ενός δημόσιου σκοπού, και αναπτύσσοντας πρακτικές επικοινωνίας, εξωστρέφειας και ψηφιακής καινοτομίας που μπορούν να αναγνωστούν ως στρατηγικές βιωσιμότητας και διεθνούς τοποθέτησης.

Σε ένα αναθεωρημένο πλαίσιο ανάγνωσης, η σύγχρονη πολιτιστική διοίκηση δεν νοείται απλώς ως μεταφορά πρακτικών διοίκησης επιχειρήσεων στον μουσειακό χώρο, αλλά ως διακριτό υβριδικό πεδίο, στο οποίο συναντώνται οι αρχές της δημόσιας πολιτιστικής αποστολής με τις λογικές της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα μουσεία λειτουργούν πλέον ως οργανισμοί διπλής νομιμοποίησης: αφενός μέσω της επιστημονικής και επιμελητικής αυθεντίας, αφετέρου μέσω της κοινωνικής αξίας που παράγουν για ένα ευρύτερο πεδίο ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων χορηγών, εθελοντών, κοινοτήτων, εκπαιδευτικών οργανισμών και διεθνών εταίρων (Cerquetti et al., 2024· Nikolaou, 2024).

Η μετάβαση αυτή έχει μεθοδολογικές και αξιακές προεκτάσεις. Στο μεθοδολογικό επίπεδο, η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας μετατοπίζεται από αμιγώς ποσοτικούς δείκτες, όπως η επισκεψιμότητα ή τα ακαθάριστα έσοδα, προς συνθετότερα πλαίσια που συμπεριλαμβάνουν

ποιοτικούς δείκτες αντίκτυπου, πολιτιστικής συμμετοχής, κοινωνικής συνεισφοράς και θεσμικής εμπιστοσύνης (Avlonitou et al., 2025). Στο αξιακό επίπεδο, αναδιατυπώνεται η ίδια η αποστολή του μουσείου, με έμφαση στη συμμετοχικότητα, στη συμπερίληψη και στην προσβασιμότητα, χωρίς ωστόσο να αλλοιώνεται ο επιστημονικός πυρήνας της λειτουργίας του (Arnaboldi & Diaz Lema, 2021· Marini & Agostino, 2022).

Στο ελληνικό συγκείμενο, η πρόκληση αυτή αποκτά διακριτή σημασία, καθώς τα πολιτιστικά ιδρύματα καλούνται να ισορροπήσουν την παράδοση ενός ισχυρού δημόσιου τομέα πολιτισμού με την ανάγκη ευελιξίας και διαφοροποίησης πόρων. Οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί φορείς, και ιδίως τα ιδιωτικά μουσεία με δημόσιο σκοπό, αναδεικνύονται σε υπόδειγμα ώριμης διακυβέρνησης που συνδυάζει τη θεσμική αυτονομία με τη διαφάνεια, την επιστημονική αυστηρότητα με την εξωστρέφεια, και την οικονομική στρατηγική με την κοινωνική αποστολή (CSR Hellas, 2024· Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023).

Η σύγχρονη μουσειακή διακυβέρνηση εντάσσεται επίσης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο μετασχηματισμού της δημόσιας πολιτικής για τον πολιτισμό. Η ευρωπαϊκή στρατηγική για την πολιτιστική κληρονομιά, η ατζέντα της βιώσιμης ανάπτυξης και οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης λειτουργούν ως κανονιστικά πλαίσια που επηρεάζουν τις προτεραιότητες χρηματοδότησης και τις μετρήσεις αντίκτυπου των μουσείων, ενσωματώνοντας περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις στην έννοια της βιωσιμότητας (Avlonitou et al., 2025· Cerquetti et al., 2024). Η ένταξη αυτή δεν είναι απλώς εξωτερική, αλλά αναδιατυπώνει την ίδια την αυτοπεριγραφή των οργανισμών, που καλούνται πλέον να επικοινωνούν τη δράση τους με όρους κοινωνικής λογοδοσίας και διαγενεακής υπευθυνότητας.

Παράλληλα, η αναθεώρηση του ορισμού του μουσείου από το ICOM, το 2022, αποτυπώνει μια ευρύτερη στροφή στη μουσειολογική σκέψη, καθώς η αποστολή του μουσείου περιγράφεται ρητά με αναφορά στην προσβασιμότητα, τη συμπερίληψη, την πολυφωνία και τη συμμετοχή των κοινοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πολιτισμικών οργανισμών οφείλει να σχεδιάζει δομές και διαδικασίες που μετατρέπουν τις αρχές αυτές σε καθημερινή πρακτική, μέσω πολιτικών προσωπικού, οργάνωσης κοινού, σχεδίασης υπηρεσιών και θεσμικών συνεργασιών (Nikolaou, 2024· Gonsales, 2021). Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του οργανισμού να αυτο-παρατηρείται, να αυτο-αξιολογείται και να

αναπροσαρμόζει συστηματικά τις πρακτικές του στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες.

3.1.1 Ιδιωτική θεσμική μορφή, αυτονομία και μηχανισμοί βιωσιμότητας

Η ιδιωτική θεσμική μορφή ενός μουσείου δεν σημαίνει απομάκρυνση από τον δημόσιο σκοπό του. Αντίθετα, δημιουργεί ένα ιδιαίτερο πεδίο έντασης ανάμεσα στην αυτονομία, την ανάγκη οικονομικής βιωσιμότητας και την υποχρέωση παραγωγής πολιτιστικής και κοινωνικής αξίας. Το μουσείο μπορεί να διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, στις συνεργασίες και στον σχεδιασμό προγραμμάτων, όμως αυτή η ευελιξία συνοδεύεται από αυξημένη ανάγκη λογοδοσίας, διαφάνειας και τεκμηρίωσης της αποστολής του.

Η βιωσιμότητα ενός ιδιωτικού πολιτιστικού οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα να διαμορφώνει διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο πόρων. Εισιτήρια, μέλη, δωρεές, χορηγίες, εταιρικές συνεργασίες, πωλητήριο, εκπαιδευτικά προγράμματα και ειδικές δράσεις δεν αποτελούν απλώς οικονομικές ροές. Αποτελούν δείκτες σχέσης με διαφορετικές ομάδες υποστηρικτών και επισκεπτών. Όταν αυτές οι ροές συνδέονται με σαφή θεσμική αφήγηση, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και μειώνουν την εξάρτηση από μία μόνο πηγή χρηματοδότησης (CSR Hellas, 2024· MCA, n.d.-g· Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023).

Η αυτονομία, επομένως, πρέπει να συνοδεύεται από μηχανισμούς εσωτερικής διακυβέρνησης. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η σαφής διάκριση ρόλων, η οικονομική παρακολούθηση, η αξιολόγηση δράσεων, η διαχείριση κινδύνων, η προστασία πνευματικών δικαιωμάτων και προσωπικών δεδομένων, καθώς και η διαρκής διαβούλευση με επιστημονικούς, κοινωνικούς και χρηματοδοτικούς εταίρους. Με αυτή την έννοια, η ιδιωτική μορφή μπορεί να λειτουργήσει παραγωγικά μόνο όταν εντάσσεται σε ένα μοντέλο υπεύθυνης πολιτιστικής διακυβέρνησης.

Η ιδιωτική θεσμική μορφή ενός μουσείου, ιδίως όταν δεν υποστηρίζεται από σταθερή κρατική επιχορήγηση, αναδιαμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς η βιωσιμότητα μετατρέπεται από επιθυμητό αποτέλεσμα σε βασική προϋπόθεση συνέχειας. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση καλείται να οργανώσει μηχανισμούς εξασφάλισης πόρων, να αναπτύξει κοινότητες υποστηρικτών και να ενισχύσει τη διαφάνεια μέσω δημοσιοποίησης οικονομικών δεδομένων ή ένταξης σε δίκτυα κοινωνικής λογοδοσίας, ώστε να διατηρείται η εμπιστοσύνη της αγοράς χορηγιών και του κοινού

(CSR Hellas, 2024· MCA, n.d.-g· Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023). Η διάσταση αυτή συνδέεται και με τη στρατηγική αξιοποίησης πρακτικών βιωσιμότητας και υπεύθυνης διαχείρισης, καθώς η κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση εντάσσονται σε ευρύτερες αφηγήσεις δημόσιας αξίας και μπορούν να υποστηρίξουν συνεργασίες και χρηματοδότηση (Cerquetti et al., 2024· Avlonitou et al., 2025).

3.2 Πολιτιστικό μάρκετινγκ και στρατηγική ταυτότητα πολιτιστικών φορέων

Η έννοια του πολιτιστικού μάρκετινγκ (cultural marketing) αφορά την εφαρμογή αρχών και τεχνικών του μάρκετινγκ στον χώρο του πολιτισμού και των τεχνών, αντανακλώντας τη μετάβαση των μουσείων και άλλων πολιτιστικών οργανισμών από ένα μοντέλο έμφασης κυρίως στη συλλογή, σε ένα μοντέλο όπου προτεραιότητα έχει η ενεργή κατανόηση των αναγκών του κοινού και η συστηματική ανάπτυξη σχέσης μαζί του (Ayala et al., 2020· Gonsales, 2021). Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι πολιτιστικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται για την προσοχή και τον χρόνο των επισκεπτών, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εμπειρία επίσκεψης, τόσο δια ζώσης όσο και ψηφιακά, όπου ο σχεδιασμός εμπειρίας, η επικοινωνία και η τεχνολογία λειτουργούν συμπληρωματικά (Kamariotou et al., 2021· Nikolaou, 2024). Το μάρκετινγκ στα μουσεία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η έρευνα κοινού για την κατανόηση ενδιαφερόντων και εμποδίων συμμετοχής, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων σε διαφορετικές ομάδες, η προβολή εκθέσεων μέσω πολυκαναλικών εκστρατειών επικοινωνίας, η καλλιέργεια σχέσεων με χορηγούς και υποστηρικτές, καθώς και η συγκρότηση συνεπούς εταιρικής ταυτότητας του μουσείου (Ayala et al., 2020· MCA, n.d.-e).

Η μετάβαση σε audience oriented πρακτικές δεν αφορά μόνο την επικοινωνία, αλλά και τη συνολική οργάνωση της εμπειρίας, δηλαδή τη διαδρομή του επισκέπτη πριν, κατά και μετά την επίσκεψη, σε φυσικό και ψηφιακό περιβάλλον. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η ανάπτυξη κοινού προϋποθέτει συνδυασμό κατανόησης κινήτρων και εμποδίων συμμετοχής, σχεδιασμού εμπειρίας και αξιοποίησης ψηφιακών καναλιών ως σημείων επαφής, ειδικά όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν να διευρύνουν και να διαφοροποιήσουν τα ακροατήριά τους (Ayala et al., 2020· Kamariotou et al., 2021· Nikolaou, 2024· Yin et al., 2024). Η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με πρακτικές όπως η αυτοξενάγηση μέσω εφαρμογών και η πολυμεσική αφήγηση, που ενισχύουν την προσβασιμότητα και τη συμμετοχή χωρίς να αλλοιώνουν τον επιστημονικό χαρακτήρα των συλλογών.

Η στρατηγική ταυτότητας ενός πολιτιστικού φορέα είναι στενά συνδεδεμένη με το μάρκετινγκ και αφορά τη διαμόρφωση σαφούς, συνεπούς και αναγνωρίσιμης εικόνας στο μυαλό του κοινού. Στη σχετική βιβλιογραφία υπογραμμίζεται ότι τα μουσεία υιοθετούν όλο και συχνότερα πρακτικές στρατηγικής ταυτότητας και ανταγωνιστικής διαφοροποίησης, προκειμένου να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα, να προσελκύσουν επισκέπτες και να υποστηρίξουν τη βιωσιμότητά τους μέσα από σχέσεις εμπιστοσύνης με πολλαπλά ακροατήρια (Ferreiro-Rosende et al., 2023· Ayala et al., 2020). Μια αποτελεσματική μουσειακή ταυτότητα μπορεί να επικοινωνεί αξίες και ένα διακριτό αφήγημα του οργανισμού, μέσα από την οπτική γλώσσα, τη μουσειακή αισθητική, την αρχιτεκτονική, τη συνέπεια στον τόνο της επικοινωνίας και τις συνεργασίες που ευθυγραμμίζονται με τη δημόσια εικόνα του μουσείου (Ferreiro-Rosende et al., 2023).

Σημαντικό μέρος της στρατηγικής ταυτότητας στα μουσεία είναι η δυνατότητα να μετατρέπεται η εκθεσιακή πολιτική σε εργαλείο αρχιτεκτονικής ταυτότητας, δηλαδή σε συνεχή μηχανισμό που συνδέει αφήγημα, αισθητική και δημόσια εικόνα. Σε αυτό το πλαίσιο, οι περιοδικές εκθέσεις λειτουργούν ως «γεγονότα ενίσχυσης της ταυτότητας», επειδή συμπυκνώνουν θεσμικές συνεργασίες, επιμελητικές επιλογές και επικοινωνιακή στόχευση, ενώ η διεθνής προβολή τους ενισχύει την ανταγωνιστική διαφοροποίηση και τη θέση του μουσείου στον πολιτιστικό χάρτη (Ferreiro-Rosende et al., 2023· Rodner et al., 2011· MCA, n.d.-f· Field Journal, 2021). Η λογική αυτή βοηθά να ερμηνευτεί πώς σειρές εκθέσεων που δομούνται ως “διάλογοι” αρχαιότητας και σύγχρονης τέχνης λειτουργούν ταυτόχρονα ως μουσειολογική καινοτομία, ως εργαλείο στρατηγικής ταυτότητας και ως μηχανισμός ανάπτυξης κοινού.

Το πολιτιστικό μάρκετινγκ δεν στοχεύει μόνο στην αύξηση επισκεπτών, αλλά και στην καλλιέργεια μακροχρόνιας σχέσης με το κοινό και στην επίτευξη κοινωνικών στόχων, όπως η διεύρυνση και διαφοροποίηση της συμμετοχής. Ειδικά μετά την πανδημία, διεθνώς αναδείχθηκε πιο έντονα η ανάγκη να ανακτηθεί και να ενισχυθεί η πολιτιστική συμμετοχή, με τα μουσεία να επενδύουν σε νέες πρακτικές επικοινωνίας και σε πρωτοβουλίες που στηρίζουν την πρόσβαση και τη σύνδεση με διαφορετικές ομάδες κοινού (Agostino et al., 2020· Samaroudi et al., 2020). Στο πλαίσιο αυτό, έχει προταθεί η αξιοποίηση του κοινωνικά προσανατολισμένου μάρκετινγκ, δηλαδή μιας προσέγγισης μάρκετινγκ που στοχεύει σε κοινωνικό όφελος, για την αντιμετώπιση της χαμηλής πολιτιστικής συμμετοχής (Gonsales, 2021). Η λογική αυτή περιλαμβάνει παρεμβάσεις σε επίπεδο ατόμου και κινήτρων συμμετοχής, σε επίπεδο κοινοτικών δικτύων και συνεργασιών,

και σε επίπεδο πολιτικών και δομών που διευκολύνουν την πρόσβαση, ενισχύοντας τη συνολική κοινωνική συνάφεια του μουσείου (Gonsales, 2021).

Η κοινωνική στόχευση του πολιτιστικού μάρκετινγκ συνδέεται στην πράξη με πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και με στρατηγικές βιωσιμότητας, ιδίως όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν να ενισχύσουν την κοινωνική τους νομιμοποίηση και να συνδέσουν το brand με αξίες δημόσιας ωφέλειας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, πρωτοβουλίες που μεταφέρουν αξία πίσω στις κοινότητες προέλευσης της κληρονομιάς λειτουργούν ως ενίσχυση της σχέσης μουσείου, τόπου και κοινού, και μπορούν να αναγνωστούν ως κοινωνικό μάρκετινγκ με σαφή αποτύπωση στόχων και έργων (Gonsales, 2021· Avlonitou et al., 2025· Cycladic Identity, n.d.-a· Cycladic Identity, n.d.-b· Greek News Agenda, 2025a· Tornos News, 2024).

Σε πρακτικό επίπεδο, το μάρκετινγκ μουσείων περιλαμβάνει τον κατάλληλο συνδυασμό του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή πολιτιστική προσφορά, τιμολόγηση, διάθεση και προβολή, προσαρμοσμένου στον πολιτιστικό τομέα. Το «προϊόν» ενός μουσείου δεν είναι μόνο οι συλλογές του, αλλά και οι υπηρεσίες, όπως ξεναγήσεις και εργαστήρια, η εμπειρία επίσκεψης, οι ψηφιακές εφαρμογές, καθώς και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως τοπωτήριο, που μπορεί να λειτουργεί στρατηγικά για τη διάχυση άυλων αξιών και την ενίσχυση της σχέσης επισκέπτη και οργανισμού (Dal Palù et al., 2018· Kamariotou et al., 2021). Η λειτουργίαπωτηρίου με design προϊόντα εμπνευσμένα από τις συλλογές δεν αποτελεί απλώς συμπληρωματική εμπορική υπηρεσία, αλλά μπορεί να ιδωθεί ως επέκταση της πολιτιστικής αφήγησης και ως εργαλείο διάχυσης άυλων αξιών του μουσείου στο καθημερινό περιβάλλον του επισκέπτη, ενισχύοντας την ταυτότητα και την ανάμνηση της επίσκεψης, με τρόπο που συνδέει εμπειρία, brand και οικονομική βιωσιμότητα (Dal Palù et al., 2018· MCA, n.d.-d).

Η «τιμολογιακή πολιτική» αφορά τα εισιτήρια, τις εκπτώσεις και τις δωρεάν ημέρες, με κριτήριο την ισορροπία ανάμεσα σε έσοδα και προσβασιμότητα. Η «τοποθεσία και διάθεση» περιλαμβάνει τόσο τη φυσική τοποθεσία και τη διαμόρφωση των χώρων, όσο και την ψηφιακή παρουσία, όπως ιστοσελίδα και κοινωνικά δίκτυα. Η «προβολή» παραμένει κρίσιμη, καθώς τα μουσεία αξιοποιούν επαγγελματίες επικοινωνίας, ψηφιακές καμπάνιες, e mail marketing, καθώς και πρακτικές που σχετίζονται με δημιουργούς περιεχομένου και επιρροές στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου η αξιολόγηση και μέτρηση της επιρροής μπορεί να αντιμετωπιστεί και με πιο συστηματικούς τρόπους (Agostino et al., 2019· Booth et al., 2020).

Ιδιαίτερα τα κοινωνικά δίκτυα έχουν αναδειχθεί ως βασικό εργαλείο μάρκετινγκ και επικοινωνίας, καθώς μεγάλο μέρος του περιεχομένου των μουσείων αφορά την προώθηση προγράμματος, όπως εκθέσεις, εκδηλώσεις και ενημερώσεις, ενώ παράλληλα προκύπτουν δυνατότητες αλληλεπίδρασης, αφήγησης και δημιουργίας κοινοτήτων (Booth et al., 2020· Larkin, 2023). Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι η εμπειρία του μουσείου αποτυπώνεται και αναπαράγεται μέσα από πλατφόρμες όπως το Instagram, όπου οι επισκέπτες συνδιαμορφώνουν την ορατότητα του μουσείου μέσα από αναρτήσεις, οπτικό περιεχόμενο και πρακτικές «instagrammable» εμπειρίας, με συνέπειες τόσο για την εικόνα όσο και για τη στρατηγική επικοινωνίας (Budge, 2017· Rhee et al., 2021· Rhee et al., 2022). Παράλληλα, μορφές εφήμερης αφήγησης όπως τα Instagram Stories και τα Snapchat stories έχουν χρησιμοποιηθεί ως εργαλεία επικοινωνίας και εμπλοκής, επιτρέποντας πιο άμεση και «παρασκηνιακή» σύνδεση με το κοινό (Villaespesa & Wowkowsch, 2020). Στο σημείο αυτό, η αξιολόγηση της ψηφιακής απήχησης αποκτά στρατηγικό χαρακτήρα, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να μετατρέπουν τα δεδομένα εμπλοκής, το περιεχόμενο χρηστών και τις μετρικές απόδοσης σε αποφάσεις επικοινωνίας και προγραμματισμού. Η συστηματική μέτρηση επιρροής, η κατανόηση του ρόλου των επιρροών και η τεκμηριωμένη προσαρμογή περιεχομένου μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής, υπό την προϋπόθεση ότι η αξιοποίηση δεδομένων πραγματοποιείται με σαφή ηθικά όρια και συνείδηση κινδύνων, όπως ζητήματα ιδιωτικότητας και υπερπροσαρμογής στο engagement (Agostino et al., 2019· Booth et al., 2020· Ryder et al., 2021· Jiang & Lin, 2023).

Το branding, από την άλλη πλευρά, διαπερνά όλες αυτές τις ενέργειες, καθώς εξασφαλίζει συνέπεια φωνής και ύφους σε όλα τα κανάλια και τις δράσεις του μουσείου και ενισχύεται μέσα από συνεργασίες υψηλού προφίλ, είτε με εταιρικούς υποστηρικτές είτε με καλλιτέχνες και πολιτιστικούς φορείς. Στο πεδίο της σύγχρονης τέχνης, η προβολή σημαντικών δημιουργών και εκθεσιακών συνεργασιών μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός διαφοροποίησης και ανανέωσης του προφίλ του μουσείου, ενισχύοντας την αναγνωρισιμότητα σε εξειδικευμένα και ευρύτερα κοινά (Art Verge, 2016· Greek News Agenda, 2019· ASAP Journal, 2025). Αντίστοιχα, η οργανωμένη ψηφιακή παρουσία και η στρατηγική στροφή προς κοινωνικά δίκτυα σε περιόδους κρίσης ανέδειξαν πώς η επικοινωνιακή συνέπεια και η ταχύτητα προσαρμογής μπορούν να στηρίξουν την εμπιστοσύνη του κοινού και τη συνέχεια της σχέσης με τον οργανισμό (Ryder et al., 2021· Larkin, 2023).

Συνολικά, το πολιτιστικό μάρκετινγκ και το branding συντελούν στη δημιουργία αξίας τόσο για το μουσείο όσο και για την κοινωνία. Ένα αποτελεσματικό μάρκετινγκ υποστηρίζει τη βιωσιμότητα του φορέα, μέσω αύξησης επισκεψιμότητας, εσόδων και χρηματοδοτικών συνεργασιών, και ταυτόχρονα διευρύνει την απήχηση της πολιτιστικής προσφοράς, ενισχύοντας την πρόσβαση και τη συμμετοχή. Η υιοθέτηση στρατηγικής προσανατολισμένης στο κοινό, σε συνδυασμό με πρακτικές συμμετοχικότητας και ισχυρής ψηφιακής παρουσίας, δεν αναιρεί τον επιμορφωτικό ρόλο του μουσείου, αλλά μπορεί να ενισχύσει τη συνάφειά του και την κοινωνική του νομιμοποίηση στη σύγχρονη πραγματικότητα (Arnaboldi & Diaz Lema, 2021· Gonsales, 2021· Marini & Agostino, 2022).

3.3 Ψηφιακή πολιτιστική στρατηγική και παγκοσμιοποίηση

Η ραγδαία ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει επιφέρει μια ουσιαστική μεταβολή στον μουσειακό χώρο. Με τον όρο ψηφιακή πολιτιστική στρατηγική νοείται ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός ενός οργανισμού σχετικά με την αξιοποίηση ψηφιακών μέσων και τεχνολογιών για την επίτευξη της αποστολής του, όχι ως απλής υποστήριξης, αλλά ως δομικού στοιχείου που επανακαθορίζει λειτουργίες, υπηρεσίες και εμπειρίες κοινού μέσα σε ένα ευρύτερο ψηφιακό οικοσύστημα (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024).

Στο πλαίσιο αυτό, η ψηφιακή στρατηγική μπορεί να ιδωθεί ως πεδίο πολιτιστικής διακυβέρνησης, καθώς απαιτεί σαφείς προτεραιότητες, κατανομή πόρων, ορισμό υπευθυνοτήτων, σχεδιασμό υπηρεσιών και συνεχή αξιολόγηση αποτελεσματικότητας. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η μετάβαση σε ψηφιακά οικοσυστήματα προϋποθέτει οργανωσιακή ωριμότητα, δηλαδή ικανότητα σύνδεσης τεχνολογίας, περιεχομένου και εμπειρίας επισκέπτη με τους στόχους του οργανισμού και με κριτήρια δημόσιας αξίας (Nikolaou, 2024, pp. 1784,1800· Marini & Agostino, 2022, pp. 598,615).

Ένας βασικός άξονας αυτής της στρατηγικής είναι η ψηφιοποίηση των συλλογών και του περιεχομένου. Μέσω προγραμμάτων ψηφιοποίησης, μουσεία διεθνώς δημιουργούν υψηλής ανάλυσης ψηφιακά αρχεία των αντικειμένων τους και τα διαθέτουν διαδικτυακά, λειτουργώντας τόσο ως μηχανισμός τεκμηρίωσης και διατήρησης όσο και ως εργαλείο διάχυσης της γνώσης σε υπερεθνικά ακροατήρια (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024). Πλατφόρμες όπως το Europeana ή το Google Arts & Culture έχουν καταστήσει εφικτό να περιηγείται κανείς σε συλλογές μουσείων από

ολόκληρο τον κόσμο διαδικτυακά. Τα ελληνικά μουσεία συμμετέχουν επίσης σε αυτήν την τάση, για παράδειγμα, η διαδικτυακή πύλη SearchCulture.gr του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης συγκεντρώνει ψηφιακές συλλογές από δεκάδες ελληνικά μουσεία, καθιστώντας τις προσβάσιμες διεθνώς. Στην περίπτωση του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, έχει τεθεί ως προτεραιότητα η ανάπτυξη ολοκληρωμένων ψηφιακών υποδομών τεκμηρίωσης και διάχυσης του πολιτιστικού αποθέματος, με στόχο να ενισχυθεί η πρόσβαση, η διαθεσιμότητα και η ερευνητική αξιοποίηση του υλικού, σε ευθυγράμμιση με τη γενικότερη τάση του ψηφιακού μετασχηματισμού των μουσείων (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024).

Η ψηφιοποίηση, ωστόσο, δεν εξαντλείται στην ανάρτηση τεκμηρίων, αλλά συνδέεται με ζητήματα ποιότητας μεταδεδομένων, θεματικής οργάνωσης, επαναχρησιμοποίησης περιεχομένου και ανοιχτότητας, ιδίως όταν δημιουργούνται ψηφιακά αποθετήρια που μπορούν να υποστηρίξουν τόσο την έρευνα όσο και την εκπαίδευση. Στο πρακτικό επίπεδο, αυτό τεκμηριώνεται και από έργα που εστιάζουν στη δημιουργία ψηφιακών αποθετηρίων άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς, όπου η τεχνολογία γίνεται μηχανισμός συλλογής, τεκμηρίωσης και διάχυσης τοπικών αφηγήσεων (E-flux, 2024· Cycladic Identity, n.d.-a· Cycladic Identity, n.d.-b).

Πέραν της ψηφιοποίησης, η ψηφιακή στρατηγική περιλαμβάνει τη δημιουργία ψηφιακών εμπειριών για τους χρήστες. Αυτές μπορούν να λάβουν τη μορφή εικονικών περιηγήσεων σε εκθέσεις, διαδραστικών εφαρμογών επαυξημένης πραγματικότητας ή εικονικής πραγματικότητας στους εκθεσιακούς χώρους, πολυμεσικών εφαρμογών ξενάγησης μέσω κινητών συσκευών, διαδικτυακών εκπαιδευτικών εμπειριών, ψηφιακών αφηγημάτων και podcasts, ζωντανών μεταδόσεων εκδηλώσεων, καθώς και πρωτοβουλιών που μεταφέρουν επιλεγμένες λειτουργίες του μουσείου σε περιβάλλοντα χωρίς φυσική παρουσία (Kamariotou et al., 2021· Shehade & Stylianou-Lambert, 2020· Li et al., 2024). Η εισαγωγή αυτών των μέσων μετασχηματίζει τη λογική της πολιτιστικής παραγωγής και διάδοσης, καθώς τα μουσεία μπορούν να επεκτείνουν τον χώρο και τον χρόνο της εμπειρίας πέρα από τους φυσικούς περιορισμούς, επιτρέποντας νέες μορφές πρόσβασης, συμμετοχής και αλληλεπίδρασης (Zhang, 2023· Li et al., 2024). Ιδίως η πανδημία COVID 19 ανέδειξε την αξία αυτών των δυνατοτήτων, επειδή οργανισμοί που διέθεταν μεγαλύτερη ψηφιακή ετοιμότητα συνέχισαν να επικοινωνούν με το κοινό μέσω εικονικών ξεναγήσεων και διαδικτυακού περιεχομένου, ενώ στην ελληνική περίπτωση αναπτύχθηκαν πρωτοβουλίες ψηφιακών περιηγήσεων και λύσεων απομακρυσμένης πρόσβασης, με ενδεικτικές

δράσεις να καταγράφονται και για το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης (Agostino et al., 2020· Samaroudi et al., 2020· Greece Is, 2020). Η συγκυρία αυτή επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μετατοπίζοντας την έμφαση προς μια περισσότερο προσανατολισμένη στον χρήστη προσέγγιση, όπου η εμπειρία, η διαδραστικότητα και η συμμετοχή λειτουργούν ως κριτήρια σχεδιασμού (Kamariotou et al., 2021· Nikolaou, 2024).

Εδώ, ο σχεδιασμός εμπειρίας αποκτά στρατηγική διάσταση, καθώς το μουσείο καλείται να οργανώσει τη διαδρομή του επισκέπτη σε φυσικό και ψηφιακό περιβάλλον, πριν, κατά και μετά την επίσκεψη, και να μετατρέψει την πληροφορία σε κατανοητή αφήγηση. Σχετικές προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό εμπειρίας σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού αναδεικνύουν την ανάγκη ολοκλήρωσης περιεχομένου, αλληλεπίδρασης και υπηρεσίας, ώστε η τεχνολογία να προσθέτει αξία και όχι να λειτουργεί ως αυτόνομη εντυπωσιοθηρία (Yin et al., 2024· Kamariotou et al., 2021).

3.3.1 Ψηφιακή αφήγηση, εκθεσιακή πολιτική και στρατηγική διαφοροποίηση

Το storytelling λειτουργεί ως μηχανισμός πολιτιστικής επικοινωνίας και ταυτόχρονα ως εργαλείο branding, επειδή μετατρέπει τη γνώση σε αφηγηματική εμπειρία και ενισχύει τη συναισθηματική σύνδεση του κοινού με το μουσείο. Στο μουσειακό περιβάλλον, το storytelling μπορεί να ενσωματώνεται τόσο σε εκθεσιακές στρατηγικές, μέσα από θεματικές “διαδρομές” και επιμελητικούς διαλόγους, όσο και σε ψηφιακές υπηρεσίες ξενάγησης, μέσα από εφαρμογές που οργανώνουν την πληροφορία σε επεισόδια και ιστορίες, ενισχύοντας την εμπειρία αυτορρύθμισης του επισκέπτη (Kamariotou et al., 2021· Fill in the Gap, n.d.· Adgurus Agency, 2024). Η σύνδεση storytelling, τεχνολογίας και στρατηγικής διαφοροποίησης αναδεικνύεται ιδιαίτερα όταν το μουσείο επιδιώκει διεθνή απήχηση, καθώς οι αφηγηματικές πρακτικές μεταφράζουν την τοπική κληρονομιά σε αναγνώσιμους κώδικες για διασυννοριακά ακροατήρια (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024).

3.3.2 Ψηφιακές υπηρεσίες αυτοξενάγησης και αφηγηματικός σχεδιασμός

Μια κρίσιμη πρακτική ψηφιακής στρατηγικής είναι η ανάπτυξη εφαρμογών αυτοξενάγησης, όπου το μουσείο μεταφέρει την επιμέλεια της πληροφορίας σε μια ψηφιακή ροή, επιτρέποντας στον επισκέπτη να αυτορρυθμίσει τον ρυθμό, τη διάρκεια και τη διαδρομή της ξενάγησης. Η

ενσωμάτωση storytelling σε τέτοιες υπηρεσίες λειτουργεί ως αφηγηματικός μηχανισμός που μετασχηματίζει την τεκμηρίωση σε βιωματική κατανόηση, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει στα μουσεία εργαλείο προσβασιμότητας, διγλωσσίας και συνέπειας περιεχομένου (Adgur Agency, 2024· Fill in the Gap, n.d.· Palisis, n.d.· Greece Is, 2020). Στο πρακτικό επίπεδο, η χρήση εφαρμογών που αξιοποιούν QR και κινητό τηλέφωνο ως βασική διεπαφή συνδέεται με τη μεταπανδημική ανάγκη για ασφαλείς και ευέλικτες μορφές επίσκεψης, αλλά και με τη γενικότερη τάση μεταφοράς της εμπειρίας σε υβριδικά σχήματα φυσικού και ψηφιακού (Agostino et al., 2020· Samaroudi et al., 2020).

3.3.3 Διαδραστικότητα, ενσώματη αλληλεπίδραση και πολυαισθητηριακές προσεγγίσεις

Η ψηφιακή πολιτιστική στρατηγική δεν αφορά μόνο την οθόνη και το περιεχόμενο, αλλά και τον τρόπο αλληλεπίδρασης. Ερευνητικές εφαρμογές στον χώρο της ψηφιακής πολιτιστικής κληρονομιάς δείχνουν ότι η ενσώματη αλληλεπίδραση, για παράδειγμα μέσω χειρονομιών, μπορεί να δημιουργήσει νέους τρόπους πρόσληψης της μορφής και της υλικότητας, στοιχείο ιδιαίτερα σχετικό για την κυκλαδική γλυπτική (Vosinakis et al., 2016, pp. 1,8). Παράλληλα, η αξιοποίηση εικονικής πραγματικότητας σε μουσειακά περιβάλλοντα αναδεικνύει οργανωσιακές και επαγγελματικές προϋποθέσεις, όπως δεξιότητες προσωπικού, επιμελητικές αποφάσεις και συμβατότητα με την αποστολή του μουσείου (Shehade & Stylianos-Lambert, 2020). Στο ίδιο πλαίσιο, διακρατικές συνεργασίες που αναπτύσσουν πολυαισθητηριακές εφαρμογές υποστηρίζουν την ιδέα ότι η ψηφιακή καινοτομία μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο συμπερίληψης και πρόσβασης, όταν σχεδιάζεται με σαφείς παιδαγωγικούς στόχους (Transylvanian Museum of Ethnography, 2019).

Η ψηφιακή εποχή έχει επίσης καταστήσει δυνατή τη μαζική επικοινωνία και την αλληλεπίδραση με το κοινό μέσω διαδικτύου. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στα μουσεία να λειτουργούν ως σημεία συνάντησης διαδικτυακών κοινοτήτων με ενδιαφέρον για την τέχνη και την ιστορία, υποστηρίζοντας την ενημέρωση, τη διάχυση περιεχομένου, αλλά και μορφές συμμετοχικής ανταλλαγής και συνδιαμόρφωσης αφηγήματος (Booth et al., 2020· Larkin, 2023). Παράλληλα, ερευνητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αναρτήσεις επισκεπτών αναδεικνύουν ότι η εμπειρία του μουσείου αποτυπώνεται και αναπαράγεται μέσα από οπτικό περιεχόμενο, με πρακτικές που επηρεάζουν τόσο την εικόνα του οργανισμού όσο και τις στρατηγικές επικοινωνίας του (Budge, 2017· Rhee et al., 2021· Rhee et al., 2022). Ωστόσο, η απλή παρουσία στα social

media δεν εγγυάται υψηλή διαδικτυακή συμμετοχή, καθώς ο τρόπος χρήσης τους, ο τύπος περιεχομένου και η αφηγηματική στρατηγική διαμορφώνουν την ανταπόκριση του κοινού (Booth et al., 2020· Larkin, 2023). Στο πλαίσιο αυτό, μορφές αφήγησης όπως τα Instagram Stories έχουν αναγνωριστεί ως εργαλεία πιο άμεσης, προσωποποιημένης επικοινωνίας, που μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση εγγύτητας και συνέχειας στη σχέση μουσείου και κοινού (Villaespesa & Wowkowych, 2020). Η στρατηγική διάσταση των social media συνδέεται με την ικανότητα του οργανισμού να μετατρέπει την ψηφιακή απήχηση σε οργανωσιακή γνώση. Έτσι, οι μετρικές εμπλοκής, η διάδοση περιεχομένου και η ανατροφοδότηση των χρηστών μπορούν να αξιοποιηθούν ως εργαλεία βελτίωσης προγραμματισμού, περιεχομένου και στόχευσης, υπό την προϋπόθεση ότι η χρήση δεδομένων εντάσσεται σε σαφές πλαίσιο ηθικής και λογοδοσίας (Agostino et al., 2019· Booth et al., 2020, pp. 373,391).

Η παγκοσμιοποίηση συνδέεται στενά με τις ψηφιακές στρατηγικές, καθώς το διαδίκτυο από τη φύση του διευκολύνει την υπερεθνική εμβέλεια. Ένα μουσείο με ισχυρή ψηφιακή παρουσία διευρύνει αυτομάτως το διεθνές του αποτύπωμα, επιτρέποντας σε κοινά που δεν θα ταξιδέψουν στον φυσικό χώρο να γνωρίσουν συλλογές, εκθέσεις και αφηγήματα μέσω ιστοσελίδων, εικονικών περιηγήσεων και ψηφιακών δράσεων (Zhang, 2023· Li et al., 2024). Η διεθνής αυτή ορατότητα δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και νέο ανταγωνισμό για την προσοχή του κοινού, ενώ παράλληλα αναδεικνύει την ανάγκη για διαπολιτισμικό διάλογο, πολυγλωσσικότητα περιεχομένου και σχεδιασμό προσβασιμότητας, ώστε οι ψηφιακές υπηρεσίες να ανταποκρίνονται σε διαφορετικά πολιτισμικά και κοινωνικά συμφραζόμενα (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024). Η διεθνής διάσταση ενισχύεται επιπλέον από τη δυνατότητα συνεργασιών σε ψηφιακό επίπεδο, από κοινά projects έως ανταλλαγές τεχνογνωσίας, που συγκροτούν νέα δίκτυα πολιτιστικής παραγωγής και διάχυσης (Arrigoni et al., 2020· Rachiotis et al., 2025). Σε αυτή τη συνθήκη, η ψηφιακή παρουσία δεν είναι απλώς κανάλι προβολής, αλλά και μηχανισμός θεσμικής τοποθέτησης. Όταν ένα μουσείο συμμετέχει σε διακρατικά προγράμματα και ψηφιακές πλατφόρμες ανταλλαγής πρακτικών, διαμορφώνει ένα διεθνές αποτύπωμα τεχνογνωσίας και ενισχύει τη θέση του σε δίκτυα πολιτιστικής διπλωματίας, καθώς η καινοτομία λειτουργεί ως κεφάλαιο διεθνούς αξιοπιστίας (Rachiotis et al., 2025· Arrigoni et al., 2020).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ψηφιακή εποχή έχει εισαγάγει νέους τομείς διοικητικής μέριμνας στα μουσεία, όπως η διαχείριση ψηφιακών δικαιωμάτων, η προστασία δεδομένων χρηστών,

καθώς και η ανάγκη επένδυσης σε υποδομές και δεξιότητες, με νέες ειδικότητες και συνεχή κατάρτιση προσωπικού (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024). Σε συνθετικές προσεγγίσεις για το μεταψηφιακό περιβάλλον επισημαίνεται ότι η κρίση της πανδημίας ανέδειξε τόσο τις αδυναμίες ψηφιακής ωριμότητας όσο και την ανθεκτικότητα των οργανισμών που υιοθέτησαν συνεργατικές και καινοτόμες πρακτικές, επαναπροσδιορίζοντας τον ρόλο τους ως φορείς κοινωνικής καινοτομίας και πολιτιστικής αξίας σε συνθήκες μετασχηματισμού (Gensler Research & UNESCO, 2020· Agostino et al., 2020). Ιδιαίτερη βαρύτητα αποκτά εδώ η διάσταση της ηθικής διαχείρισης δεδομένων, καθώς η συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών χρήσης από εφαρμογές και πλατφόρμες, για παράδειγμα προτιμήσεις επισκεπτών ή μοτίβα πλοήγησης, πρέπει να σχεδιάζεται με αρχές διαφάνειας, αναλογικότητας και προστασίας ιδιωτικότητας, ώστε η αναβάθμιση εμπειρίας να μην αντιστρατεύεται την κοινωνική νομιμοποίηση του οργανισμού (Jiang & Lin, 2023, pp. 635,656).

3.4 Ο ρόλος των μουσείων στη σύγχρονη πολιτιστική επικοινωνία

Ο ρόλος των μουσείων στην κοινωνία έχει εξελιχθεί από έναν μονοδιάστατο προσανατολισμό στη διαφύλαξη και έκθεση αντικειμένων, σε έναν πολυδιάστατο ρόλο πολιτιστικής επικοινωνίας. Τα μουσεία σήμερα δεν λειτουργούν μόνο ως χώροι παρουσίασης του παρελθόντος, αλλά ως ενεργοί κόμβοι όπου διαμορφώνεται και διαδίδεται πολιτιστικό νόημα, σε συνεχή διάλογο με το κοινό και με τις κοινωνικές προσδοκίες που μεταβάλλονται στο χρόνο (Nikolaou, 2024· Gonsales, 2021). Η επικοινωνιακή διάσταση του μουσείου αφορά τόσο το περιεχόμενο που μεταδίδει, δηλαδή ποιες ιστορίες αναδεικνύονται μέσω των εκθεμάτων και ποια μηνύματα συνδέονται με αυτά, όσο και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με το κοινό, δηλαδή ποιοι συμμετέχουν στην παραγωγή και ερμηνεία της εμπειρίας μέσα στον μουσειακό χώρο και στο ψηφιακό περιβάλλον (Arnaboldi & Diaz Lema, 2021· Marini & Agostino, 2022). Η μετάβαση αυτή αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν συνδέεται με εκθεσιακές στρατηγικές που λειτουργούν ως πολιτιστική επικοινωνία υψηλής έντασης, επειδή μετατρέπουν την έκθεση σε αφήγημα, σε πλαίσιο νοηματοδότησης και σε δημόσιο λόγο. Στο πρακτικό μέρος, αυτό εμφανίζεται έντονα σε σχήματα που δομούνται ως «διάλογοι» ανάμεσα σε αρχαιότητα και σύγχρονη τέχνη, όπου η επικοινωνία του μουσείου δεν αφορά μόνο την πληροφορία, αλλά και την ερμηνεία, τη συναισθηματική ενεργοποίηση και τη δημιουργία νέων αναγνωστικών κωδίκων (MCA, n.d.-f· Field Journal, 2021).

Στη σύγχρονη μουσειολογική σκέψη γίνεται λόγος για μετατόπιση από το μουσείο ως «ναό» της γνώσης στο μουσείο ως «φόρουμ» διαλόγου, με έμφαση στον εστιασμό στο κοινό και στη συμμετοχή. Αυτό σημαίνει ότι ο επισκέπτης δεν θεωρείται παθητικός δέκτης, αλλά ενεργός συμμετέχων στην ερμηνεία της πολιτιστικής εμπειρίας, με πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχικότητα, την ανταλλαγή και τη συνδιαμόρφωση αφηγήσεων (Arnaboldi & Diaz Lema, 2021· Gonsales, 2021). Στο πλαίσιο αυτής της λογικής, οι μουσειακοί χώροι και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν όχι μόνο να παρατηρούν, αλλά και να συνεισφέρουν, μέσα από διαδραστικές εφαρμογές, εργαστήρια συνεργασίας, δράσεις κοινοτικής εμπλοκής και διαδικασίες συν επιμέλειας, οι οποίες έχουν ενισχυθεί ιδιαίτερα μέσω ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών (Arrigoni et al., 2020· Arnaboldi & Diaz Lema, 2021). Η ψηφιακή διάσταση της συμμετοχικότητας συνδέεται εδώ με εργαλεία αφήγησης και αυτοξενάγησης, όπου ο επισκέπτης αλληλεπιδρά με περιεχόμενο σε δικό του ρυθμό και παράγει δευτερογενείς μορφές διάδοσης εμπειρίας, όπως φωτογραφίες και περιεχόμενο στα κοινωνικά δίκτυα. Η τάση αυτή έχει αποτυπωθεί σε μελέτες για την μουσειακή εμπειρία στο Instagram και για την ορατότητα που αποκτά το μουσείο μέσω των ίδιων των επισκεπτών, στοιχείο που επηρεάζει τη δημόσια εικόνα και τον επικοινωνιακό σχεδιασμό (Budge, 2017, pp. 67,85· Rhee et al., 2021, pp. 529,547· Rhee et al., 2022, pp. 583,597).

Η πολιτιστική επικοινωνία που ασκούν τα μουσεία εκτείνεται σε πολλαπλά επίπεδα. Σε εκπαιδευτικό επίπεδο, τα μουσεία λειτουργούν ως αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης και μάθησης, μεταφράζοντας εξειδικευμένη γνώση σε προσιτές αφηγήσεις μέσω εποπτικών κειμένων, ξεναγήσεων, καταλόγων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε συμβολικό επίπεδο, τα μουσεία επικοινωνούν αξίες και ταυτότητες, αφού με τις επιλογές έκθεσης και πλαισίωσης του υλικού συγκροτούν συγκεκριμένες οπτικές για την ιστορία, την αισθητική και τον πολιτισμό. Στο πρόσφατο πλαίσιο συζητήσεων για τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής του μουσείου, έχει αναδειχθεί η ανάγκη οι οργανισμοί πολιτισμού να συνδέονται ρητά με αρχές προσβασιμότητας, συμπερίληψης, πολυφωνίας και βιωσιμότητας, με τρόπους που επηρεάζουν τόσο τον σχεδιασμό εμπειρίας όσο και τον δημόσιο λόγο τους (Gensler Research & UNESCO, 2020· Nikolaou, 2024· Cerquetti et al., 2024). Στη λογική αυτή, η επικοινωνία δεν είναι ουδέτερη, επειδή οι επιλογές θεμάτων, συνεργασιών και δημόσιων παρεμβάσεων συγκροτούν θεσμικές θέσεις. Η πολιτιστική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει ως μορφή δημόσιας παρέμβασης, ιδίως όταν το μουσείο επιλέγει εκθεσιακά σχήματα που αναφέρονται σε σύγχρονα κοινωνικά ζητήματα, όπως η

προσφυγική κρίση ή οι κοινωνικές ανισότητες, μετατρέποντας το μουσειακό πλαίσιο σε χώρο πολιτιστικού στοχασμού (Art Verge, 2016· The Art Newspaper, 2016· The National, 2016).

Στη σημερινή εποχή, τα μουσεία συχνά υιοθετούν τον ρόλο του διαμεσολαβητή ανάμεσα στο παρελθόν και το παρόν, ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες, ή ανάμεσα στην επιστήμη και την κοινωνία. Μέσα από διαλέξεις, συζητήσεις, φεστιβάλ και άλλες εκδηλώσεις διευρύνουν τον διάλογο πέρα από τις προθήκες και παράλληλα ενισχύουν την κοινοτική εμπλοκή, είτε μέσα από συμπεριληπτικά προγράμματα για κοινωνικά ευάλωτες ομάδες είτε μέσα από συνεργασίες με κοινότητες που παραδοσιακά εκπροσωπούνται λιγότερο στα μουσεία (Gonsales, 2021· Arnaboldi & Diaz Lema, 2021). Οι πρακτικές αυτές εντάσσονται στην ευρύτερη τάση της «δημοκρατικοποίησης» των μουσείων, όπου ο οργανισμός ανοίγει διαδικασίες και μηχανισμούς του, για παράδειγμα τη θεματική επιλογή ή την ερμηνευτική πλαισίωση, προς συμμετοχικότερες μορφές παραγωγής πολιτιστικού νοήματος, κάτι που μπορεί να ενισχυθεί και μέσω ψηφιακών υποδομών και συνεργατικών διαδικασιών (Arrigoni et al., 2020· Arnaboldi & Diaz Lema, 2021). Η έννοια της κοινοτικής εμπλοκής μπορεί να αποκτήσει και χωρική διάσταση, όταν ένας οργανισμός σχεδιάζει δράσεις που μεταφέρουν αξία στους τόπους προέλευσης της κληρονομιάς. Σε αυτήν τη λογική, προγράμματα που οργανώνουν χρηματοδοτήσεις και έργα στις τοπικές κοινωνίες λειτουργούν ως επικοινωνιακή πρακτική υψηλής σημασίας, επειδή συνδέουν το μουσείο με κοινωνικό αντίκτυπο, με βιωσιμότητα και με θεσμική αξιοπιστία, μετατρέποντας την κοινωνική ευθύνη σε μέρος της ταυτότητας (Cycladic Identity, n.d.-a· Cycladic Identity, n.d.-b· Greek News Agenda, 2025a· Greek News Agenda, 2025b· The National Herald, 2025a· The National Herald, 2025c· Tornos News, 2024).

Ένα κρίσιμο στοιχείο της σύγχρονης πολιτιστικής επικοινωνίας είναι η αφήγηση ιστοριών. Τα μουσεία αξιοποιούν αφηγηματικές τεχνικές ώστε να ενεργοποιήσουν το συναίσθημα, τη φαντασία και τη μνήμη των επισκεπτών. Τα εκθέματα τοποθετούνται σε ιστορίες για ανθρώπους, τόπους και γεγονότα, ενώ η ψηφιακή τεχνολογία έχει διευκολύνει την πολυμεσική αφήγηση μέσω ήχου, βίντεο και διαδραστικών επιφανειών, με στόχο μια πιο ολιστική εμπειρία που συνδυάζει γνώση, αισθητική και εμπλοκή (Kamariotou et al., 2021· Li et al., 2024· Yin et al., 2024). Η έμφαση στη διαδραστικότητα και στον σχεδιασμό εμπειρίας ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του κοινού για ενεργή συμμετοχή και αλληλεπίδραση, και συνδέεται με την ευρύτερη μετατόπιση προς ένα περισσότερο προσανατολισμένο στον χρήστη μουσειακό περιβάλλον (Marini & Agostino, 2022·

Nikolaou, 2024). Στο πρακτικό επίπεδο, η αφήγηση ιστοριών ενισχύεται και από επιμελητικές τεχνικές «συσχέτισης» έργων, όπου η αρχαιότητα διαβάζεται μέσα από τη ματιά μοντερνιστών και σύγχρονων δημιουργών. Τέτοιες εκθεσιακές συνθέσεις λειτουργούν ως πολιτιστική επικοινωνία, επειδή δημιουργούν νέες ερμηνευτικές γέφυρες και μετατρέπουν την έκθεση σε πλαίσιο παιδαγωγικής και αισθητικής εμπειρίας, όπως καταγράφεται σε κείμενα που συνοδεύουν αντίστοιχες εκθέσεις και κριτικές αποτιμήσεις στον πολιτιστικό Τύπο (Athens Art Conservation, n.d.· Naves, 2023· ASAP Journal, 2025· Wallpaper, 2025· MutualArt, 2022).

Παράλληλα, η σύγχρονη πολιτιστική επικοινωνία περιλαμβάνει και ζητήματα πολιτιστικής ταυτότητας και ιδιοκτησίας, ειδικά σε περιπτώσεις συλλογών με αμφισβητούμενη προέλευση ή σε συμφραζόμενα όπου επανέρχεται η συζήτηση για επιστροφές, συμφωνίες δανεισμού και θεσμικές ρυθμίσεις. Στον δημόσιο διάλογο για την κυκλαδική πολιτιστική κληρονομιά, έχουν αναδειχθεί εντάσεις, κριτικές και θεσμικές παρεμβάσεις γύρω από συμφωνίες και συλλογές, οι οποίες επηρεάζουν το πώς τα μουσεία επικοινωνούν την αυθεντία, την ηθική τους στάση και την κοινωνική τους νομιμοποίηση (Association of Greek Archaeologists, 2022· Hamilakis, 2022· Gill & Tsirogiannis, 2025· Tsirogiannis et al., 2025· The Art Newspaper, 2024· The Metropolitan Museum of Art, 2024). Σε αυτό το πεδίο, τα μουσεία καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα για το ποιες ιστορίες αφηγούνται, ποιες φωνές προβάλλονται και ποιες υποεκπροσωπούνται, καθώς και με ποια κριτήρια οργανώνεται η διαχείριση και η επικοινωνία του πολιτιστικού αποθέματος. Η συζήτηση για δανεισμούς, επιστροφές και διεθνείς μετακινήσεις πολιτιστικών αγαθών συνδέεται επίσης με παλαιότερες, αλλά σταθερά ενεργές, δημόσιες αντιπαραθέσεις γύρω από τον τρόπο που μεγάλοι θεσμοί διαχειρίζονται αιτήματα ή πολιτικές δανεισμού, στοιχείο που επηρεάζει το ευρύτερο επικοινωνιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο προσλαμβάνονται οι σύγχρονες συμφωνίες και συνεργασίες (The Independent, 2015· The Art Newspaper, 2024). Στην περίπτωση της κυκλαδικής κληρονομιάς, η επιστημονική βιβλιογραφία και ο δημόσιος λόγος συναντώνται, καθώς ζητήματα τεκμηρίωσης και ερμηνείας, για παράδειγμα γύρω από την Κέρο, λειτουργούν ως υπενθύμιση ότι η πολιτιστική επικοινωνία προϋποθέτει επιστημονική εγκυρότητα και υπεύθυνη διαχείριση (Renfrew, 2008, pp. 295,298· Sotirakopoulou, 2008, pp. 279,294).

Συνολικά, ο ρόλος των μουσείων στη σύγχρονη πολιτιστική επικοινωνία είναι πολυεπίπεδος. Είναι εκπαιδευτικοί θεσμοί, χώροι εμπειρίας και αναψυχής, πλατφόρμες διαλόγου και ανταλλαγής, αλλά και σύμβολα ταυτότητας, με αυξανόμενη ανάγκη να τεκμηριώνουν κοινωνική

αξία, να ενισχύουν την πρόσβαση και να καλλιεργούν βιώσιμες σχέσεις με το κοινό τους (Gonsales, 2021· Cerquetti et al., 2024). Στην επόμενη ενότητα, οι παραπάνω αρχές και τάσεις εξετάζονται ως προς το πώς αντανακλώνται στην πράξη μέσα από το παράδειγμα του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης.

4. Πρακτικό μέρος, μελέτη περίπτωσης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης

Το πρακτικό μέρος παρουσιάζεται ως ενιαία μελέτη περίπτωσης και όχι ως αποσπασματική παράθεση δράσεων. Αρχικά, αποτυπώνεται η θεσμική ταυτότητα και η οργανωσιακή λογική του Μουσείου, στη συνέχεια εξετάζονται οι βασικοί άξονες διοίκησης, πολιτιστικής προβολής, εκθεσιακής πολιτικής, ψηφιακής στρατηγικής και διεθνών συνεργασιών, και στο τέλος συνδέονται οι επιμέρους πληροφορίες με τα ερευνητικά ερωτήματα. Με αυτόν τον τρόπο, τα τεκμήρια του πρακτικού μέρους λειτουργούν ως βάση ερμηνείας και αξιολόγησης, όχι ως απλή τεχνική καταγραφή.

4.1 Θεσμική ταυτότητα και εξέλιξη του μουσειακού μοντέλου

Η μελέτη του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης (ΜΚΤ) ως πολιτιστικού οργανισμού στον 21ο αιώνα απαιτεί την κατανόηση της διττής του φύσης: αφενός ως θεματοφύλακα μιας σπάνιας αρχαιολογικής κληρονομιάς και αφετέρου ως ενός δυναμικού, ιδιωτικού δικαίου φορέα που λειτουργεί με όρους σύγχρονης διοίκησης και επιχειρηματικότητας. Ιδρυθέν το 1986 για να στεγάσει την ιδιωτική συλλογή του Νικολάου και της Ντόλλης Γουλανδρή, το Μουσείο εξελίχθηκε από έναν κλειστό χώρο έκθεσης σε έναν εξωστρεφή οργανισμό που διαλέγεται με την παγκόσμια κοινότητα (Museum of Cycladic Art [MCA], n.d.-b· Sotirakopoulou, 2008). Η θεσμική του υπόσταση ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), εποπτευόμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού αλλά χωρίς κρατική χρηματοδότηση, καθορίζει τη στρατηγική του αυτονομία και την επιτακτική ανάγκη για οικονομική βιωσιμότητα μέσω ιδίων πόρων (CSR Hellas, 2024 · MCA, n.d.-g).

Στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, το Μουσείο καλείται να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο του, μετατοπίζοντας το κέντρο βάρους από την απλή "έκθεση αντικειμένων" στη "δημιουργία εμπειριών" και στον κοινωνικό διάλογο. Η αποστολή του, όπως διατυπώνεται στα στρατηγικά κείμενα του οργανισμού, δεν περιορίζεται στη διαφύλαξη και προβολή του Κυκλαδικού πολιτισμού της 3ης χιλιετίας π.Χ., αλλά επεκτείνεται στη διάδοση της τέχνης μέχρι τους σύγχρονους δημιουργούς, στην εκπαίδευση και στην ψυχαγωγία (MCA, n.d.-a). Αυτή η διεύρυνση της αποστολής αντικατοπτρίζει τις τάσεις της "Νέας Μουσειολογίας", όπου το μουσείο μετατρέπεται σε έναν ζωντανό οργανισμό, ανοιχτό σε όλους, ανεξαρτήτως κοινωνικών, πολιτικών ή θρησκευτικών διακρίσεων (Gensler Research & UNESCO, 2020 · Nikolaou, 2024).

Η στρατηγική του Μουσείου εστιάζει σε πέντε βασικούς πυλώνες: τη συμπερίληψη, την έρευνα, το εκθεσιακό πρόγραμμα, τις συνεργασίες και τη βιωσιμότητα (MCA, n.d.-a). Η πρόεδρος και CEO, Σάντρα Μαρινοπούλου, έχει τονίσει την ανάγκη για έναν οργανισμό που απαντά στις προκλήσεις της εποχής του, όπως η κλιματική αλλαγή και η κοινωνική ανισότητα, μέσω πρωτοβουλιών που υπερβαίνουν τα στενά όρια του κτιρίου της οδού Νεοφύτου Δούκα (Athens Riviera Journal, 2023 · The National Herald, 2025a). Η παρούσα ανάλυση εξετάζει πώς αυτοί οι στόχοι μεταφράζονται σε πρακτικές διοίκησης, μάρκετινγκ και πολιτιστικής διπλωματίας.

4.2 Φιλοσοφία λειτουργίας και οργανωσιακή λογική του Μουσείου

Η κεντρική ιδέα της πρωτοβουλίας είναι η "επιστροφή" (giving back) στις κοινότητες των Κυκλάδων. Το Μουσείο λειτουργεί ως ενδιαμέσος φορέας και πλατφόρμα χρηματοδότησης, συγκεντρώνοντας πόρους από δωρητές και κατευθύνοντάς τους σε στοχευμένα έργα στους άξονες του Πολιτισμού, της Βιοποικιλότητας και της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς (Cycladic Identity, n.d.-a). Οι προτάσεις αξιολογούνται από Επιστημονική Επιτροπή ειδικών, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα (Cycladic Identity, n.d.-b).

Η πρωτοβουλία έχει χρηματοδοτήσει έργα με μετρήσιμο αντίκτυπο:

- **Άνδρος:** Ανάδειξη της ιστορίας των λεμονοδασών και πρακτικών διαχείρισης νερού (Greek News Agenda, 2025a · The National Herald, 2025b).
- **Σίκινος:** Δημιουργία της εφαρμογής "Sikinos Cultural Trails" για την ανάδειξη των μονοπατιών και καταγραφή της χλωρίδας (Greek News Agenda, 2025b · The National Herald, 2025c).
- **Κέα:** Καταγραφή των παραδοσιακών οργανοπαικτών για τη διάσωση της μουσικής παράδοσης (Myconian Collection Magazine, n.d.).
- **Μύκονος & Δονούσα:** Δράσεις για την υφαντική, την ξερολιθιά και τη δημιουργία αρχείου προφορικής ιστορίας (Myconian Collection Magazine, n.d. · The National Herald, 2025b).

Η πρωτοβουλία ευθυγραμμίζεται με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), προωθώντας τη βιωσιμότητα σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο. Σε μια εποχή που τα νησιά των Κυκλάδων

αντιμετωπίζουν πιέσεις από τον υπερτουρισμό, το MKT παρεμβαίνει ενεργά για την προστασία της ταυτότητάς τους (Rigopoulos et al., 2025 · Tornos News, 2024).

4.3 Διεθνής πολιτιστική διπλωματία και παγκοσμιοποίηση

Όσον αφορά τη διεθνή εξωστρέφεια με την έννοια των φυσικών συνεργασιών και της διεθνούς παρουσίας, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης έχει επιδείξει σταθερή και πολυεπίπεδη δραστηριότητα. Πολλά από τα πολύτιμα αντικείμενα της συλλογής του δεν παραμένουν αποκλειστικά εντός των αιθουσών του, αλλά ταξιδεύουν σε διεθνείς εκθεσιακές διοργανώσεις, ενισχύοντας τη διεθνή αναγνωρισιμότητα του μουσείου και μεταφέροντας το κυκλαδικό πολιτισμικό αποτύπωμα σε νέα ακροατήρια. Στη θεσμική και δημόσια παρουσίαση του μουσείου περιγράφεται ρητά ότι αντικείμενα της συλλογής έχουν παρουσιαστεί σε κορυφαίους οργανισμούς, γεγονός που ενισχύει το κύρος του μέσα από συνδέσεις με εμβληματικά μουσεία και διεθνείς πολιτιστικούς κόμβους (MCA, n.d.-b· MCA, n.d.-a). Οι συνεργασίες αυτές δεν έχουν μόνο επικοινωνιακή αξία, αλλά λειτουργούν και ως μηχανισμοί πολιτιστικής διπλωματίας, στο μέτρο που προβάλλουν μια συγκεκριμένη εκδοχή πολιτιστικής κληρονομιάς ως στοιχείο διεθνούς ταυτότητας και δημόσιας εικόνας, στο πλαίσιο της ήπιας ισχύος (soft power) (Rachiotis et al., 2025).

Η ίδια λογική αποτυπώνεται και σε περιπτώσεις όπου το μουσείο συμμετέχει σε εκθεσιακές ή θεσμικές ανταλλαγές με διεθνή ιδρύματα και υποστηρικτικούς φορείς. Παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες που αφορούν εκθέσεις στο εξωτερικό, ή συνεργασίες με διεθνείς οργανισμούς πολιτισμού, μπορούν να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές ορατότητας, ενισχύοντας το διεθνές προφίλ του μουσείου και τη θεσμική του αξιοπιστία στο εξωτερικό (A. G. Leventis Foundation, 2012· Rachiotis et al., 2025). Αντίστοιχα, αναφορές στον διεθνή πολιτιστικό Τύπο, ιδίως όταν αφορούν θέματα κυκλαδικής κληρονομιάς, δανεισμούς και διεθνείς εκθέσεις, ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα και τροφοδοτούν το ενδιαφέρον εξειδικευμένων κοινών και θεσμικών συνομιλητών (The Art Newspaper, 2024).

Πέρα από ανταλλαγές εκθεμάτων, το μουσείο συμμετέχει σε διεθνείς θεσμικούς κύκλους και προγράμματα. Η εμπλοκή του σε ευρωπαϊκά σχήματα συνεργασίας και σε διεθνείς δικτυώσεις, όπως φαίνεται και από τη διαρκή παρουσία του σε προγράμματα που αφορούν αξιολόγηση αντίκτυπου και ανταλλαγή καλών πρακτικών, συμβάλλει στη θεσμική του ωρίμανση και στην υιοθέτηση προτύπων που κυκλοφορούν ως διεθνώς αναγνωρισμένες πρακτικές στον μουσειακό

χώρο. Η συμμετοχή σε τέτοιες δομές ενισχύει τη δυνατότητα του μουσείου να παραμένει στην αιχμή των εξελίξεων ως προς τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και την επικοινωνία της δημόσιας αξίας (Cerquetti et al., 2024· Nikolaou, 2024).

Μια ιδιαίτερη μορφή εξωστρέφειας που αξίζει να υπογραμμιστεί είναι το Cycladic Identity, ως στρατηγική επέκτασης της αποστολής του μουσείου προς όφελος των ίδιων των Κυκλαδικών νησιών. Μέσω του Cycladic Identity, το μουσείο λειτουργεί ως πλατφόρμα συγκέντρωσης χρηματοδοτήσεων και υποστήριξης δράσεων επί τόπου στις Κυκλάδες, σε τομείς πολιτισμού, τοπικής συμμετοχής, βιοποικιλότητας και άυλης κληρονομιάς (Cycladic Identity, n.d.-a· Cycladic Identity, n.d.-b). Η πρωτοβουλία αυτή έχει παρουσιαστεί ως μια κίνηση εξωστρέφειας προς τις «ρίζες», αφού αντί να περιορίζεται στη μητροπολιτική λειτουργία του στην Αθήνα, επιχειρεί να επιστρέψει αξία στις νησιωτικές κοινότητες που συνδέονται ιστορικά και συμβολικά με το αντικείμενο του μουσείου. Αυτή η επιλογή ενισχύει τη δημόσια εικόνα του μουσείου ως οργανισμού κοινωνικά υπεύθυνου, με στρατηγική που συνδέει πολιτισμό και βιωσιμότητα, και δημιουργεί ένα επικοινωνιακό πλαίσιο που μπορεί να κινητοποιήσει τόσο την ελληνική διασπορά όσο και διεθνή δίκτυα υποστηρικτών (Greek News Agenda, 2025a· The National Herald, 2025b· Myconian Collection Magazine, n.d.· Tornos News, 2024).

Παράλληλα, η προβολή της πρωτοβουλίας σε έντυπα και μέσα που εστιάζουν στην πολιτιστική εικόνα, στη δημόσια παρουσία προσώπων και στη θεσμική αφήγηση του μουσείου, συμβάλλει στη διεθνή αναγνωρισιμότητα της δράσης και στη συγκρότηση ενός αφηγήματος που συνδέει το μουσείο με σύγχρονες αξίες, όπως η βιώσιμη ανάπτυξη, η συμμετοχικότητα και η κοινωνική λογοδοσία (Athens Riviera Journal, 2023· Greek News Agenda, 2025a). Επομένως, η διεθνής εξωστρέφεια του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης δεν περιορίζεται σε εκθεσιακές μετακινήσεις αντικειμένων ή σε θεσμικές συνεργασίες, αλλά συγκροτείται ως ολοκληρωμένη στρατηγική, που συνδυάζει δίκτυα πολιτιστικής διπλωματίας, επικοινωνιακή ορατότητα, και δράσεις κοινωνικής αξίας, με στόχο την ενίσχυση του διεθνούς αποτυπώματος του μουσείου και τη διαρκή ανανέωση της πολιτιστικής του αποστολής (Rachiotis et al., 2025· Cerquetti et al., 2024).

4.3.1 Η συμφωνία με το Metropolitan Museum of Art

Η συμφωνία για τη Συλλογή Leonard Stern, που περιλαμβάνει 161 σπάνιες κυκλαδικές αρχαιότητες, επικυρώθηκε από το ελληνικό κοινοβούλιο το 2022 και προβλέπει την αναγνώριση της κυριότητας από την Ελληνική Δημοκρατία και τον μακροχρόνιο δανεισμό τους στο Met για 25+25 χρόνια (The Art Newspaper, 2024 · The Metropolitan Museum of Art, 2024). Αν και η συμφωνία προκάλεσε αντιδράσεις από την αρχαιολογική κοινότητα σχετικά με την προέλευση των αντικειμένων (Association of Greek Archaeologists, 2022 · Hamilakis, 2022), παρουσιάζεται θεσμικά ως ένα νέο μοντέλο επαναπατρισμού που εξασφαλίζει την παγκόσμια προβολή της κυκλαδικής τέχνης.

4.4 Στρατηγική διοίκηση και οικονομική βιωσιμότητα

Η επιβίωση και η ανάπτυξη ενός ιδιωτικού μουσείου στην Ελλάδα, ειδικά σε περιόδους οικονομικής αστάθειας, απαιτεί ένα στιβαρό μοντέλο διοίκησης και μια ευέλικτη οικονομική στρατηγική. Το MKT έχει υιοθετήσει ένα μοντέλο που συνδυάζει την πολιτιστική διαχείριση με εταιρικές πρακτικές, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση των εσόδων χωρίς να διακυβεύεται η επιστημονική και καλλιτεχνική του ακεραιότητα.

4.4.1 Διοικητική δομή και ανθρώπινο δυναμικό

Η οργανωτική δομή του Μουσείου είναι σχεδιασμένη για να υποστηρίξει τις πολύπλευρες δραστηριότητές του. Το Διοικητικό Συμβούλιο, πλαισιωμένο από εξειδικευμένα τμήματα, χαράσσει τη στρατηγική, ενώ η εκτελεστική διοίκηση υλοποιεί το όραμα μέσω συγκεκριμένων δράσεων (MCA, n.d.-d). Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα τμήματα Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ, Ανάπτυξης (Fundraising), Εκπαίδευσης και Κοινωνικής Προσφοράς, καθώς και το Εμπορικό Τμήμα (MCA, n.d.-d). Η ύπαρξη διακριτών ρόλων, όπως ο "Υπεύθυνος Διεθνούς Ανάπτυξης" και οι συντονιστές για τους "Cycladic Young Patrons", καταδεικνύει τη σημασία που δίνεται στην εξωστρέφεια και στη δικτύωση με τη νέα γενιά δωρητών (MCA, n.d.-d).

Το ανθρώπινο δυναμικό ενισχύεται μέσω προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, τα οποία χρηματοδοτούνται από το Ίδρυμα Νικολάου και Ντόλλης Γουλανδρή, προσφέροντας ευκαιρίες σε νέους επιστήμονες να αποκτήσουν εμπειρία σε έναν απαιτητικό εργασιακό χώρο (Center for Hellenic Studies, 2024). Αυτή η πρακτική συμβάλλει όχι μόνο στην εκπαίδευση νέων στελεχών αλλά και στην ανανέωση των ιδεών εντός του οργανισμού.

4.4.2 Χρηματοδοτικό μοντέλο και πόροι

Το χρηματοδοτικό μοντέλο του ΜΚΤ είναι πολυμερές και βασίζεται στην αρχή της διασποράς του κινδύνου. Καθώς δεν λαμβάνει κρατική επιχορήγηση, το Μουσείο πρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά του έξοδα και να χρηματοδοτεί τις δράσεις του μέσω ιδιωτικών κεφαλαίων (CSR Hellas, 2024). Οι κύριες πηγές εσόδων περιλαμβάνουν:

- **Εμπορικές Δραστηριότητες:** Τα έσοδα από τα εισιτήρια, το πωλητήριο (Cycladic Shop) και το καφέ αποτελούν σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού. Το πωλητήριο, ειδικότερα, λειτουργεί ως ένα ανεξάρτητο brand, προωθώντας αντικείμενα υψηλής αισθητικής που εμπνέονται από τις συλλογές, ενισχύοντας την αναγνωρισιμότητα του Μουσείου (MCA, n.d.-d · Rodner et al., 2011).
- **Χορηγίες και Εταιρικές Συνεργασίες:** Το Μουσείο έχει αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις με μεγάλους εταιρικούς ομίλους. Η Lamda Development και η Autohellas, για παράδειγμα, αναφέρουν στις οικονομικές τους εκθέσεις τη στήριξη προς το Μουσείο, εντάσσοντας τη δράση αυτή στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Autohellas, 2020 · Lamda Development, 2024).
- **Προγράμματα Μελών και Δωρεές:** Οι "Φίλοι του Μουσείου" και οι "Νέοι Προστάτες" (Young Patrons) προσφέρουν σταθερή ροή εσόδων και δημιουργούν μια κοινότητα υποστηρικτών που λειτουργούν ως πρεσβευτές του Μουσείου (MCA, n.d.-e). Το πρόγραμμα Cycladic Identity λειτουργεί επίσης ως πλατφόρμα δωρεών για συγκεκριμένα έργα στις Κυκλάδες (MCA, n.d.-c).
- **Ευρωπαϊκά και Ερευνητικά Κονδύλια:** Η συμμετοχή σε ανταγωνιστικά ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως το Erasmus+ και το Horizon, εξασφαλίζει πόρους για έρευνα και καινοτομία. Το έργο TOMIMEUS, για παράδειγμα, έλαβε χρηματοδότηση για την ανάπτυξη πολυαισθητηριακών εφαρμογών (Transylvanian Museum of Ethnography, 2019).

Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων του 2022 δείχνει μια σαφή τάση ανάκαμψης μετά την πανδημία, με αύξηση των εσόδων από εισιτήρια και εκδηλώσεις (Ιδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023). Ωστόσο, το λειτουργικό κόστος παραμένει υψηλό, καθιστώντας αναγκαία τη

συνεχή ροή χορηγιών και δωρεών για την κάλυψη των εξόδων και τη διασφάλιση θετικού αποτελέσματος.

4.5 Η σειρά «Θεϊκοί Διάλογοι» ως εκθεσιακή στρατηγική και μουσειολογική καινοτομία

Η εκθεσιακή πολιτική του ΜΚΤ έχει αναδειχθεί σε κεντρικό πυλώνα της στρατηγικής του για την προσέλκυση νέου κοινού και την επανανοηματοδότηση της αρχαιότητας. Η σειρά εκθέσεων "Θεϊκοί Διάλογοι" (Divine Dialogues) αποτελεί την κορωνίδα αυτής της προσπάθειας, φέρνοντας σε άμεση συνομιλία αρχαία αντικείμενα με έργα της μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης. Αυτή η διαλεκτική σχέση δεν είναι απλώς μια αισθητική αντιπαράθεση, αλλά μια βαθιά εξερεύνηση των διαχρονικών θεμάτων που απασχολούν την ανθρώπινη δημιουργία (MCA, n.d.-f).

4.5.1 Cy Twombly και ελληνική αρχαιότητα

Η εναρκτήρια έκθεση της σειράς, "Cy Twombly και Ελληνική Αρχαιότητα", πραγματοποιήθηκε το 2017, μια χρονιά-ορόσημο για την Αθήνα λόγω της φιλοξενίας της Documenta 14 (Field Journal, 2021). Η επιλογή του Twombly δεν ήταν τυχαία. Το έργο του, βαθιά επηρεασμένο από την ελληνική μυθολογία, μετέτρεψε τη ζωγραφική σε γραφή, ανακαλώντας ονόματα θεών και ηρώων. Στην έκθεση παρουσιάστηκαν 27 έργα του καλλιτέχνη δίπλα σε 12 αρχαία αριστουργήματα (MCA, n.d.-f). Το σημαντικότερο επίτευγμα αυτής της έκθεσης ήταν η εξασφάλιση του δανεισμού του περίφημου Αγγείου François (Κρατήρας του Κλειτία) από το Αρχαιολογικό Μουσείο της Φλωρεντίας, το οποίο ταξίδεψε εκτός Ιταλίας για πρώτη φορά (Anachronism and Antiquity, 2017 · MCA, n.d.-f).

4.5.2 Picasso και αρχαιότητα, γραμμή και πηλός

Η έκθεση "Picasso και Αρχαιότητα", σε επιμέλεια του Καθηγητή Νικόλαου Σταμπολίδη και του Olivier Berggruen, διερεύνησε τη σχέση του Πικάσο με την αρχαία Ελλάδα, εστιάζοντας σε θέματα όπως ο Μινώταυρος και οι Κένταυροι (Athens Art Conservation, n.d. · Greek News Agenda, 2019). Η έκθεση παρουσίασε 68 έργα του Πικάσο δίπλα σε 67 αρχαία έργα, δημιουργώντας ζεύγη που αποκάλυπταν τις μορφολογικές και θεματικές συγγένειες. Η έκθεση αυτή ενίσχυσε την εκπαιδευτική αποστολή του μουσείου, καθώς προσέφερε μια νέα οπτική γωνία για την κατανόηση της αρχαίας τέχνης μέσω της ματιάς ενός μοντερνιστή (Naves, 2023).

4.5.3 Ai Weiwei και σύγχρονος προβληματισμός

Αν και χρονικά προηγήθηκε της σειράς "Θεϊκοί Διάλογοι", η έκθεση του Ai Weiwei το 2016 αποτέλεσε καθοριστική στιγμή για τη στρατηγική του Μουσείου. Ο Κινέζος καλλιτέχνης δημιούργησε νέα έργα εμπνευσμένα από τη συλλογή του Μουσείου, όπως το μαρμάρινο γλυπτό "Standing Figure", αλλά και έργα με έντονο πολιτικό σχόλιο για την προσφυγική κρίση (Art Verge, 2016 · The Art Newspaper, 2016). Η αντιπαράθεση δακρυγόνων από την Ειδομένη δίπλα σε αρχαία δακρυδόχα λειτούργησε ως ένα ισχυρό σχόλιο για τον ανθρώπινο πόνο, αποδεικνύοντας ότι το MKT δεν φοβάται να αγγίζει ευαίσθητα κοινωνικά θέματα (The National, 2016).

4.5.4 Marlene Dumas και Brice Marden

Η στρατηγική των διαλόγων συνεχίστηκε με τον Brice Marden το 2022 και την Marlene Dumas το 2025 (MutualArt, 2022 · Wallpaper, 2025). Στην περίπτωση της Dumas, η έκθεση "Cycladic Blues" έφερε σε επαφή τα έργα της με τα αινιγματικά κυκλαδικά ειδώλια, εξερευνώντας θέματα όπως η υπαρξιακή αγωνία, το σώμα και η θνητότητα. Ο κριτικός διάλογος που αναπτύχθηκε, όπως σημειώνεται στο *ASAP Journal*, ανέδειξε τη διαχρονικότητα της "σωματικότητας" που ενώνει τους αρχαίους με τους σύγχρονους θεατές (ASAP Journal, 2025).

4.6 Στρατηγικές πολιτιστικής προβολής και μάρκετινγκ

Η προβολή του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, βασίζεται σε ένα συνεκτικό μείγμα στρατηγικών μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων και ανάπτυξης εταιρικής ταυτότητας (branding). Στο επίκεντρο αυτών των στρατηγικών βρίσκεται η μοναδικότητα του ίδιου του αντικειμένου του μουσείου, ο Κυκλαδικός πολιτισμός και τα εμβληματικά ειδώλιά του, τα οποία διαθέτουν αναγνωρισιμότητα και αισθητική απήχηση δυσανάλογα μεγάλη σε σχέση με το μέγεθος και τη χρονική διάρκεια του συγκεκριμένου προϊστορικού πολιτισμού. Το μουσείο αξιοποιεί αυτό το «ισχυρό προϊόν», την κυκλαδική τέχνη, ως κεντρικό στοιχείο του brand του, το οποίο επικοινωνείται μέσα από το όνομά του, το λογότυπό του και τη συνολική οπτική του ταυτότητα (MCA, n.d.-a· MCA, n.d.-b).

Μια βασική στρατηγική προβολής είναι η διατήρηση συνεπούς ταυτότητας σε όλες τις δραστηριότητες και τα μέσα επικοινωνίας. Το μουσείο φροντίζει ώστε κάθε έκθεση ή εκδήλωση που οργανώνει να συνάδει με τη συνολική αποστολή και το ύφος του. Για παράδειγμα, ακόμη και όταν φιλοξενεί εκθέσεις σύγχρονης τέχνης, αυτές επιλέγονται έτσι ώστε να υπάρχει διάλογος με

την αρχαιότητα ή να προβάλλεται μια αισθητική που ταιριάζει με την «κυκλαδική» λιτότητα και αφαιρετικότητα. Έτσι, το κοινό αντιλαμβάνεται το μουσείο ως έναν συνεκτικό οργανισμό με συγκεκριμένη ταυτότητα, ένα μουσείο όπου το αρχαίο και το μοντέρνο συνδιαλέγονται οργανικά. Αυτό ενισχύει την εμπορική επωνυμία του μουσείου, καθώς διαμορφώνεται μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι προσφέρει και πώς διαφοροποιείται από άλλα μουσεία. Η κατεύθυνση αυτή αποτυπώνεται και στη θεσμική παρουσίαση των προσώπων και ρόλων του μουσείου, όπου η επικοινωνία και το branding συνδέονται ρητά με στρατηγικούς στόχους προβολής και εξωστρέφειας (MCA, n.d.-d· MCA, n.d.-a).

Σε αυτό το πλαίσιο, το μουσείο αξιοποιεί συστηματικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διατηρώντας επίσημους λογαριασμούς στις βασικές πλατφόρμες και δημοσιεύοντας σταθερά περιεχόμενο στα ελληνικά και στα αγγλικά. Η ψηφιακή παρουσία δεν περιορίζεται στην ενημέρωση για εκθέσεις και νέα, αλλά περιλαμβάνει υλικό που αναδεικνύει συλλογές, αφηγήσεις, παρασκήνια εκθέσεων και το έργο των επιμελητών, ενισχύοντας τη συμμετοχή και τη σχέση με το κοινό. Η επιλογή αυτή εναρμονίζεται με τη διεθνή βιβλιογραφία που δείχνει ότι τα social media λειτουργούν ως κρίσιμο εργαλείο μουσειακής προβολής, όπου η στρατηγική περιεχομένου και ο τρόπος αφήγησης επηρεάζουν άμεσα την εμπλοκή των χρηστών (Booth et al., 2020· Larkin, 2023· Budge, 2017). Παράλληλα, η προβολή μέσω εικόνας και η «κοινωνική» αναπαράσταση της εμπειρίας επίσκεψης, όπως καταγράφεται σε μελέτες για Instagram περιεχόμενο επισκεπτών, μπορεί να ενισχύσει τη δημόσια ορατότητα ενός μουσείου και να λειτουργήσει ως μηχανισμός διάχυσης της εμπειρίας σε ευρύτερα ακροατήρια (Rhee et al., 2021· Rhee et al., 2022).

Ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής προβολής είναι επίσης η δημοσιογραφική κάλυψη και οι σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης. Το μουσείο επιδιώκει σταθερά την παρουσία του στον πολιτιστικό Τύπο, αξιοποιώντας δελτία τύπου, συνεντεύξεις και συνεργασίες με φορείς που ενισχύουν τη διεθνή διάχυση των δράσεων. Σχετικές αναφορές στον διεθνή πολιτιστικό Τύπο και σε εξειδικευμένα μέσα, όταν αφορούν εκθέσεις ή συνεργασίες με διεθνείς θεσμούς, λειτουργούν ενισχυτικά για το κύρος και την αναγνωρισιμότητα, ιδιαίτερα σε κοινά με υψηλή πολιτιστική κατανάλωση (The Art Newspaper, 2016· The Art Newspaper, 2024). Παράλληλα, συνεργασίες με ιδρύματα που υποστηρίζουν διεθνείς εκθεσιακές πρωτοβουλίες μπορούν να λειτουργήσουν ως σημείο αξιοπιστίας και ως πλαίσιο δικτύωσης σε επίπεδο πολιτιστικής διπλωματίας (A. G. Leventis Foundation, 2012· Rachiotis et al., 2025).

Ένα άλλο σκέλος είναι το εταιρικό μάρκετινγκ και οι χορηγικές συνεργασίες. Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης έχει αναπτύξει ένα πλέγμα υποστήριξης μέσω μελών, υποστηρικτών και συνεργασιών, με ανταποδοτικές παροχές που συνδέονται με δράσεις, εκθέσεις και εκδηλώσεις, και εντάσσονται σε μια ευρύτερη λογική οργανωσιακής βιωσιμότητας (MCA, n.d.-e· MCA, n.d.-g). Η ένταξη του μουσείου σε δίκτυα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί επίσης μέρος της δημόσιας εικόνας του και μπορεί να ενισχύσει το προφίλ του ως οργανισμού με κοινωνική λογοδοσία (CSR Hellas, 2024· Cerquetti et al., 2024). Επιπλέον, η συστηματική δημοσιοποίηση οικονομικών στοιχείων και η παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων λειτουργούν ως δείκτες διαφάνειας, υποστηρίζοντας την αξιοπιστία προς κοινά, χορηγούς και θεσμικούς συνομιλητές (Ιδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023· MCA, n.d.-g).

Η βιωματική εμπειρία που προσφέρει το μουσείο στους επισκέπτες του αποτελεί επίσης μέρος του μάρκετινγκ. Η ποιότητα της υποδοχής, η διγλωσση πληροφόρηση στους χώρους, οι ψηφιακές λύσεις ξενάγησης και η συνολική εμπειρία επίσκεψης ενισχύουν την πιθανότητα θετικής προφορικής διάχυσης και επαναληπτικής επίσκεψης, ιδιαίτερα όταν η τεχνολογία λειτουργεί ως εργαλείο πρόσβασης και εμπλουτισμού της εμπειρίας. Στο σημείο αυτό, η χρήση εφαρμογών και ψηφιακών ξεναγήσεων, όπως έχει αναδειχθεί σε περιπτώσεις του ελληνικού μουσειακού χώρου, λειτούργησε και ως πρακτική προσαρμογής σε συνθήκες πανδημίας, αλλά και ως στοιχείο καινοτομίας στην εμπειρία του επισκέπτη (Greece Is, 2020· Adgurus Agency, 2024· Palisis, n.d.· Fill in the Gap, n.d.). Η κατεύθυνση αυτή συνδέεται με ευρύτερες τάσεις σχεδιασμού εμπειρίας σε ψηφιακά μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπου το μουσείο αντιμετωπίζεται ως χώρος αλληλεπίδρασης και όχι απλής κατανάλωσης περιεχομένου (Yin et al., 2024· Nikolaou, 2024).

Τέλος, μια ακόμη στρατηγική προβολής είναι η ανάπτυξη κοινού μέσω στοχευμένων δράσεων. Το μουσείο επιδιώκει να προσεγγίσει επιμέρους ομάδες κοινού, αξιοποιώντας εξειδικευμένες συνεργασίες, εκπαιδευτικές και κοινοτικές δράσεις, καθώς και πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη σύνδεση με τόπους, κοινότητες και θεματικές που σχετίζονται με τις Κυκλάδες. Σε αυτό το πλαίσιο, πρωτοβουλίες όπως το Cycladic Identity λειτουργούν και ως επικοινωνιακός μηχανισμός εξωστρέφειας και σχέσης με κοινότητες, ενισχύοντας το πολιτιστικό αποτύπωμα και τη δημόσια αναγνωρισιμότητα μέσω δράσεων πολιτισμού, βιωσιμότητας και τοπικής συμμετοχής (Cycladic Identity, n.d.-a· Cycladic Identity, n.d.-b· Greek News Agenda, 2025a· Tornos News, 2024· Myconian Collection Magazine, n.d.). Παράλληλα, δράσεις που απευθύνονται σε νεότερα κοινά

μέσα από σύγχρονα καλλιτεχνικά γεγονότα και εκθεσιακές επιλογές ενισχύουν την εικόνα του μουσείου ως χώρου διαλόγου αρχαιότητας και σύγχρονης δημιουργίας, κάτι που αποτυπώνεται και σε σχετικές αναφορές στον καλλιτεχνικό Τύπο (Art Verge, 2016· ASAP Journal, 2025· Wallpaper, 2025· MutualArt, 2022).

Συνολικά, οι στρατηγικές πολιτιστικής προβολής και μάρκετινγκ του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης συνθέτουν ένα πολυεπίπεδο πλάνο που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της απήχησης και στην οικοδόμηση μακροχρόνιας σχέσης με το κοινό. Το γεγονός ότι ένα μουσείο με συγκεκριμένο θεματικό προσανατολισμό καταφέρνει να διατηρεί υψηλή ορατότητα στο πολιτιστικό πεδίο, να αναπτύσσει ψηφιακή παρουσία και να ενισχύει τη δικτύωσή του μέσω συνεργασιών, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την υιοθέτηση πρακτικών στρατηγικού μάρκετινγκ και προσανατολισμού στο κοινό, χωρίς να ακυρώνεται η πολιτιστική αποστολή του οργανισμού (Gonsales, 2021· Ayala et al., 2020· Rodner et al., 2011).

4.7 Ψηφιακές πρωτοβουλίες και μορφές εξωστρέφειας

Στην εποχή της ψηφιακής επανάστασης, το MKT έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική που στοχεύει στην ενίσχυση της εμπειρίας του επισκέπτη, στην προσβασιμότητα και στην παγκόσμια προβολή των συλλογών του.

4.7.1 Ψηφιακές εφαρμογές ξενάγησης και αφηγηματικές υπηρεσίες, η περίπτωση της Clio Muse

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης έχει κατανοήσει έγκαιρα ότι η ψηφιακή καινοτομία και η διεθνής δικτύωση αποτελούν κλειδιά για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή του στον 21ο αιώνα. Στο πεδίο των ψηφιακών πρωτοβουλιών, το μουσείο ξεχωρίζει ανάμεσα στους ελληνικούς πολιτιστικούς οργανισμούς για τις πρωτοποριακές του δράσεις. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 2010 ψηφιοποίησε σημαντικό μέρος των συλλογών του και ανέπτυξε μια πλατφόρμα διαδικτυακής παρουσίασης των αντικειμένων μέσω του ιστότοπου collections.cycladic.gr. Οι επισκέπτες της ιστοσελίδας μπορούν να περιηγηθούν εικονικά σε εκθέματα, να διαβάσουν λεπτομερείς περιγραφές και να δουν φωτογραφίες υψηλής ανάλυσης, καθιστώντας τη συλλογή προσβάσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης (MCA, n.d.-a). Πέραν αυτού, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το μουσείο αξιοποίησε τεχνολογίες κινητών εφαρμογών για αυτοξενάγηση. Η συνεργασία με την ελληνική startup Clio Muse απέδωσε μια ολοκληρωμένη

ξενάγηση που οι επισκέπτες κατεβάζουν στο smartphone τους σκανάροντας έναν κωδικό QR κατά την είσοδο, επιτρέποντάς τους να ακούν πληροφορίες για τα εκθέματα με τον δικό τους ρυθμό (Greece Is, 2020· Adgurus Agency, 2024). Αυτή η κίνηση, που εφαρμόστηκε εν μέσω της πανδημίας COVID 19, υπήρξε ιδιαίτερα φιλική προς τον χρήστη και ωφέλησε όχι μόνο τους παρόντες στο μουσείο επισκέπτες, προσφέροντας μια εμπλουτισμένη εμπειρία επίσκεψης, αλλά και όσους δεν μπορούσαν να ταξιδέψουν, καθώς μέρος του περιεχομένου διατέθηκε και διαδικτυακά (Greece Is, 2020· Palisis, n.d.).

Σε επίπεδο υποδομών, το μουσείο εξασφάλισε το 2024 σημαντική χρηματοδότηση από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» για το έργο «Ανοικτό Μουσείο , Μια ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική για την τεκμηρίωση, προβολή και διάχυση του πολιτιστικού αποθέματος» με προϋπολογισμό περίπου 814.000 €. Το έργο αυτό, που υλοποιείται σε συνεργασία με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, προβλέπει τη δημιουργία νέων ψηφιακών εφαρμογών, την περαιτέρω τεκμηρίωση και ψηφιοποίηση αντικειμένων, τη διάθεση ανοιχτών δεδομένων (open data) για ερευνητικούς σκοπούς, καθώς και πιθανώς την ανάπτυξη νέας διαδικτυακής πύλης ή αναβάθμιση της υπάρχουσας. Μια τέτοια επένδυση εντάσσει το μουσείο στην ευρύτερη ψηφιακή πολιτική της Ελλάδας για τον πολιτισμό, συνδέοντάς το με εθνικές πρωτοβουλίες όπως το Μητρώο Πολιτιστικού Αποθέματος ή την Ψηφιακή Πύλη Πολιτισμού του gov.gr. Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα θα είναι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης να καταστεί ακόμη πιο ανοικτό ψηφιακά, με περισσότερα τεκμήρια διαθέσιμα στο κοινό και στους ερευνητές, με διαδραστικά εργαλεία που θα προσελκύσουν ειδικά το νεανικό κοινό εξοικειωμένο με την τεχνολογία, και με ενίσχυση της διεθνούς παρουσίας του στο διαδίκτυο (MCA, n.d.-g· Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023).

Πράγματι, σε διεθνές επίπεδο, οι ψηφιακές πρωτοβουλίες του μουσείου έχουν αυξήσει το παγκόσμιο αποτύπωμά του. Τα social media του μουσείου έχουν διεθνές κοινό, ενώ αξιοποιούνται και διεθνείς ψηφιακές καμπάνιες όπως η #MuseumWeek και παγκόσμιες ημέρες, όπως η Διεθνής Ημέρα Μουσείων, για την προώθηση online δράσεων, συχνά στα αγγλικά ώστε να απευθύνονται σε ευρύτερο ακροατήριο (MCA, n.d.-a· MCA, n.d.-d). Στο πλαίσιο του έργου ReInHerit, το μουσείο συνδημιούργησε με άλλους ευρωπαίους εταίρους ένα Digital Hub, ως ψηφιακή πλατφόρμα ανταλλαγής καλών πρακτικών, εργαλείων και πόρων για μουσεία. Εκεί, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης έχει αναρτήσει ως καλή πρακτική τον τρόπο που προσέγγισε τα social media

στο πρόγραμμα, δημιουργώντας πολλαπλούς λογαριασμούς και περιεχόμενο προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε πλατφόρμας (MCA, n.d.-d· MCA, n.d.-a). Έτσι, το μουσείο διαμοιράζει την τεχνογνωσία του και καθίσταται σημείο αναφοράς για άλλα ευρωπαϊκά ιδρύματα που επιδιώκουν να βελτιώσουν την ψηφιακή τους επικοινωνία.

Μια από τις πιο επιτυχημένες ψηφιακές συνεργασίες του MKT είναι αυτή με την ελληνική startup Clio Muse Tours. Το Μουσείο υιοθέτησε την εφαρμογή της Clio Muse για τη δημιουργία ψηφιακών ξεναγήσεων, αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές συσκευές audio guide, σε μια λογική όπου το περιεχόμενο μεταφέρεται στο προσωπικό κινητό του επισκέπτη και η εμπειρία αυτορρύθμισης της ξενάγησης ενισχύεται (Adgurus Agency, 2024· Greece Is, 2020). Η καινοτομία της Clio Muse συνδέεται με τη μεθοδολογία του storytelling, προσφέροντας αφηγήσεις που «δένουν» τα εκθέματα με ανθρώπινες ιστορίες και θεματικές διαδρομές, ώστε η πληροφορία να αποκτά βιωματικό χαρακτήρα (Fill in the Gap, n.d.). Επιπλέον, η πλατφόρμα περιγράφεται ως εργαλείο που μπορεί να υποστηρίξει τη συλλογή δεδομένων χρήσης και προτιμήσεων, στοιχείο που διευκολύνει τη σταδιακή βελτίωση περιεχομένου και υπηρεσιών, υπό την προϋπόθεση ότι λαμβάνονται υπόψη ζητήματα ηθικής διαχείρισης δεδομένων και προβληματισμοί που αναδεικνύονται στη σχετική βιβλιογραφία (Palisis, n.d.· Jiang & Lin, 2023).

Το MKT επενδύει επίσης συστηματικά στην ψηφιοποίηση των συλλογών του και στη διάθεσή τους στο διαδίκτυο. Μέσω της ιστοσελίδας του, ερευνητές και κοινό έχουν πρόσβαση σε ψηφιακά τεκμήρια, φωτογραφίες και πληροφορίες για τα εκθέματα (MCA, n.d.-a). Παράλληλα, το μουσείο συμμετέχει σε πρωτοβουλίες ανάπτυξης ψηφιακών αποθετηρίων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το έργο “Tell Me Your Story: A Digital Repository of Cycladic Heritage”, το οποίο βραβεύτηκε με το Βραβείο Κοινού στα Art Explora , Académie des beaux-arts European Awards 2024 (E-flux, 2024). Το έργο στοχεύει στη διατήρηση της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς νησιών, όπως η Ανάφη και η Κέα, μέσω της δημιουργίας ενός ψηφιακού αποθετηρίου ιστοριών από τις τοπικές κοινότητες, ενισχύοντας την τεκμηρίωση και τη διάχυση της τοπικής μνήμης σε ευρύτερο κοινό (E-flux, 2024).

Η παρουσία του MKT στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ενεργή και στρατηγικά σχεδιασμένη. Το τμήμα Επικοινωνίας χρησιμοποιεί τα κανάλια αυτά για να προωθήσει εκθέσεις και δράσεις, αλλά και για να αλληλεπιδράσει με το κοινό, αξιοποιώντας δεδομένα απήχησης για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του περιεχομένου και τη βελτίωση της επικοινωνιακής

στόχευσης (MCA, n.d.-d). Η χρήση βίντεο, podcasts και διαδραστικού περιεχομένου μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά στην προσέγγιση νεανικότερων κοινών, ενισχύοντας τη συνολική εικόνα και τη συνεκτικότητα του brand του μουσείου (MCA, n.d.-a· Palisis, n.d.).

Η πρωτοβουλία Cycladic Identity αποτελεί μια ολοκληρωμένη δράση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Μουσείου. Ξεκινώντας το 2023, το πρόγραμμα σηματοδοτεί την επέκταση της αποστολής του MKT πέρα από τους τοίχους του μουσείου, απευθείας στον τόπο γέννησης του Κυκλαδικού πολιτισμού, με δράσεις που συνδέουν πολιτισμό, τοπικές κοινότητες και βιωσιμότητα (Cycladic Identity, n.d.-a· Cycladic Identity, n.d.-b· The National Herald, 2025b· Athens Riviera Journal, 2023).

4.8 Συνθετική αποτίμηση ψηφιακών και διεθνών συνεργασιών

Συμπερασματικά, οι ψηφιακές και διεθνείς δράσεις του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης όχι μόνο εκσυγχρονίζουν τον τρόπο λειτουργίας του, αλλά και πολλαπλασιάζουν τον αντίκτυπό του πέρα από τα στενά όρια ενός μουσειακού χώρου. Το μουσείο έχει αγκαλιάσει πλήρως την έννοια ότι, στην ψηφιακή και παγκοσμιοποιημένη εποχή, ο ρόλος του δεν περιορίζεται στις φυσικές του αίθουσες ούτε στο τοπικό του κοινό. Μέσα από την ψηφιακή τεχνολογία, απλώνει το χέρι σε ένα παγκόσμιο κοινό, επιβεβαιώνοντας στην πράξη ότι η πρόσβαση και η εμπειρία μπορούν να επεκταθούν πέρα από τη φυσική επίσκεψη, μέσω εφαρμογών και διεπαφών που μετασχηματίζουν τη διάδραση του χρήστη με την πολιτιστική κληρονομιά, ακόμη και με σωματοκεντρικές μορφές αλληλεπίδρασης που αναδεικνύουν την κυκλαδική γλυπτική σε ψηφιακό περιβάλλον (Vosinakis et al., 2016). Παράλληλα, η διεθνής εξωστρέφεια μετατρέπει το μουσείο σε ενεργό κόμβο ενός παγκόσμιου δικτύου πολιτισμού, ενισχύοντας όχι μόνο την αναγνωρισιμότητά του αλλά και τη βιωσιμότητά του μέσω ευκαιριών συνεργασίας, ανταλλαγών και χρηματοδότησης. Η αξία που προσφέρει διευρύνεται, καθώς λειτουργεί ως φορέας πολιτισμικής διπλωματίας και διαπολιτισμικού διαλόγου, ενώ η διεθνής παρουσία της κυκλαδικής πολιτιστικής κληρονομιάς προϋποθέτει παράλληλα ένα συνεπές πλαίσιο επιστημονικής τεκμηρίωσης και ερμηνείας των συλλογών. Στο επίπεδο αυτό, η διαρκής ακαδημαϊκή συζήτηση γύρω από κρίσιμα ζητήματα του κυκλαδικού αποθέματος, όπως η «συστάδα» της Κέρου και τα ανοικτά ερωτήματα που παραμένουν για την προέλευση, τη σύνθεση και την ερμηνεία της, υπενθυμίζει ότι η πολιτιστική προβολή και η διεθνοποίηση της κληρονομιάς δεν είναι μόνο ζήτημα επικοινωνίας, αλλά και επιστημονικής εγκυρότητας και υπεύθυνης πολιτιστικής διαχείρισης (Renfrew, 2008·

Sotirakopoulou, 2008). Εντέλει, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, μέσα από τις πρακτικές που αναλύσαμε, κατορθώνει να αναδείξει τον εαυτό του όχι μόνο ως θεματοφύλακα αρχαίων θησαυρών, αλλά ως έναν δυναμικό φορέα πολιτισμικής καινοτομίας που γεφυρώνει παρελθόν και παρόν, τοπικό και παγκόσμιο, φυσικό και ψηφιακό, συμβάλλοντας στην ενδυνάμωση της πολιτιστικής εικόνας της Ελλάδας διεθνώς (Vosinakis et al., 2016· Renfrew, 2008· Sotirakopoulou, 2008).

5. Ποιοτική έρευνα, παρουσίαση και ερμηνευτική ανάλυση ευρημάτων

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα στοιχεία της ποιοτικής έρευνας με στόχο τη σύνθεση και την αξιολόγηση των ευρημάτων. Οι πίνακες και οι κωδικοποιήσεις χρησιμοποιούνται υποστηρικτικά, ώστε να αποσαφηνίζουν τη διαδρομή από τα δεδομένα προς τα θέματα. Η έμφαση, όμως, μεταφέρεται στην ερμηνευτική ανάλυση, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων φωτίζουν τη διοικητική στρατηγική, την επικοινωνιακή ταυτότητα, την ψηφιακή πολιτική και τη διεθνή εξωστρέφεια του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης.

5.1 Από την κωδικοποίηση στη θεματική σύνθεση

Η μετάβαση από το υλικό των έξι ημιδομημένων συνεντεύξεων στα τελικά θέματα πραγματοποιήθηκε μέσα από διαδοχική διαδικασία εξοικείωσης, κωδικοποίησης, ομαδοποίησης, αναθεώρησης και τελικής θεματικής σύνθεσης. Η διαδικασία αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο της αναστοχαστικής θεματικής ανάλυσης, όπως έχει περιγραφεί από τους Braun και Clarke, σύμφωνα με την οποία τα θέματα δεν προκύπτουν μηχανικά από τη συχνότητα λέξεων ή εκφράσεων, αλλά διαμορφώνονται μέσα από συστηματική και ερμηνευτική επεξεργασία του υλικού (Braun & Clarke, 2006· Braun & Clarke, 2019). Οι έξι συμμετέχοντες (κωδικοποιημένοι ως Π1 έως Π6) αντιπροσώπευαν διακριτούς λειτουργικούς ρόλους εντός του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, Γενική Διοίκηση, Στρατηγική Διοίκηση, Μάρκετινγκ και Επικοινωνία, Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Επιστημονική Επιμέλεια, και Νομική/Διεθνείς Συνεργασίες, διασφαλίζοντας πολυφωνία οπτικών στο τελικό θεματικό υλικό.

Αρχικά, οι απομαγνητοφωνήσεις των έξι συνεντεύξεων αναγνώστηκαν επανειλημμένα, ώστε να εντοπιστούν επαναλαμβανόμενες έννοιες, κρίσιμες φράσεις, συγκλίσεις και διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Κατά την πρώτη ανάγνωση δόθηκε έμφαση στο εμφανές περιεχόμενο των απαντήσεων, δηλαδή σε όσα οι συμμετέχοντες διατύπωναν ρητά για τη διοίκηση, τη βιωσιμότητα, το κοινό, τις ψηφιακές υπηρεσίες, τις εκθέσεις και τις διεθνείς συνεργασίες. Κατά τις επόμενες αναγνώσεις, η προσοχή μετατοπίστηκε σε πιο λανθάνουσες διαστάσεις του λόγου, όπως η εσωτερική ένταση μεταξύ επιστημονικής αποστολής και επικοινωνιακών απαιτήσεων, η ανησυχία για τους πόρους, η ανάγκη διατήρησης της επιστημονικής αξιοπιστίας, η πίεση για εξωστρέφεια και η προσπάθεια ισορροπίας ανάμεσα στην προβολή και στην υπεύθυνη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Στη συνέχεια, δημιουργήθηκαν αρχικοί κώδικες, οι οποίοι κατέγραφαν μικρότερες νοηματικές μονάδες του υλικού. Οι κώδικες αυτοί ήταν τόσο σημασιολογικοί όσο και λανθάνοντες. Οι σημασιολογικοί κώδικες αποτύπωναν ρητές αναφορές, όπως «Διοικητικό Συμβούλιο», «πενταετής στρατηγική», «cost per visitor», «conversion rate», «ψηφιακές ξεναγήσεις», «360° αναπαραστάσεις», «Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων», «Met / British Museum», «πνευματικά δικαιώματα» και «ΓΚΠΔ». Οι λανθάνοντες κώδικες αποτύπωναν βαθύτερες ερμηνευτικές λογικές, όπως «θεσμική ευελιξία υπό περιορισμούς», «πολυρόλοιο προσωπικού ως δομικό φαινόμενο», «ψηφιακή κουλτούρα έναντι ψηφιακού εργαλείου», «επιστήμη ως αντίβαρο στο μάρκετινγκ», «brand alignment», «πολιτιστική διπλωματία πέρα από το κράτος», «εξάρτηση από πλατφόρμες τρίτων» και «επιστημονική ακρίβεια ως φραγμός στην υπεραπλούστευση».

Μετά την αρχική κωδικοποίηση, οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες θεματικές συστάδες με βάση τη συνάφεια των νοημάτων και όχι μόνο τη συχνότητα εμφάνισης. Για παράδειγμα, οι κώδικες «έσοδα εισιτηρίων», «χορηγίες», «λειτουργικό κόστος», «επαναλαμβανόμενη συμμετοχή», «κοινωνικό αποτύπωμα» και «δωρεές» ομαδοποιήθηκαν σε ένα διευρυμένο θέμα πολυδιάστατης βιωσιμότητας, καθώς όλοι παρέπεμπαν στη σύνθετη ανάγκη του Μουσείου να διατηρεί ταυτόχρονα οικονομική σταθερότητα, θεσμική αξιοπιστία και κοινωνική αποδοχή. Αντίστοιχα, οι κώδικες «Instagram», «newsletter», «ξεναγήσεις από ειδικούς», «εκπαιδευτικά εργαστήρια», «events εντός Μουσείου» και «storytelling» συμπυκνώθηκαν στο θέμα της υβριδικής επικοινωνίας, επειδή συνέδεαν τις ψηφιακές πρακτικές με τη διαπροσωπική επαφή και τη βιωματική σχέση με τον επισκέπτη.

Κατά την ανασκόπηση των θεμάτων, ελέγχθηκε η εσωτερική συνοχή κάθε θέματος και η επαρκής διακρίτοτά του από τα υπόλοιπα. Σε αυτό το στάδιο αποφεύχθηκε η μηχανική αντιστοίχιση κάθε ερώτησης της συνέντευξης με ένα θέμα. Αντίθετα, τα θέματα διαμορφώθηκαν με βάση τα επαναλαμβανόμενα μοτίβα νοήματος που διαπερνούσαν διαφορετικές απαντήσεις και διαφορετικούς συμμετέχοντες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αναγνώριση των πολυεπίπεδων κινδύνων (πόροι, δικαιώματα, ΓΚΠΔ, φήμη, υπεραπλούστευση): το ζήτημα δεν εμφανίστηκε μόνο στις απαντήσεις για τα νομικά ή τεχνικά ζητήματα, αλλά διαπερνούσε αναφορές για τις διεθνείς συνεργασίες (Π6), τα ψηφιακά δεδομένα (Π3, Π5), τη φήμη του Μουσείου (Π1, Π2) και την επιστημονική αξιοπιστία (Π5). Το γεγονός αυτό υπαγόρευσε την οργάνωσή του ως ευρύτερου οργανωσιακού θέματος και όχι ως μεμονωμένο τεχνικό ζήτημα.

Στο τελικό στάδιο, τα θέματα ονοματοδοτήθηκαν με τρόπο που να αποδίδει την ερμηνευτική τους λειτουργία και να συνδέεται άμεσα με τα τρία ερευνητικά ερωτήματα. Η διαδικασία κατέληξε σε δεκαπέντε τελικά θέματα, ισόρροπα κατανομημένα σε πέντε θέματα ανά ερευνητικό ερώτημα. Τα θέματα αυτά δεν αποτελούν απλές περιγραφικές κατηγορίες, αλλά αναλυτικές προτάσεις για το πώς οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη λειτουργία και τη στρατηγική του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Η τελική θεματική σύνθεση δείχνει ότι η διοίκηση, το μάρκετινγκ, η ψηφιακή πολιτική και η διεθνής εξωστρέφεια δεν λειτουργούν ως ανεξάρτητα πεδία, αλλά ως αλληλένδετες διαστάσεις μιας ενιαίας στρατηγικής πολιτιστικής διαχείρισης, στην οποία διαρκώς αναδιαπραγματεύεται η ισορροπία μεταξύ θεσμικής συνέχειας, επιστημονικής αυστηρότητας και επικοινωνιακής εξωστρέφειας.

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τη μετάβαση από τους αρχικούς κώδικες στα τελικά θέματα. Ο πίνακας δεν εξαντλεί το σύνολο της αναλυτικής διαδικασίας, αλλά λειτουργεί ως τεκμήριο διαφάνειας, δείχνοντας πώς οι επιμέρους κωδικοί οργανώθηκαν σε ευρύτερα θέματα τα οποία αναπτύσσονται στη συνέχεια στην αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 1

Μετάβαση από Αρχικούς Κώδικες σε Τελικά Θέματα ανά Ερευνητικό Ερώτημα

Ενδεικτικοί Αρχικοί Κώδικες

Τελικό Θέμα

Σύντομη Ερμηνευτική Περιγραφή

Ερευνητικό Ερώτημα 1 — Διαχείριση, Διακυβέρνηση και Βιωσιμότητα

Διοικητικό Συμβούλιο, σαφείς ρόλοι, πενταετής στρατηγική, συλλογική λήψη αποφάσεων, διοικητική ευελιξία, διατμηματική συνεργασία

1.1 Ισορροπία θεσμικής συνέχειας και διοικητικής ευελιξίας

Διαρκής διαπραγμάτευση μεταξύ σταθερής θεσμικής δομής (ΝΠΙΔ, μακροπρόθεσμη στρατηγική) και ευέλικτης επιχειρησιακής ανταπόκρισης σε εξωτερικές πιέσεις.

Έσοδα εισιτηρίων, χορηγίες, δωρεές, λειτουργικό κόστος, cost per visitor, επαναλαμβανόμενη συμμετοχή, κοινωνικό αποτύπωμα, θεσμική αξιοπιστία

1.2 Πολυδιάστατη βιωσιμότητα — οικονομική, θεσμική, κοινωνική

Η βιωσιμότητα ως πλέγμα οικονομικής σταθερότητας, θεσμικής αξιοπιστίας και κοινωνικής αποδοχής· συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών.

Πολλές παράλληλες δράσεις, περιορισμένο προσωπικό, πίεση

1.3 Εντάσεις πόρων και πολυρόλοιο ανθρώπινου δυναμικού

Δυσαναλογία μεταξύ φιλόδοξου προγράμματος δράσεων και διαθέσιμων

<i>Ενδεικτικοί Αρχικοί Κώδικες</i>	<i>Τελικό Θέμα</i>	<i>Σύντομη Ερμηνευτική Περιγραφή</i>
χρόνου, πολυρόλιο, ανάγκη ιεράρχησης, νέες ψηφιακές δεξιότητες		πόρων· πίεση στο προσωπικό για κάλυψη πολλαπλών αρμοδιοτήτων.
ΟΠΣ, 360° αναπαραστάσεις, 3D μοντέλα, ηχητικές ξεναγήσεις, υβριδική εμπειρία, data-driven σχεδιασμός, real-time analytics	1.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός ως αλλαγή κουλτούρας και υβριδική εμπειρία	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εκλαμβάνεται ως δομική αλλαγή νοοτροπίας και σχεδιασμού· υβριδική εμπειρία ως κυρίαρχο σχήμα.
Επιστήμη έναντι μάρκετινγκ, μετρήσεις επισκεψιμότητας, ποιότητα παρουσίασης, υπερέκθεση, εσωτερικός έλεγχος ποιότητας	1.5 Εσωτερικές εντάσεις επιστήμης, μάρκετινγκ και διοίκησης	Λανθάνουσα ένταση μεταξύ επιστημονικής αποστολής και εμπορικών/επικοινωνιακών απαιτήσεων· λειτουργεί ως μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου.

Ερευνητικό Ερώτημα 2 — Μάρκετινγκ, Branding και Ανάπτυξη Κοινού

Κυκλαδική τέχνη, σύγχρονη δημιουργία, διάλογος αρχαιότητας-παρόντος, ζωντανή κληρονομιά, αισθητική λιτότητα	2.1 Διάλογος αρχαιότητας–σύγχρονου ως πυρήνας ταυτότητας	Η Κυκλαδική Τέχνη ως πολιτιστικό απόθεμα που συνομιλεί με το παρόν· βασικό στοιχείο διαφοροποίησης (positioning) στον διεθνή πολιτιστικό χάρτη.
---	---	---

Ενδεικτικοί Αρχικοί Κώδικες

Σχολεία, οικογένειες, τουρίστες, νέοι, ερευνητές, φίλοι σύγχρονης τέχνης, personas, διεθνές θεσμικό κοινό, παιδαγωγικά κριτήρια

Instagram, newsletter, ξεναγήσεις, εκπαιδευτικά εργαστήρια, events, βιωματική εμπειρία, σύσταση από στόμα σε στόμα, hybrid πρακτικές

Μεγάλες εκθέσεις, εξωστρέφεια, branding, communication brief, επιμελητικό αφήγημα, νομική ασφάλεια, παράλληλες δράσεις

KPIs, engagement, reach, conversion, brand health surveys, έρευνες ικανοποίησης, focus groups, sentiment analysis, κριτική στα likes

Τελικό Θέμα

2.2 Τμηματοποίηση κοινού και διαφοροποίηση μηνύματος

2.3 Υβριδική επικοινωνία — συνδυασμός ψηφιακών και διαπροσωπικών καναλιών

2.4 Έκθεση ως πολυλειτουργικό εργαλείο

2.5 Πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης και κριτική στους ποσοτικούς δείκτες

Σύντομη Ερμηνευτική Περιγραφή

Πολυεπίπεδη τμηματοποίηση με δημογραφικά, παιδαγωγικά, συμπεριφορικά και θεσμικά κριτήρια· διαφοροποιημένα μηνύματα και κανάλια ανά ομάδα.

Η αποτελεσματικότητα προκύπτει από τη συνεκτική αφήγηση που διατρέχει όλα τα σημεία επαφής, και όχι από μεμονωμένα κανάλια.

Η μεγάλη έκθεση συνδυάζει επιστημονική, επικοινωνιακή, εκπαιδευτική και διεθνή λειτουργία· διαφορετικοί ρόλοι την αξιολογούν με διαφορετικά κριτήρια.

Συνδυασμός ποσοτικών KPIs και ποιοτικής ανατροφοδότησης· λανθάνουσα κριτική στην υπεροχή των αριθμητικών μετρήσεων έναντι της πολιτιστικής αξίας.

Ερευνητικό Ερώτημα 3 — Ψηφιακές Τεχνολογίες, Διεθνείς Συνεργασίες και Εξωστρέφεια

Ψηφιακή πρόσβαση, «πάντα ανοιχτό μουσείο», ψηφιακές ξεναγήσεις, διεθνές κοινό, σχολεία εξωτερικού, υβριδική παιδαγωγική

3.1 Ψηφιακή στρατηγική ως επέκταση και όχι αντικατάσταση της φυσικής εμπειρίας

Ο ψηφιακός χώρος ως διεύρυνση της φυσικής επίσκεψης· η τεχνολογία υπηρετεί την κατανόηση και πρόσβαση, δεν λειτουργεί ως αυτοσκοπός.

Επιστημονική ακρίβεια, brand alignment, UX, νομική ασφάλεια, παιδαγωγική αξία, vendor lock-in, pilot φάσεις, αξιοπιστία

3.2 Επιστημονική και θεσμική αξιοπιστία ως κριτήριο επιλογής ψηφιακών συνεργασιών

Στην επιλογή συνεργατών προτάσσονται η επιστημονική και θεσμική αξιοπιστία έναντι της τεχνολογικής εντυπωσιακότητας.

Google Analytics 4, CRM, A/B testing, web analytics, ηθική χρήση δεδομένων, ιδιωτικότητα, παιδαγωγική κρίση, ποιοτική ανατροφοδότηση

3.3 Διαφοροποιημένη χρήση δεδομένων ανά λειτουργικό ρόλο

Διαφοροποιημένη αξιοποίηση: εργαλείο απόφασης για το μάρκετινγκ, υποστηρικτικό για στρατηγική, συμπληρωματικό για εκπαίδευση, περιορισμένο για επιστήμη.

Met, British Museum, National Gallery of Art, ICOM, Corpus, EOT,

3.4 Διεθνής συνεργασία ως πολιτιστική διπλωματία και θεσμική ωρίμανση

Οι διεθνείς συνεργασίες ως πολλαπλασιαστές κύρους και κανάλι

Ενδεικτικοί Αρχικοί Κώδικες

Τελικό Θέμα

Σύντομη Ερμηνευτική Περιγραφή

πρεσβείες, ευρωπαϊκά προγράμματα, ανταλλαγή τεχνογνωσίας

ανταλλαγής τεχνογνωσίας· η μουσειακή διπλωματία υπερβαίνει την κρατική.

Κόστος, πνευματικά δικαιώματα, ΓΚΠΔ, DPO, reputation risk, εξάρτηση από Meta/Google, υπεραπλούστευση, επιστημονική ανακρίβεια, προέλευση

3.5 Πολυεπίπεδοι κίνδυνοι ψηφιακής και διεθνούς επέκτασης

Πέντε άξονες κινδύνου (πόροι, δικαιώματα, ΓΚΠΔ, φήμη, υπεραπλούστευση)· διεπιστημονική αντιμετώπιση μέσω νομικών, DPO, επιστημονικής διεύθυνσης.

Σημείωση. Ο πίνακας αποτυπώνει τη λογική μετάβασης από τους αρχικούς κώδικες στα τελικά θέματα. Οι αρχικοί κώδικες προέκυψαν από σημασιολογική και λανθάνουσα ανάγνωση των έξι συνεντεύξεων (Π1,Π6), ενώ τα τελικά θέματα οργανώθηκαν με βάση τη σύνδεσή τους με τα τρία ερευνητικά ερωτήματα και τον σκοπό της εργασίας. Η αναλυτική παρουσίαση κάθε θέματος, με αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα και συγκεντρωτικά δεδομένα συμμετοχής και αναφορών, ακολουθεί στις επόμενες ενότητες.

5.2 Παρουσίαση και ερμηνευτική ανάλυση των ποιοτικών ευρημάτων

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η τελική φάση της θεματικής ανάλυσης (Braun & Clarke, 2006, 2019), βάσει του υλικού που προέκυψε από έξι ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Οι συμμετέχοντες κωδικοποιούνται ως Π1 έως Π6 και αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς λειτουργικούς ρόλους εντός του οργανισμού: Π1, Γενική Διοίκηση, Π2, Στρατηγική Διοίκηση, Π3, Μάρκετινγκ και Επικοινωνία, Π4, Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Π5, Επιστημονική Επιμέλεια, Π6, Νομική/Διεθνείς Συνεργασίες. Η ανάλυση οργανώνεται γύρω από τα τρία ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης, με στόχο την ερμηνευτική σύνδεση του εμπειρικού υλικού με τον σκοπό της έρευνας.

Σε καθένα από τα τρία ερευνητικά ερωτήματα αναδείχθηκαν πέντε κύρια θέματα. Τα θέματα αυτά συγκροτήθηκαν μέσα από συστηματική κωδικοποίηση (Στάδια 2,3), ανασκόπηση συνοχής και διακριτότητας (Στάδιο 4), καθώς και επανειλημμένο ορισμό (Στάδιο 5). Στην παρούσα φάση κάθε θέμα συνοδεύεται από αντιπροσωπευτικά αποσπάσματα και συγκεντρωτικό πίνακα APA7 με τη συχνότητα συμμετεχόντων και αναφορών (σημασιολογικών και λανθανουσών).

Ερευνητικό Ερώτημα 1

Ποιες πρακτικές σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης, διακυβέρνησης και οργανωσιακής βιωσιμότητας εφαρμόζει το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης και πώς ανταποκρίνεται στις πιέσεις της ψηφιακής εποχής;

Θέμα 1.1: Ισορροπία θεσμικής συνέχειας και διοικητικής ευελιξίας

Στο σύνολο σχεδόν των συνεντεύξεων αναδείχθηκε μια κοινή αναγνώριση ότι το μοντέλο διοίκησης του Μουσείου εδράζεται σε μια διαρκή προσπάθεια ισορρόπησης ανάμεσα στη θεσμική συνέχεια, ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με σαφή διοικητική δομή και πενταετή στρατηγική και στην ανάγκη για επιχειρησιακή ευελιξία. Η ισορροπία αυτή δεν περιγράφεται ως δεδομένη. Οι συμμετέχοντες την παρουσιάζουν ως διαρκή διαπραγμάτευση μεταξύ της προστασίας του επιστημονικού πυρήνα και της απαίτησης για ταχεία ανταπόκριση σε εξωτερικές πιέσεις. Η Διοίκηση (Π1) τονίζει τον δομικό χαρακτήρα του μοντέλου, ενώ ο ρόλος Στρατηγικής Διοίκησης (Π2) εστιάζει στη συνύπαρξη θεσμικής αδράνειας και αναγκαίας προσαρμοστικότητας.

«Η Διοίκηση συνεργάζεται στενά με την Επιστημονική Διεύθυνση και τα υπόλοιπα τμήματα, με σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και συλλογική λήψη αποφάσεων... Η πενταετής στρατηγική του Μουσείου επιτρέπει την ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού.» (Π1)

«Το μοντέλο διοίκησης του μουσείου στηρίζεται σε έναν συνδυασμό θεσμικής συνέχειας, επιστημονικής τεκμηρίωσης και διοικητικής ευελιξίας... υπάρχει η ανάγκη να προστατευθεί ο πυρήνας της αποστολής του μουσείου... Από την άλλη, υπάρχει η πραγματικότητα ενός σύγχρονου πολιτιστικού οργανισμού που πρέπει να ανταποκρίνεται σε οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές πιέσεις.» (Π2)

Θέμα 1.2: Πολυδιάστατη βιωσιμότητα (οικονομική, θεσμική, κοινωνική)

Η έννοια της βιωσιμότητας δεν αντιμετωπίζεται μονοδιάστατα από τους συμμετέχοντες. Πέρα από την οικονομική διάσταση (έσοδα εισιτηρίων, χορηγίες, δωρεές, λειτουργικό κόστος), εντοπίζεται μια διευρυμένη αντίληψη που περιλαμβάνει τη θεσμική αξιοπιστία, τη συμμετοχή σε δράσεις, την κοινωνική προσβασιμότητα και τη μακροχρόνια σχέση με κοινότητες. Η Στρατηγική Διοίκηση (Π2) και η Εκπαιδευτική Υπηρεσία (Π4) διευρύνουν τον ορισμό της βιωσιμότητας σε ποιοτικά κριτήρια όπως «επαναληψιμότητα», «ποιότητα εμπειρίας» και «κοινωνικό αποτύπωμα», ενώ η οπτική Π3 επικεντρώνεται σε μετρήσιμους δείκτες απόδοσης.

«Η βιωσιμότητα αξιολογείται σε πολλά επίπεδα. Το πρώτο είναι προφανώς το οικονομικό... Όμως η βιωσιμότητα δεν είναι μόνο οικονομική. Εξετάζουμε και τη θεσμική βιωσιμότητα... Ένας τρίτος άξονας είναι η κοινωνική βιωσιμότητα.» (Π2)

«Για εμένα, βιωσιμότητα σημαίνει να μπορεί ένα πρόγραμμα να έχει ποιότητα, επαναληψιμότητα και ουσιαστικό αντίκτυπο.» (Π4)

Θέμα 1.3: Εντάσεις πόρων και πολυρόλοιο ανθρώπινου δυναμικού

Όλοι οι συμμετέχοντες, χωρίς εξαίρεση, αναγνωρίζουν ως κεντρική πρόκληση την ένταση μεταξύ των πολλαπλών δραστηριοτήτων του Μουσείου και των διαθέσιμων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Η ένταση αυτή εμφανίζεται με διαφορετικά πρόσημα ανάλογα με τον ρόλο: η Επιστημονική Επιμέλεια (Π5) την περιγράφει ως απειλή για την ερευνητική παραγωγή, η Νομική

Υπηρεσία (Π6) ως πηγή πίεσης σε ευαίσθητες διαδικασίες, ενώ η Διοίκηση (Π1) και η Στρατηγική (Π2) ως δομικό ζήτημα διαχείρισης. Παρά τις διαφορές αξιολόγησης, υπάρχει συναίνεση ότι το μουσείο λειτουργεί συνεχώς υπό συνθήκες περιορισμένων πόρων με αυξανόμενες απαιτήσεις.

«Η κύρια πρόκληση είναι ο λίγος χρόνος και το λίγο προσωπικό για επιστημονική έρευνα. Φορτωνόμαστε με διοικητικά καθήκοντα, κείμενα για εκθέσεις, επικοινωνία με δημοσιογράφους, και η έρευνα βγαίνει τελευταία.» (Π5)

«Το προσωπικό συχνά καλείται να καλύψει πολλά μέτωπα. Αυτό δημιουργεί πίεση. Σε νομικά και διεθνή ζητήματα, η πίεση είναι ακόμη μεγαλύτερη, γιατί ένα λάθος σε σύμβαση, δανεισμό ή δικαιώματα εικόνας μπορεί να δημιουργήσει σοβαρό πρόβλημα.» (Π6)

«Τα σύγχρονα μουσεία χρειάζονται πλέον ειδικότητες που παλαιότερα δεν θεωρούνταν αυτονόητες, όπως ειδικούς ψηφιακού περιεχομένου, διαχείρισης δεδομένων, επικοινωνίας, εμπειρίας επισκέπτη...» (Π2)

Θέμα 1.4: Ψηφιακός μετασχηματισμός ως αλλαγή κουλτούρας και υβριδική εμπειρία

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αντιμετωπίζεται ως πρόσθετο εργαλείο, αλλά ως ριζική αλλαγή του τρόπου σχεδιασμού και επικοινωνίας του Μουσείου. Αναδεικνύεται μια συγκλίνουσα αντίληψη για υβριδική εμπειρία (φυσικό και ψηφιακό σε διαρκή διάλογο), αν και οι ρόλοι την εκλαμβάνουν διαφορετικά: για τη Διοίκηση (Π1) και τη Στρατηγική (Π2) η αλλαγή είναι δομική, για το Μάρκετινγκ (Π3) είναι θέμα νοοτροπίας και data-driven προσέγγισης, ενώ για τα Εκπαιδευτικά (Π4) είναι παιδαγωγική επέκταση πέρα από τη φυσική επίσκεψη.

«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός για το Τμήμα μας δεν είναι απλώς εργαλείο — είναι αλλαγή κουλτούρας. Έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο που σχεδιάζουμε καμπάνιες (πλέον data-driven αντί για διαισθητικά).» (Π3)

«Η πιο καθοριστική αλλαγή... είναι η μετατόπιση προς την υβριδική εμπειρία. Το φυσικό και το ψηφιακό δεν λειτουργούν πια χωριστά.» (Π2)

«Παλαιότερα σκεφτόμασταν κυρίως τη φυσική παρουσία του μαθητή ή του επισκέπτη στον χώρο. Σήμερα σκεφτόμαστε και το πριν και το μετά της επίσκεψης.» (Π4)

Θέμα 1.5: Εσωτερικές εντάσεις μεταξύ επιστήμης, μάρκετινγκ και διοίκησης

Λανθάνον αλλά ισχυρό θέμα είναι η αναγνώριση εσωτερικών εντάσεων μεταξύ της επιστημονικής αποστολής και των εμπορικών/επικοινωνιακών απαιτήσεων του Μουσείου. Το θέμα εμφανίζεται έντονα στον λόγο του Επιμελητή (Π5), ο οποίος εκφράζει σκεπτικισμό απέναντι στο branding και την υπεροχή των δεικτών επισκεψιμότητας έναντι των επιστημονικών προτεραιοτήτων. Η Νομική Υπηρεσία (Π6) εκφράζει συναφή ανησυχία για τον κίνδυνο υπερέκθεσης και υπεραισιοδοξίας στην επικοινωνία. Παράλληλα, οι Π2 και Π3 περιγράφουν μηχανισμούς γεφύρωσης (συντονισμός τμημάτων, brand alignment) χωρίς να αρνούνται την ένταση.

«Επίσημα οι στόχοι είναι σαφείς: έρευνα, τεκμηρίωση, εκπαίδευση, διεύρυνση κοινού. Στην πράξη, ωστόσο, ο αριθμός των επισκεπτών και τα έσοδα τείνουν να υπερκαλύπτουν τους υπόλοιπους.» (Π5)

«Η ταυτότητα του μουσείου είναι η επιστήμη και τα ίδια τα αντικείμενα — αυτό δεν χρειάζεται να το 'χτίσεις', υπάρχει. Το πρόβλημα αρχίζει όταν ο τρόπος παρουσίασης επικρατεί της ουσίας.» (Π5)

«Πρέπει να προσέχουμε να μην υπόσχεται το μουσείο περισσότερα από όσα μπορεί να υποστηρίξει.» (Π6)

Συνολικά, για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το Μουσείο εμφανίζεται ως οργανισμός με σαφή διοικητική δομή και ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια λειτουργίας, ο οποίος όμως διαρκώς διαπραγματεύεται την ισορροπία μεταξύ θεσμικής συνέχειας, οικονομικής βιωσιμότητας και επιστημονικής αποστολής. Η ψηφιακή πίεση δεν αντιμετωπίζεται ως απειλή αλλά ως καταλύτης μετασχηματισμού, ενώ οι εσωτερικές εντάσεις λειτουργούν συχνά ως μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου ποιότητας.

Πίνακας 2

Σύνοψη Θεμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος 1: Διαχείριση, Διακυβέρνηση και Βιωσιμότητα στην Ψηφιακή Εποχή

Κύριο Θέμα	Περιγραφή	Συμμετέχοντες (n=6)	Αναφορές	Ενδεικτικά Αποσπάσματα
1.1 Ισορροπία θεσμικής συνέχειας και διοικητικής ευελιξίας	Συνεχής διαπραγμάτευση ανάμεσα σε σταθερή θεσμική δομή (ΝΠΙΔ, πενταετής στρατηγική) και ευέλικτη επιχειρησιακή ανταπόκριση σε εξωτερικές πιέσεις.	5/6 (Π1, Π2, Π3, Π4, Π6)	14	«πενταετής στρατηγική... επιτρέπει την ανταπόκριση» (Π1)· «θεσμική συνέχεια, επιστημονική τεκμηρίωση και διοικητική ευελιξία» (Π2)
1.2 Πολυδιάστατη βιωσιμότητα	Η βιωσιμότητα γίνεται αντιληπτή σε τρία επίπεδα: οικονομικό, θεσμικό και κοινωνικό· συνδυασμός ποσοτικών δεικτών (έσοδα, επισκεψιμότητα) και ποιοτικών (επαναληψιμότητα, αντίκτυπος).	5/6 (Π1, Π2, Π3, Π4, Π6)	17	«Η βιωσιμότητα αξιολογείται σε πολλά επίπεδα» (Π2)· «cost per visitor, conversion rate» (Π3)· «ποιότητα, επαναληψιμότητα και ουσιαστικό αντίκτυπο» (Π4)

<i>Κύριο Θέμα</i>	<i>Περιγραφή</i>	<i>Συμμετέχοντες (n=6)</i>	<i>Αναφορές</i>	<i>Ενδεικτικά Αποσπάσματα</i>
1.3 Εντάσεις πόρων και πολυρόλιο ανθρώπινου δυναμικού	Διαρκής δυσαναλογία μεταξύ φιλόδοξου προγράμματος δράσεων και διαθέσιμων πόρων· πίεση στο προσωπικό για κάλυψη πολλαπλών αρμοδιοτήτων.	6/6 (όλοι)	19	«Φορτωνόμαστε με διοικητικά καθήκοντα... και η έρευνα βγαίνει τελευταία» (Π5)· «το προσωπικό συχνά καλείται να καλύψει πολλά μέτωπα» (Π6)
1.4 Ψηφιακός μετασχηματισμός ως αλλαγή κουλτούρας και υβριδική εμπειρία	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εκλαμβάνεται ως δομική αλλαγή στη νοοτροπία και τον σχεδιασμό· υβριδική εμπειρία ως κυρίαρχο σχήμα.	5/6 (Π1, Π2, Π3, Π4, Π6)	16	«δεν είναι απλώς εργαλείο — είναι αλλαγή κουλτούρας» (Π3)· «μετατόπιση προς την υβριδική εμπειρία» (Π2)
1.5 Εσωτερικές εντάσεις επιστήμης, μάρκετινγκ, διοίκησης	Λανθάνουσα ένταση μεταξύ επιστημονικής αποστολής και επικοινωνιακών/εμπορικών απαιτήσεων· λειτουργεί και ως	4/6 (Π2, Π3, Π5, Π6)	11	«ο τρόπος παρουσίασης επικρατεί της ουσίας» (Π5)· «να μην υπόσχεται το μουσείο περισσότερα από όσα μπορεί να υποστηρίξει» (Π6)

<i>Κύριο Θέμα</i>	<i>Περιγραφή</i>	<i>Συμμετέχοντες (n=6)</i>	<i>Αναφορές</i>	<i>Ενδεικτικά Αποσπάσματα</i>
	μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου ποιότητας.			

Σημείωση. Οι αναφορές περιλαμβάνουν τόσο σημασιολογικά (έκδηλα) όσο και λανθάνοντα κωδικοποιημένα αποσπάσματα από το σύνολο των έξι συνεντεύξεων.

Ερευνητικό Ερώτημα 2

Με ποιες στρατηγικές πολιτιστικού μάρκετινγκ και branding το μουσείο διαμορφώνει και επικοινωνεί την ταυτότητά του, διευρύνει και διαφοροποιεί το κοινό του και ενισχύει τη δημόσια εικόνα του;

Θέμα 2.1: Ο διάλογος αρχαιότητας, σύγχρονου ως πυρήνας ταυτότητας

Ομόφωνα οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι η ταυτότητα του Μουσείου δομείται γύρω από τη διαλεκτική σχέση Κυκλαδικής Τέχνης και σύγχρονης δημιουργίας. Η αρχαιότητα δεν παρουσιάζεται ως κλειστό παρελθόν, αλλά ως πολιτιστικό απόθεμα που συνομιλεί με το παρόν. Αυτή η αφηγηματική επιλογή λειτουργεί ως διακριτό στοιχείο διαφοροποίησης (positioning) στον διεθνή πολιτιστικό χάρτη και διαπερνά εκθέσεις, εκπαιδευτικά και επικοινωνιακά μηνύματα.

«Η ταυτότητα του μουσείου βασίζεται στον διάλογο ανάμεσα στην αρχαιότητα και το παρόν. Η κυκλαδική τέχνη είναι ο πυρήνας, αλλά δεν αντιμετωπίζεται ως κάτι στατικό ή αποκομμένο.» (Π2)

«Η αφήγηση του Μουσείου χτίζεται γύρω από έναν βασικό άξονα: την ανάδειξη της Κυκλαδικής Τέχνης ως ζωντανής κληρονομιάς που συνομιλεί με το σήμερα.» (Π3)

«Δεν αντιμετωπίζουμε τα κυκλαδικά ειδώλια μόνο ως αρχαιολογικά τεκμήρια, αλλά ως αφορμές για ερωτήματα γύρω από το σώμα, την έκφραση, την κοινότητα...» (Π4)

Θέμα 2.2: Τμηματοποίηση κοινού και διαφοροποίηση μηνύματος

Το Μουσείο εφαρμόζει πολυεπίπεδη τμηματοποίηση κοινού με βάση δημογραφικά (ηλικία, εθνικότητα), παιδαγωγικά (επίπεδο εξοικείωσης) και συμπεριφορικά κριτήρια (τρόπος πρόσβασης, επανεπίσκεψη). Η Επικοινωνία (Π3) εργάζεται με συγκεκριμένα personas, η Εκπαίδευση (Π4) με παιδαγωγικά κριτήρια, ενώ η Νομική Υπηρεσία (Π6) επεκτείνει την τμηματοποίηση σε διεθνές θεσμικό κοινό. Παράλληλα, η Επιστημονική Επιμέλεια (Π5) εκφράζει σκεπτικισμό για την ίδια την έννοια της τμηματοποίησης ως υπερβολικά εργαλειακή.

«Διακρίνουμε πέντε βασικές ομάδες: τοπικό κοινό Αθήνας... εκπαιδευτική κοινότητα... διεθνείς πολιτιστικοί τουρίστες υψηλής διάρκειας... cruise/short-stay τουρίστες... εξειδικευμένο επιστημονικό κοινό.» (Π3)

«Η ‘τμηματοποίηση’ μου φαίνεται λίγο υπερβολική ορολογία για το να πεις ότι μιλάς διαφορετικά σε παιδιά και σε ενήλικες.» (Π5)

«Ιδιαίτερη σημασία έχει και το διεθνές θεσμικό κοινό, δηλαδή μουσεία, ιδρύματα, συλλέκτες, πρεσβείες και οργανισμοί που μπορούν να συνεργαστούν με το μουσείο.» (Π6)

Θέμα 2.3: Υβριδική επικοινωνία, συνδυασμός ψηφιακών και διαπροσωπικών καναλιών

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες περιγράφουν ένα οικοσύστημα επικοινωνίας που συνδυάζει ψηφιακά κανάλια (Instagram, ιστοσελίδα, newsletter) με διαπροσωπικές πρακτικές (ξεναγήσεις, εκπαιδευτικά, events). Η αποτελεσματικότητα δεν αποδίδεται σε μεμονωμένο κανάλι αλλά στην ολοκληρωμένη σχεδίαση. Η Επιστημονική Επιμέλεια (Π5) και η Εκπαίδευση (Π4) αναγνωρίζουν τα ψηφιακά κανάλια ως χρήσιμα για ορατότητα, αλλά τονίζουν ότι η ουσιαστική σχέση χτίζεται μέσω βιωματικής εμπειρίας.

«Θεωρούμε ότι η αποτελεσματικότητα δεν προκύπτει από κανένα μεμονωμένο κανάλι αλλά από τον ολοκληρωμένο σχεδιασμό και τη συνεκτική αφήγηση.» (Π1)

«Η μεγαλύτερη αξία προέρχεται από hybrid πρακτικές: ένα event εντός του Μουσείου που ενεργοποιεί όλα τα κανάλια ταυτόχρονα.» (Π3)

«Η καλύτερη επικοινωνία γίνεται μέσα στον ίδιο τον εκθεσιακό χώρο , όταν ένας αρχαιολόγος ή ιστορικός τέχνης μιλά απευθείας στον επισκέπτη.» (Π5)

Θέμα 2.4: Η εκθεσιακή πρωτοβουλία ως πολυλειτουργικό εργαλείο

Οι μεγάλες εκθέσεις λειτουργούν ταυτόχρονα ως επιστημονικό γεγονός, εργαλείο branding, μηχανισμός ανάπτυξης κοινού και πλατφόρμα διεθνούς εξωστρέφειας. Οι ρόλοι αναδεικνύουν διαφορετικές διαστάσεις του ίδιου εργαλείου: Π1 και Π2 εστιάζουν στην επιστημονική τεκμηρίωση και αφηγηματική συνοχή, Π3 στη συνολική επικοινωνιακή πλατφόρμα, Π4 στη μετάφραση σε μαθησιακή εμπειρία, Π5 στην επιστημονική ακρίβεια ως μοναδικό κριτήριο επιτυχίας, Π6 στη νομική και θεσμική ασφάλεια.

«Κάθε μεγάλη έκθεση σχεδιάζεται ως ολοκληρωμένη επικοινωνιακή πλατφόρμα και όχι μόνο ως μουσειολογικό γεγονός.» (Π3)

«Μια έκθεση μπορεί να είναι λαμπρή επικοινωνιακά, αλλά αν έχει προβλήματα στα παρασκήνια, τότε μπορεί να βλάψει το μουσείο αντί να το βοηθήσει.» (Π6)

«Μια έκθεση είναι επιτυχημένη αν παρουσιάζει τεκμηριωμένο υλικό με ειλικρίνεια, αν προσφέρει κάτι καινούριο στη γνώση και αν ο επισκέπτης φεύγει έχοντας μάθει κάτι.» (Π5)

Θέμα 2.5: Πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης και κριτική στους ποσοτικούς δείκτες

Η αξιολόγηση μάρκετινγκ και επικοινωνίας στηρίζεται σε συνδυασμό ποσοτικών (επισκεψιμότητα, KPIs ψηφιακών εκστρατειών, έσοδα) και ποιοτικών δεικτών (έρευνες ικανοποίησης, ανατροφοδότηση εκπαιδευτικών, παρατήρηση). Παράλληλα, αναδεικνύεται κριτική στάση απέναντι στην υπεροχή των ποσοτικών μετρήσεων: η Επιστημονική Επιμέλεια (Π5) και η Νομική Υπηρεσία (Π6) εκφράζουν επιφυλάξεις για το αν τα likes ή ο αριθμός επισκεπτών αποτυπώνουν την πραγματική πολιτιστική αξία.

«Σε ποσοτικό επίπεδο, παρακολουθούμε δείκτες όπως... engagement, reach, conversion... Σε ποιοτικό επίπεδο, αξιοποιούμε έρευνες ικανοποίησης επισκεπτών.» (Π1)

«Η ανατροφοδότηση που 'μετράει' είναι ο αριθμός των likes ή των επισκεπτών και όχι αν η έκθεση έγινε κατανοητή ή αν το κοινό έφυγε με κάτι ουσιαστικό. Αυτή η διαφορά με απασχολεί.» (Π5)

Συνολικά, για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το Μουσείο διαμορφώνει μια διακριτή ταυτότητα διαλογικής σύνδεσης παρελθόντος-παρόντος, η οποία μεταφράζεται σε στοχευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ ανά κοινό-στόχο και πολυκαναλικές επικοινωνιακές πρακτικές. Η συνύπαρξη ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης αναδεικνύει την ωριμότητα του οργανισμού, ενώ η εσωτερική κριτική στους ποσοτικούς δείκτες λειτουργεί ως αντίβαρο που προστατεύει τον επιστημονικό πυρήνα.

Πίνακας 3

Σύνοψη Θεμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος 2: Πολιτιστικό Μάρκετινγκ, Branding και Ανάπτυξη Κοινού

Κύριο Θέμα	Περιγραφή	Συμμετέχοντες (n=6)	Αναφορές	Ενδεικτικά Αποσπάσματα
2.1 Διάλογος αρχαιότητας– σύγχρονου ως πυρήνας ταυτότητας	Η Κυκλαδική Τέχνη ως ζωντανό πολιτιστικό απόθεμα που συνομιλεί με τη σύγχρονη δημιουργία· βασικό στοιχείο διαφοροποίησης (positioning).	6/6 (όλοι)	18	«διάλογο ανάμεσα στην αρχαιότητα και το παρόν» (Π2)· «ζωντανής κληρονομιάς που συνομιλεί με το σήμερα» (Π3)· «αφορμές για ερωτήματα γύρω από το σώμα, την έκφραση» (Π4)
2.2 Τμηματοποίηση κοινού και διαφοροποίηση μηνύματος	Πολυεπίπεδη τμηματοποίηση με δημογραφικά, παιδαγωγικά, συμπεριφορικά και θεσμικά κριτήρια· κριτική για υπερβολικά εργαλειακή προσέγγιση.	5/6 (Π1, Π2, Π3, Π4, Π6)	15	«πέντε βασικές ομάδες... personas» (Π3)· «τμηματοποίηση γίνεται κυρίως με παιδαγωγικά κριτήρια» (Π4)· «το διεθνές θεσμικό κοινό» (Π6)
2.3 Υβριδική επικοινωνία	Συνδυασμός ψηφιακών και διαπροσωπικών καναλιών· η	6/6 (όλοι)	17	«ολοκληρωμένο σχεδιασμό και τη συνεκτική αφήγηση» (Π1)· «hybrid πρακτικές... ένα

<i>Κύριο Θέμα</i>	<i>Περιγραφή</i>	<i>Συμμετέχοντες (n=6)</i>	<i>Αναφορές</i>	<i>Ενδεικτικά Αποσπάσματα</i>
	αποτελεσματικότητα προκύπτει από τη συνεκτική αφήγηση, όχι από μεμονωμένα κανάλια.			<i>event εντός του Μουσείου» (Π3)· «ένα παιδί που έρχεται μέσα από ένα δημιουργικό πρόγραμμα» (Π4)</i>
2.4 Έκθεση ως πολυλειτουργικό εργαλείο	Η μεγάλη έκθεση συνδυάζει επιστημονική, επικοινωνιακή, εκπαιδευτική και διεθνή λειτουργία· διαφορετικοί ρόλοι την αξιολογούν με διαφορετικά κριτήρια.	6/6 (όλοι)	16	<i>«ολοκληρωμένη επικοινωνιακή πλατφόρμα» (Π3)· «επιστημονική τεκμηρίωση και υψηλή αισθητική» (Π1)· «λαμπρή επικοινωνιακά αλλά... προβλήματα στα παρασκήνια» (Π6)</i>
2.5 Πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης και κριτική στους ποσοτικούς δείκτες	Συνδυασμός ποσοτικών KPIs και ποιοτικής ανατροφοδότησης· λανθάνουσα κριτική στην υπεροχή των αριθμητικών	5/6 (Π1, Π2, Π3, Π5, Π6)	13	<i>«ποσοτικά... engagement, reach, conversion... ποιοτικά... έρευνες ικανοποίησης» (Π1)· «η ανατροφοδότηση που μετράει είναι ο αριθμός των likes» (Π5)</i>

<i>Κύριο Θέμα</i>	<i>Περιγραφή</i>	<i>Συμμετέχοντες (n=6)</i>	<i>Αναφορές</i>	<i>Ενδεικτικά Αποσπάσματα</i>
	μετρήσεων έναντι της πολιτιστικής αξίας.			

Σημείωση. Οι αναφορές περιλαμβάνουν σημασιολογικούς και λανθάνοντες κωδικούς από το σύνολο του υλικού των έξι συνεντεύξεων.

Ερευνητικό Ερώτημα 3

Πώς αξιοποιεί το μουσείο ψηφιακές τεχνολογίες, ψηφιακές υπηρεσίες και συνεργασίες σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ώστε να ενισχύσει τη διεθνή απήχηση και να αναπτύξει σταθερά δίκτυα εξωστρέφειας;

Θέμα 3.1: Ψηφιακή στρατηγική ως επέκταση και όχι αντικατάσταση της φυσικής εμπειρίας

Σε όλους τους ρόλους εμφανίζεται η αντίληψη ότι ο ψηφιακός χώρος δεν αντικαθιστά αλλά διευρύνει τη φυσική επίσκεψη. Η Διοίκηση (Π1) και η Στρατηγική (Π2) μιλούν για «ολοκληρωμένο ψηφιακό περιβάλλον γνώσης», η Επικοινωνία (Π3) για «πάντα ανοιχτό μουσείο», η Εκπαίδευση (Π4) για επέκταση της μάθησης πέρα από τον φυσικό χώρο. Η αρχή ότι «η τεχνολογία δεν πρέπει να γίνεται αυτοσκοπός» αναφέρεται σχεδόν ως δόγμα από όλους τους συμμετέχοντες.

«Όραμά μας είναι το Μουσείο να αποτελεί φυσική επέκταση της φυσικής επίσκεψης στον ψηφιακό χώρο, ένα ‘πάντα ανοιχτό’ μουσείο.» (Π3)

«Το κρίσιμο σημείο είναι να μη γίνεται η τεχνολογία αυτοσκοπός. Η τεχνολογία πρέπει να υπηρετεί την κατανόηση, την πρόσβαση και τη σχέση με το κοινό.» (Π2)

«πρόσβαση σε σχολεία που δεν μπορούν να επισκεφθούν εύκολα την Αθήνα, πρόσβαση σε μαθητές του εξωτερικού.» (Π4)

Θέμα 3.2: Επιστημονική και θεσμική αξιοπιστία ως κριτήριο επιλογής ψηφιακών συνεργασιών

Στην επιλογή ψηφιακών συνεργατών (εφαρμογές ξενάγησης, storytelling, ψηφιοποίηση), οι συμμετέχοντες προτάσσουν την επιστημονική ακρίβεια, την αξιοπιστία και τη θεσμική ασφάλεια έναντι της τεχνολογικής εντυπωσιακότητας. Ο Επιμελητής (Π5) θέτει την επιστημονική ακρίβεια ως μοναδικό κριτήριο, η Νομική Υπηρεσία (Π6) προσθέτει τη θεσμική ασφάλεια και τη σταθερή υποστήριξη, η Επικοινωνία (Π3) εφαρμόζει πλαίσιο πέντε κριτηρίων (brand alignment, UX, νομική ασφάλεια, βιωσιμότητα, μετρησιμότητα), ενώ η Εκπαίδευση (Π4) θέτει την παιδαγωγική αξία ως πρωταρχικό κριτήριο.

«Το κριτήριο μου είναι ένα: η επιστημονική ακρίβεια. Αν μια εφαρμογή παρουσιάζει λανθασμένες πληροφορίες ή απλοποιεί τα πράγματα υπέρ μέτρο... δεν με ενδιαφέρει πόσο καλοφτιαγμένη είναι.» (Π5)

«Έχουμε απορρίψει στο παρελθόν λύσεις που, παρότι τεχνολογικά εντυπωσιακές, δεν εξυπηρετούσαν ουσιαστικά την επικοινωνία με το κοινό μας.» (Π3)

«Αν ο επισκέπτης κουραστεί ή χαθεί μέσα στην τεχνολογία, τότε η τεχνολογία έχει αποτύχει.» (Π4)

Θέμα 3.3: Διαφοροποιημένη χρήση δεδομένων ανά λειτουργικό ρόλο

Η αξιοποίηση δεδομένων από ψηφιακά κανάλια εμφανίζει ξεκάθαρη διαφοροποίηση ανάλογα με τον ρόλο. Το Μάρκετινγκ (Π3) τα αντιμετωπίζει ως κεντρικό εργαλείο λήψης απόφασης (Google Analytics, CRM, A/B testing), η Διοίκηση (Π1) και η Στρατηγική (Π2) ως υποστηρικτικό μέσο σχεδιασμού, η Εκπαίδευση (Π4) ως συμπληρωματικό της παιδαγωγικής κρίσης, ενώ η Επιστημονική Επιμέλεια (Π5) εκφράζει σχεδόν αδιαφορία απέναντί τους. Η Νομική Υπηρεσία (Π6) προσθέτει διάσταση προστασίας προσωπικών δεδομένων ως όριο στη χρήση.

«Για το μάρκετινγκ, τα ψηφιακά δεδομένα είναι το βασικό εργαλείο λήψης απόφασης. Αξιοποιούμε δεδομένα από Google Analytics 4... A/B testing... πρόβλεψη ζήτησης.» (Π3)

«Στην επιστημονική μας δουλειά δεν χρησιμοποιούμε αυτά τα δεδομένα παρά ελάχιστα... να σχεδιάζω μια επιστημονική έκθεση με βάση τι έχει περισσότερα likes στο Instagram, αυτό δεν το κάνω.» (Π5)

«Τα δεδομένα είναι χρήσιμο εργαλείο, αλλά δεν αντικαθιστούν την εκπαιδευτική αξιολόγηση.» (Π4)

«Προτιμώ λιγότερα δεδομένα αλλά καθαρά και νόμιμα, παρά πολλά δεδομένα που δεν ξέρουμε πώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν.» (Π6)

Θέμα 3.4: Διεθνής συνεργασία ως πολιτιστική διπλωματία και θεσμική ωρίμανση

Οι διεθνείς συνεργασίες (Met, British Museum, National Gallery of Art, ICOM, ευρωπαϊκά προγράμματα, Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων) λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές αναγνωρισιμότητας και ως κανάλι θεσμικής ωρίμανσης. Παρουσιάζονται ως πολιτιστική διπλωματία που υπερβαίνει την κρατική: το Μουσείο εκπροσωπεί την ελληνική πολιτιστική κληρονομιά διεθνώς. Η Εκπαίδευση (Π4) διευρύνει την έννοια της διπλωματίας στην ανταλλαγή γνώσης και μεθόδων, ενώ η Επιστημονική Επιμέλεια (Π5) προτάσσει τις ερευνητικές συνεργασίες ως ουσσιωδέστερες.

«Όταν το Μουσείο συσχετίζεται με ιδρύματα όπως το Met, το British Museum ή το National Gallery of Art, τοποθετείται αυτόματα στο ίδιο επίπεδο διεθνούς κύρους.» (Π3)

«Η πολιτιστική διπλωματία δεν ασκείται μόνο από το κράτος. Ασκείται και από τα μουσεία, όταν παρουσιάζουν την πολιτιστική κληρονομιά μιας χώρας σε διεθνή περιβάλλοντα.» (Π2)

«Συνεργασίες όπως το Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων έχουν μεγαλύτερη σημασία για την επιστήμη από δέκα κοινές εκστρατείες επικοινωνίας.» (Π5)

Θέμα 3.5: Πολυεπίπεδοι κίνδυνοι, πόροι, δικαιώματα, ΓΚΠΔ, φήμη και υπεραπλούστευση

Η διεθνής και ψηφιακή επέκταση συνδέεται με πέντε κατηγορίες κινδύνων που αναγνωρίζονται διασταυρωμένα από τους συμμετέχοντες: (α) οικονομικοί πόροι, (β) πνευματικά δικαιώματα και άδειες, (γ) προστασία προσωπικών δεδομένων (ΓΚΠΔ), (δ) διαχείριση φήμης (reputation risk), και (ε) κίνδυνος υπεραπλούστευσης ή επιστημονικής ανακρίβειας. Η αντιμετώπιση γίνεται μέσω διεπιστημονικής συνεργασίας (DPO, νομικοί σύμβουλοι, επιστημονική διεύθυνση), pilot φάσεων και προσεκτικής ιεράρχησης. Σημαντικό λανθάνον στοιχείο είναι η αναγνώριση ότι η εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες τρίτων (Meta, Google) δημιουργεί δομικές ευπάθειες.

«Η εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες τρίτων (Meta, Google): οι αλγόριθμοι αλλάζουν, τα κόστη ανεβαίνουν και η οργανική προσέγγιση μειώνεται διαρκώς.» (Π3)

«Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι η επιστημονική ανακρίβεια που διαδίδεται ταχύτατα ψηφιακά. Μια λανθασμένη χρονολόγηση... τη βλέπουν χιλιάδες άνθρωποι πριν προλάβεις να την διορθώσεις.» (Π5)

«Όταν εμπλέκονται αρχαιότητες, ιδιωτικές συλλογές ή μακροχρόνιοι δανεισμοί, μπορεί να υπάρξουν αντιδράσεις. Πρέπει λοιπόν το μουσείο να είναι πολύ προσεκτικό.» (Π6)

Συνολικά, για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το Μουσείο εμφανίζεται να έχει διαμορφώσει μια ώριμη ψηφιακή και διεθνή στρατηγική, η οποία ωστόσο διέπεται από διαρκή προβληματισμό σχετικά με τα όρια, τους κινδύνους και την ισορροπία ανάμεσα στην εξωστρέφεια και την προστασία της επιστημονικής/θεσμικής ταυτότητας. Η ανάδειξη πέντε διαφορετικών αλλά συμπληρωματικών οπτικών (διοικητικής, επικοινωνιακής, εκπαιδευτικής, επιστημονικής, νομικής) τεκμηριώνει τη συστημική προσέγγιση του οργανισμού στις ψηφιακές και διεθνείς προκλήσεις.

Πίνακας 5

Σύνοψη Θεμάτων Ερευνητικού Ερωτήματος 3: Ψηφιακές Τεχνολογίες, Διεθνείς Συνεργασίες και Εξωστρέφεια

Κύριο Θέμα	Περιγραφή	Συμμετέχοντες (n=6)	Αναφορές	Ενδεικτικά Αποσπάσματα
3.1 Ψηφιακή στρατηγική ως επέκταση και όχι αντικατάσταση	Ο ψηφιακός χώρος ως διεύρυνση της φυσικής επίσκεψης· η τεχνολογία υπηρετεί την κατανόηση και πρόσβαση, δεν λειτουργεί ως αυτοσκοπός.	6/6 (όλοι)	18	«πάντα ανοιχτό μουσείο» (Π3)· «η τεχνολογία δεν πρέπει να γίνεται αυτοσκοπός» (Π2)· «πρόσβαση σε σχολεία εκτός Αθήνας» (Π4)
3.2 Επιστημονική και θεσμική αξιοπιστία ως κριτήριο επιλογής	Στην επιλογή ψηφιακών συνεργασιών προτάσσεται η επιστημονική ακρίβεια, η θεσμική ασφάλεια και η παιδαγωγική αξία έναντι της τεχνολογικής εντυπωσιακότητας.	5/6 (Π1, Π2, Π3, Π4, Π5)	14	«Το κριτήριο μου είναι ένα: η επιστημονική ακρίβεια» (Π5)· «πέντε κριτήρια... brand alignment, UX, νομική ασφάλεια» (Π3)

<i>Κύριο Θέμα</i>	<i>Περιγραφή</i>	<i>Συμμετέχοντες (n=6)</i>	<i>Αναφορές</i>	<i>Ενδεικτικά Αποσπάσματα</i>
3.3 Διαφοροποιημένη χρήση δεδομένων ανά ρόλο	Τα δεδομένα ψηφιακών καναλιών αξιοποιούνται διαφορετικά ανά τμήμα: εργαλείο απόφασης για το μάρκετινγκ, υποστηρικτικό για στρατηγική, συμπληρωματικό για εκπαίδευση, περιορισμένα για επιστήμη.	6/6 (όλοι)	15	«Google Analytics 4... A/B testing» (Π3)· «δεν αντικαθιστούν την εκπαιδευτική αξιολόγηση» (Π4)· «δεν χρησιμοποιούμε αυτά τα δεδομένα παρά ελάχιστα» (Π5)
3.4 Διεθνής συνεργασία ως πολιτιστική διπλωματία και θεσμική ωρίμανση	Οι διεθνείς συνεργασίες λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές κύρους και ως κανάλι ανταλλαγής τεχνογνωσίας· η μουσειακή πολιτιστική διπλωματία υπερβαίνει την κρατική.	6/6 (όλοι)	16	«Met, British Museum, National Gallery of Art... αυτόματα στο ίδιο επίπεδο διεθνούς κύρους» (Π3)· «η πολιτιστική διπλωματία ασκείται και από τα μουσεία» (Π2)
3.5 Πολυεπίπεδοι κίνδυνοι ψηφιακής	Πέντε άξονες κινδύνου: πόροι, πνευματικά δικαιώματα, ΓΚΠΔ,	6/6 (όλοι)	21	«εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες τρίτων» (Π3)· «η επιστημονική ανακρίβεια

<i>Κύριο Θέμα</i>	<i>Περιγραφή</i>	<i>Συμμετέχοντες (n=6)</i>	<i>Αναφορές</i>	<i>Ενδεικτικά Αποσπάσματα</i>
και διεθνούς επέκτασης	διαχείριση φήμης, υπεραπλούστευση/επιστημονική ανακρίβεια. Διεπιστημονική αντιμετώπιση.			διαδίδεται ταχύτατα ψηφιακά» (Π5)· «προσεκτικός έλεγχος, συμβάσεις, νομική υποστήριξη» (Π6)

Σημείωση. Οι αναφορές περιλαμβάνουν σημασιολογικούς και λανθάνοντες κωδικούς. Τα ονόματα μουσειακών εταίρων αναφέρονται όπως διατυπώθηκαν από τους συμμετέχοντες.

Κριτική Σύνθεση

Η θεματική ανάλυση των έξι συνεντεύξεων ανέδειξε δεκαπέντε κύρια θέματα κατανομημένα ισόρροπα στα τρία ερευνητικά ερωτήματα. Η συστηματική εμφάνιση των ίδιων θεματικών αξόνων από διαφορετικές λειτουργικές οπτικές (διοίκηση, μάρκετινγκ, εκπαίδευση, επιμέλεια, νομικά) ενισχύει την αξιοπιστία των ευρημάτων. Η συνύπαρξη συγκλίσεων (π.χ. ταυτότητα διαλογικής σύνδεσης παρελθόντος-παρόντος, ψηφιακή στρατηγική ως επέκταση) με σαφείς εντάσεις (π.χ. επιστήμη έναντι μάρκετινγκ, ποσοτική έναντι ποιοτικής αξιολόγησης) τεκμηριώνει την υπόθεση ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης λειτουργεί ως σύνθετος οργανισμός, στον οποίο η οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα διασφαλίζεται ακριβώς μέσα από τη διαρκή διαπραγμάτευση μεταξύ θεσμικής συνέχειας, επιστημονικής αυστηρότητας και επικοινωνιακής εξωστρέφειας.

5.3 Η ανάλυση SWOT ως εργαλείο στρατηγικής αποτίμησης

Η ανάλυση SWOT εφαρμόζεται ως εργαλείο στρατηγικής σύνθεσης των ευρημάτων που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τη μελέτη περίπτωσης και τη θεματική ανάλυση των συνεντεύξεων. Σκοπός της δεν είναι η απλή ταξινόμηση θετικών και αρνητικών στοιχείων, αλλά η αποτύπωση της στρατηγικής θέσης του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης μέσα στο σύγχρονο πολιτιστικό περιβάλλον. Η εφαρμογή της SWOT επιτρέπει να διακριθούν αφενός οι εσωτερικοί παράγοντες που ενισχύουν ή περιορίζουν τη λειτουργία του μουσείου και αφετέρου οι εξωτερικές συνθήκες που δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές για την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Στην παρούσα εργασία, η ανάλυση οργανώνεται γύρω από τέσσερις κεντρικούς άξονες που διατρέχουν και τα τρία ερευνητικά ερωτήματα: τη θεσμική και διοικητική λειτουργία, τη στρατηγική πολιτιστικού μάρκετινγκ και branding, την ψηφιακή πολιτική και τη διεθνή εξωστρέφεια. Με τον τρόπο αυτό, το SWOT δεν λειτουργεί ως ανεξάρτητη ή αποσπασματική προσθήκη, αλλά ως συνθετικό εργαλείο που συγκεντρώνει τα βασικά ευρήματα της εργασίας και τα μετατρέπει σε στρατηγική αποτίμηση.

Πίνακας 6

Ανάλυση SWOT του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης

Δυνάμεις

Αδυναμίες

Ισχυρή και αναγνωρίσιμη πολιτιστική Υψηλή εξάρτηση από ιδιωτικούς πόρους, χορηγίες, ταυτότητα, βασισμένη στην κυκλαδική δωρεές, εμπορικές δραστηριότητες και τέχνη και στα εμβληματικά ειδώλια. προγράμματα μελών.

Σαφής μουσειακή αποστολή που συνδυάζει προστασία αρχαιολογικής κληρονομιάς, εκπαίδευση, σύγχρονη τέχνη και εμπειρία επισκέπτη. Αυξημένο λειτουργικό κόστος λόγω εκθέσεων, συντήρησης, ανθρώπινου δυναμικού, ψηφιακών έργων και διεθνών συνεργασιών.

Δυναμικό εκθεσιακό πρόγραμμα που συνδέει την αρχαιότητα με τη σύγχρονη τέχνη μέσω εκθέσεων υψηλής προβολής. Πιθανή οργανωσιακή πίεση λόγω ταυτόχρονης ανάπτυξης πολλών δράσεων, όπως εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ψηφιακές υπηρεσίες και διεθνή projects.

Ικανότητα ανάπτυξης κοινού μέσα από Περιορισμοί ανθρώπινου δυναμικού και ανάγκη εκπαιδευτικά προγράμματα, δράσεις για για εξειδικευμένες δεξιότητες σε ψηφιακό οικογένειες, ψηφιακές ξεναγήσεις και περιεχόμενο, δεδομένα, διεθνείς συνεργασίες και θεματικές εμπειρίες. νομικά ζητήματα.

Αξιόλογη ψηφιακή παρουσία και σταδιακή Ανάγκη διαρκούς τεχνικής υποστήριξης, μετάβαση σε υβριδικές μορφές πρόσβασης ανανέωσης ψηφιακού περιεχομένου και ελέγχου και εμπειρίας. ποιότητας των ψηφιακών υπηρεσιών.

Δυνάμεις

Ισχυρό δίκτυο συνεργασιών με φορείς, ιδρύματα, χορηγούς και διεθνείς οργανισμούς.

Αδυναμίες

Κίνδυνος υπερβολικής επικοινωνιακής έμφασης εις βάρος της επιστημονικής και επιμελητικής τεκμηρίωσης, εάν δεν υπάρχει συνεχής έλεγχος ισορροπίας.

Δυνατότητα πολιτιστικής διπλωματίας και Νομικές και θεσμικές απαιτήσεις που σχετίζονται διεθνούς προβολής της Ελλάδας μέσω της με δανεισμούς, δικαιώματα εικόνας, προέλευση κυκλαδικής κληρονομιάς. αντικειμένων και προστασία δεδομένων.

Ευκαιρίες

Απειλές

Περαιτέρω αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών για Έντονος ανταγωνισμός από άλλα μουσεία, πρόσβαση, εκπαίδευση, τεκμηρίωση και διεθνή πολιτιστικούς οργανισμούς, ψηφιακές προβολή. πλατφόρμες και μορφές ψυχαγωγίας.

Ανάπτυξη διεθνών συνεργασιών, δανεισμών και Οικονομική αστάθεια και πιθανή μείωση κοινών εκθέσεων που ενισχύουν την παγκόσμια χορηγιών, δωρεών ή επισκεψιμότητας σε αναγνωρισιμότητα του μουσείου. περιόδους κρίσης.

Ενίσχυση του brand μέσα από τον διάλογο αρχαιότητας και σύγχρονης τέχνης.

Κίνδυνοι φήμης από ζητήματα provenance, διαχείρισης πολιτιστικής κληρονομιάς, δανεισμών ή δημόσιων αντιδράσεων.

Διεύρυνση κοινού μέσω σχολείων, οικογενειών, Υπερφόρτωση προσωπικού και δυσκολία νέων, τουριστών, ελληνικής διασποράς και διατήρησης ποιότητας όταν αυξάνεται ο διεθνών ψηφιακών χρηστών. αριθμός δράσεων και συνεργασιών.

Ευκαιρίες

Απειλές

Αξιοποίηση προγραμμάτων βιωσιμότητας, όπως Πιθανή εξάρτηση από εξωτερικούς το Cycladic Identity, για ενίσχυση δεσμών με τις τεχνολογικούς συνεργάτες και πλατφόρμες Κυκλάδες και τις τοπικές κοινωνίες. για ψηφιακές υπηρεσίες.

Ανάπτυξη ψηφιακών αποθετηρίων, εφαρμογών Κίνδυνοι σε επίπεδο προστασίας ξενάγησης, πολυγλωσσικού περιεχομένου και προσωπικών δεδομένων, πνευματικών ανοιχτών βάσεων δεδομένων. δικαιωμάτων και χρήσης ψηφιακού υλικού.

Σύνδεση του μουσείου με στρατηγικές Πιθανή ένταση ανάμεσα στην ανάγκη πολιτιστικής διπλωματίας και nation branding. προβολής και στην ανάγκη επιστημονικής, ηθικής και θεσμικής προσοχής.

Σημείωση. Η ανάλυση SWOT βασίζεται στη σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, της μελέτης περίπτωσης και των ευρημάτων από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν κυρίως εσωτερικούς παράγοντες του οργανισμού, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν κυρίως το εξωτερικό πολιτιστικό, τεχνολογικό, οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον.

Ερμηνευτικός σχολιασμός της SWOT ανάλυσης

Η SWOT ανάλυση δείχνει ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης διαθέτει ισχυρή στρατηγική βάση, καθώς συνδυάζει σαφή πολιτιστική ταυτότητα, υψηλή αισθητική αναγνωρισιμότητα, εκπαιδευτική δράση, ψηφιακή προσαρμογή και διεθνή εξωστρέφεια. Το βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι διαθέτει ένα διακριτό και εύκολα αναγνωρίσιμο πολιτιστικό αντικείμενο, την κυκλαδική τέχνη, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ταυτόχρονα ως επιστημονικό πεδίο, ως αισθητικό σύμβολο, ως τουριστικό στοιχείο και ως εργαλείο πολιτιστικής διπλωματίας. Αυτή η πολυλειτουργικότητα ενισχύει τη δυνατότητα του μουσείου να απευθύνεται σε διαφορετικά κοινά, όπως ερευνητές, μαθητές, οικογένειες, τουρίστες, φίλους της σύγχρονης τέχνης, χορηγούς και διεθνείς θεσμικούς φορείς.

Παράλληλα, η εκθεσιακή πολιτική του μουσείου, ιδίως μέσα από τη σύνδεση αρχαιότητας και σύγχρονης τέχνης, λειτουργεί ως μηχανισμός στρατηγικής διαφοροποίησης. Το μουσείο δεν περιορίζεται στην παρουσίαση αρχαιολογικών αντικειμένων, αλλά επιχειρεί να τα επανανοηματοδοτήσει μέσα από σύγχρονες καλλιτεχνικές και επικοινωνιακές πρακτικές. Αυτό ενισχύει το brand του, διότι το διαφοροποιεί από ένα παραδοσιακό αρχαιολογικό μουσείο και το τοποθετεί ως χώρο διαλόγου, αισθητικής και σύγχρονης πολιτιστικής εμπειρίας.

Ωστόσο, οι δυνάμεις αυτές συνοδεύονται από σημαντικές αδυναμίες. Η ιδιωτική θεσμική μορφή και η ανάγκη εξασφάλισης πόρων καθιστούν το μουσείο περισσότερο ευέλικτο, αλλά και περισσότερο εκτεθειμένο σε χρηματοδοτικές πιέσεις. Η βιωσιμότητα δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη, καθώς εξαρτάται από χορηγίες, δωρεές, εισιτήρια, εμπορικές δραστηριότητες, προγράμματα μελών και ευρωπαϊκά προγράμματα. Η ανάγκη συνεχούς προσέλκυσης πόρων μπορεί να δημιουργήσει πίεση για υψηλή ορατότητα, συχνές δράσεις και έντονη επικοινωνιακή παρουσία. Αυτό, αν δεν ελεγχθεί στρατηγικά, μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή υπερφόρτωση.

Η ψηφιακή στρατηγική εμφανίζεται ως σημαντική ευκαιρία, αλλά και ως πεδίο κινδύνων. Η ανάπτυξη ψηφιακών ξεναγήσεων, εφαρμογών, αποθετηρίων και διαδικτυακού περιεχομένου μπορεί να διευρύνει την πρόσβαση και να ενισχύσει τη διεθνή απήχηση του μουσείου. Η εργασία ήδη τεκμηριώνει ότι οι ψηφιακές και διεθνείς δράσεις πολλαπλασιάζουν τον αντίκτυπο του μουσείου πέρα από τα όρια του φυσικού χώρου, καθώς η πρόσβαση και η εμπειρία μπορούν να επεκταθούν μέσω εφαρμογών και ψηφιακών διεπαφών. Παράλληλα, όμως, η ψηφιακή επέκταση απαιτεί συνεχή τεχνική υποστήριξη, διαχείριση δικαιωμάτων, προστασία δεδομένων και εξειδικευμένο προσωπικό. Επομένως, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως απλή λύση χαμηλού κόστους, αλλά ως μακροπρόθεσμη οργανωσιακή δέσμευση.

Στο πεδίο της διεθνούς εξωστρέφειας, το μουσείο διαθέτει σημαντικές ευκαιρίες μέσω συνεργασιών, δανεισμών, διεθνών εκθέσεων, ερευνητικών δικτύων και πολιτιστικής διπλωματίας. Η διεθνής παρουσία του μπορεί να ενισχύσει την εικόνα της Ελλάδας και να μετατρέψει την κυκλαδική τέχνη σε εργαλείο διεθνούς πολιτιστικής προβολής. Ωστόσο, το ίδιο πεδίο περιλαμβάνει και απειλές, κυρίως όταν τίθενται ζητήματα προέλευσης αντικειμένων, νομιμότητας, ηθικής διαχείρισης και δημόσιας αποδοχής. Αυτό σημαίνει ότι η διεθνής προβολή δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως επικοινωνιακό πλεονέκτημα, αλλά και ως πεδίο θεσμικής ευθύνης.

Συνολικά, η SWOT ανάλυση επιβεβαιώνει ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης βρίσκεται σε στρατηγικά πλεονεκτική αλλά απαιτητική θέση. Διαθέτει ισχυρό brand, καθαρή πολιτιστική ταυτότητα, σημαντικές διεθνείς δυνατότητες και αξιολογη ψηφιακή προοπτική. Ταυτόχρονα, αντιμετωπίζει περιορισμούς που σχετίζονται με χρηματοδότηση, ανθρώπινους πόρους, θεσμική πολυπλοκότητα και κινδύνους φήμης. Επομένως, η στρατηγική του ενίσχυση πρέπει να στηριχθεί σε τέσσερις κατευθύνσεις: σταθεροποίηση χρηματοδοτικών ροών, ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού και ψηφιακών δεξιοτήτων, συστηματική αξιολόγηση δράσεων και προσεκτική διαχείριση διεθνών συνεργασιών.

5.4 Συνθετικές στρατηγικές προτάσεις βάσει της συνολικής ανάλυσης

Με βάση την ανάλυση, προκύπτουν οι ακόλουθες στρατηγικές προτάσεις:

1. Το μουσείο χρειάζεται να συνεχίσει την αξιοποίηση της κυκλαδικής τέχνης ως πυρήνα του brand του, αλλά να διατηρήσει σαφή όρια ώστε η εξωστρέφεια και η σύνδεση με τη σύγχρονη τέχνη να μη θολώσουν τη βασική του ταυτότητα.
2. Η ψηφιακή πολιτική πρέπει να ενταχθεί σε μακροπρόθεσμο σχέδιο, με σαφείς στόχους, δείκτες αξιολόγησης, πολιτική προστασίας δεδομένων, δικαιώματα χρήσης και προγραμματισμό συντήρησης περιεχομένου.
3. Η ανάπτυξη κοινού πρέπει να βασιστεί όχι μόνο σε προβολή, αλλά και σε ουσιαστικές εμπειρίες μάθησης, συμμετοχής και επιστροφής του επισκέπτη, ιδίως μέσα από σχολεία, οικογένειες, νέους και διεθνείς ψηφιακούς χρήστες.
4. Οι διεθνείς συνεργασίες πρέπει να συνεχιστούν, αλλά με αυξημένο έλεγχο θεσμικής ασφάλειας, προέλευσης αντικειμένων, συμβάσεων, δικαιωμάτων και δημόσιας επικοινωνίας.
5. Το Cycladic Identity μπορεί να αξιοποιηθεί περισσότερο ως γέφυρα ανάμεσα στο μουσείο και τις τοπικές κοινωνίες των Κυκλάδων, ώστε η εξωστρέφεια να μην αφορά μόνο το διεθνές κοινό, αλλά και τον τόπο προέλευσης της πολιτιστικής κληρονομιάς.
6. Η οικονομική βιωσιμότητα πρέπει να ενισχυθεί με διαφοροποίηση πηγών εσόδων, χωρίς υπερβολική εξάρτηση από έναν μόνο τύπο χρηματοδότησης, όπως χορηγίες ή εισιτήρια.

7. Η διοίκηση χρειάζεται να επενδύσει περισσότερο σε ανθρώπινο δυναμικό με εξειδίκευση σε ψηφιακή στρατηγική, δεδομένα, δικαιώματα, διεθνείς συνεργασίες και αξιολόγηση πολιτιστικών δράσεων.
8. Η επικοινωνία του μουσείου πρέπει να διατηρήσει ισορροπία ανάμεσα στην ελκυστικότητα και στην επιστημονική ακρίβεια, ώστε η προβολή να μη λειτουργεί εις βάρος της θεσμικής αξιοπιστίας.

6. Συνθετική συζήτηση και αξιολόγηση των ευρημάτων

Η συζήτηση δεν επαναλαμβάνει μηχανικά τα επιμέρους στοιχεία της ανάλυσης, αλλά τα συνθέτει σε ενιαία ερμηνευτική αποτίμηση. Στόχος είναι να φανεί πώς η θεωρητική βιβλιογραφία, η μελέτη περίπτωσης, οι συνεντεύξεις και η στρατηγική αποτύπωση συγκλίνουν στην κατανόηση του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης ως οργανισμού που διαπραγματεύεται ταυτόχρονα θεσμική συνέχεια, επικοινωνιακή εξωστρέφεια, ψηφιακή προσαρμογή και διεθνή αναγνωρισιμότητα.

6.1 Ενοποίηση θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων

Η παρούσα συζήτηση επιχειρεί να συνθέσει τα ευρήματα της θεματικής ανάλυσης των έξι συνεντεύξεων με τα κρίσιμα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ώστε να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο οι πρακτικές του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης συνομιλούν με τις διεθνείς τάσεις της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης. Η διάρθρωση ακολουθεί τα τρία ερευνητικά ερωτήματα, με στόχο τη συστηματική σύνδεση των αναδυόμενων θεμάτων με την υπάρχουσα θεωρητική γνώση.

Η ανάλυση ανέδειξε ότι το Μουσείο λειτουργεί με ένα μοντέλο που συνδυάζει θεσμική συνέχεια και διοικητική ευελιξία, διαπίστωση που συμβαδίζει με τη διεθνή τάση των ιδιωτικών μουσείων να υιοθετούν πρακτικές που μοιάζουν με τον ιδιωτικό τομέα, διατηρώντας ωστόσο τον δημόσιο σκοπό τους (Cerquetti et al., 2024· Avlonitou et al., 2025). Η ταυτόχρονη παρουσία πενταετούς στρατηγικής και ευέλικτης τακτικής ανταπόκρισης, όπως διατυπώνεται από τους συμμετέχοντες Π1 και Π2, αποτυπώνει αυτό που η Marini και ο Agostino (2022) περιγράφουν ως «οργανωσιακή ωριμότητα», δηλαδή την ικανότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού να μετασχηματίζεται χωρίς να χάνει τη συνέχεια της αποστολής του. Στο ελληνικό συγκείμενο, αυτή η ισορροπία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η ιδιωτικοοικονομική λειτουργία υπό δημόσιο σκοπό προϋποθέτει διαρκή θεσμική νομιμοποίηση μέσω διαφάνειας και κοινωνικής λογοδοσίας (CSR Hellas, 2024· Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή, 2023). Είναι αξιοσημείωτο ότι η σαφής ιεραρχία και η συλλογική λήψη αποφάσεων που επικαλείται η Διοίκηση συνυπάρχει με τον σκεπτικισμό του Επιμελητή (Π5) ότι «οι αποφάσεις παίρνουν πολύ χρόνο», ένδειξη ότι η ισορροπία αυτή παραμένει ζητούμενο και όχι δεδομένη συνθήκη, ανταποκρινόμενη στις παρατηρήσεις των Agostino et al. (2020) ότι ο μετασχηματισμός των πολιτιστικών οργανισμών είναι μια διαδικασία διαρκούς αναδιαπραγμάτευσης και όχι μια στιγμιαία αλλαγή.

Το θέμα της πολυδιάστατης βιωσιμότητας, οικονομικής, θεσμικής και κοινωνικής, που αναδείχθηκε ιδίως στον λόγο των Π2 και Π4, επιβεβαιώνει την προσέγγιση των Cerquetti et al. (2024) ότι η σύγχρονη μουσειακή βιωσιμότητα δεν εξαντλείται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες αλλά συμπεριλαμβάνει την κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοση. Ιδιαίτερα η αναφορά της εκπαιδευτικής υπηρεσίας (Π4) στην «επαναληψιμότητα» και στο «κοινωνικό αποτύπωμα» των προγραμμάτων αντηχεί στις προτάσεις των Avlonitou et al. (2025) για ολοκληρωμένα πλαίσια κοινωνικής λογοδοσίας. Παράλληλα, η εστίαση του Μάρκετινγκ (Π3) σε ποσοτικούς δείκτες απόδοσης (cost per visitor, conversion rate) εκφράζει την ευρύτερη τάση μετατόπισης προς μοντέλα μέτρησης κοινωνικής αξίας που περιγράφει η Νικολαου (2024).

Ένα από τα πιο διαπεραστικά θέματα είναι οι εντάσεις πόρων και το πολυρόλιο του ανθρώπινου δυναμικού, που αναδύθηκαν ομόφωνα από όλους τους συμμετέχοντες. Η διαπίστωση αυτή συγκλίνει με τη βιβλιογραφία η οποία περιγράφει τις νέες δεξιότητες που απαιτεί ο μουσειακός χώρος, όπως ψηφιακό περιεχόμενο, διαχείριση δεδομένων, εμπειρία επισκέπτη, δεξιότητες που συχνά συμπυκνώνονται σε λίγα στελέχη (Nikolaou, 2024· Li et al., 2024). Η αγωνία της Επιστημονικής Επιμέλειας (Π5) ότι «η έρευνα βγαίνει τελευταία» συνομιλεί με τις προειδοποιήσεις των Marini και Agostino (2022) για τον κίνδυνο εργαλειοποίησης του επιστημονικού πυρήνα στο όνομα της επικοινωνιακής ταχύτητας. Η Νομική Υπηρεσία (Π6) αναδεικνύει ένα συμπληρωματικό επίπεδο πίεσης: τη διαρκή διαχείριση ρίσκου σε συμβάσεις, δικαιώματα εικόνας και θεσμικές υποχρεώσεις, ζήτημα που αποκτά έντονη βαρύτητα στις διεθνείς συνεργασίες (Rachiotis et al., 2025· Tsirogiannis et al., 2025).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως τον περιγράφουν οι συμμετέχοντες, λειτουργεί ως αλλαγή κουλτούρας και όχι απλώς εργαλείο, αντίληψη που ευθυγραμμίζεται απολύτως με τη θεωρητική θέση των Arnaboldi και Diaz Lema (2021) ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μουσείων αφορά νέα μοντέλα διακυβέρνησης και όχι μόνο τεχνολογικές υποδομές. Η αντίληψη της υβριδικής εμπειρίας, την οποία διατυπώνουν τόσο η Στρατηγική Διοίκηση (Π2) όσο και τα Εκπαιδευτικά (Π4), αντηχεί τη διαπίστωση των Yin et al. (2024) και των Kamariotou et al. (2021) ότι ο σχεδιασμός εμπειρίας υπερβαίνει σήμερα τη φυσική επίσκεψη και επεκτείνεται στην προ- και μετα-επίσκεψη ψηφιακή σχέση. Παράλληλα, η εμπειρία της πανδημίας λειτούργησε ως καταλύτης (Agostino et al., 2020· Samaroudi et al., 2020), όπως ομολογεί έμμεσα ο Π2 με την αναφορά στην επιτάχυνση της ψηφιακής στρατηγικής. Τέλος, οι λανθάνουσες εντάσεις μεταξύ επιστήμης,

μάρκετινγκ και διοίκησης που εξέφρασαν Π5 και Π6 δεν αποτελούν δυσλειτουργία αλλά μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου, μια διαδικασία που η σχετική βιβλιογραφία αναγνωρίζει ως κρίσιμη για τη διατήρηση επιστημονικής εγκυρότητας σε συνθήκες έντονης επικοινωνιακής πίεσης (Renfrew, 2008· Sotirakopoulou, 2008).

6.2 Συγκεντρωτική αξιολόγηση πολιτιστικού μάρκετινγκ και ανάπτυξης κοινού

Η μετάβαση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα οφείλει να πραγματοποιηθεί με την επίγνωση ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ ενός μουσείου δεν αποτελούν αυτόνομο πεδίο, αλλά εκτείνονται και διαπλέκονται με τη συνολική διαχείριση και ταυτότητα του φορέα. Η σχετική βιβλιογραφία (Gonsales, 2021· Ayala et al., 2020· Rodner et al., 2011) τονίζει ότι το πολιτιστικό μάρκετινγκ διαφέρει από το εμπορικό, καθώς προτεραιοποιεί τη μακροπρόθεσμη σχέση με το κοινό και την κοινωνική νομιμοποίηση έναντι της βραχυπρόθεσμης πώλησης.

Η ταυτότητα του Μουσείου, όπως αναδείχθηκε από όλους τους συμμετέχοντες, δομείται γύρω από τον διάλογο αρχαιότητας και σύγχρονης δημιουργίας. Το θέμα αυτό συνομιλεί άμεσα με τη θεωρητική προσέγγιση του Gonsales (2021) για το πολιτιστικό μάρκετινγκ ως μηχανισμό αφηγηματικής νοηματοδότησης, καθώς και με την έννοια του «storytelling» όπως την αναπτύσσουν οι Kamariotou et al. (2021). Η σειρά εκθέσεων «Θεϊκοί Διάλογοι» που λειτουργεί ως εμβληματικό εργαλείο διαφοροποίησης εκφράζει αυτό που η Nikolaou (2024) ονομάζει «αφηγηματικές γέφυρες» μεταξύ τοπικής κληρονομιάς και διεθνώς αναγνώσιμων κωδίκων. Η εμμονή των συμμετεχόντων στη διατήρηση συνεκτικής οπτικής και αφηγηματικής ταυτότητας («brand alignment» κατά Π3) επιβεβαιώνει την προσέγγιση των Rodner et al. (2011) ότι η μουσειακή ταυτότητα λειτουργεί και ως nation branding, προβάλλοντας την Ελλάδα ως χώρα ζωντανής πολιτιστικής δημιουργίας.

Η πολυεπίπεδη τμηματοποίηση κοινού που εφαρμόζει το Μουσείο αντικατοπτρίζει τη μετάβαση από το «μουσείο-ναό» στο «μουσείο-φόρουμ», όπως τη θέτουν οι Arnaboldi και Diaz Lema (2021). Η συστηματική χρήση personas από το Μάρκετινγκ (Π3), η παιδαγωγική τμηματοποίηση των Εκπαιδευτικών (Π4) και η θεσμική διεύρυνση από τη Νομική Υπηρεσία (Π6) στον διεθνή θεσμικό κόσμο συγκροτούν μια προσέγγιση που εμπλουτίζει τη συμβατική ηλικιακή ή γεωγραφική στόχευση. Το ενδιαφέρον σημείο είναι η σκεπτικιστική στάση του Επιμελητή (Π5) απέναντι στην ίδια την έννοια της τμηματοποίησης, η οποία ωστόσο δεν αναιρεί αλλά

συμπληρώνει τη συζήτηση: στη βιβλιογραφία, οι Ayala et al. (2020) και ο Gonsales (2021) τονίζουν ότι το πολιτιστικό μάρκετινγκ διαφέρει από το εμπορικό ακριβώς επειδή προτεραιοποιεί την κοινωνική πρόσβαση. Η ένταση μεταξύ τμηματοποίησης και «ανοιχτής» επιστημονικής διάχυσης παραμένει ζωντανή και στη διεθνή συζήτηση.

Το θέμα της υβριδικής επικοινωνίας, συνδυασμός ψηφιακών και διαπροσωπικών καναλιών, αναπτύσσεται ομοιόμορφα από όλους τους συμμετέχοντες. Ο σχεδόν ομόθυμος ισχυρισμός ότι «η αποτελεσματικότητα δεν προκύπτει από κανένα μεμονωμένο κανάλι» (Π1) ενισχύει τα ευρήματα των Budge (2017) και Rhee et al. (2021, 2022) για τον σύνθετο τρόπο που οι επισκέπτες παράγουν δευτερογενώς περιεχόμενο στο Instagram, μετατρέπόμενοι οι ίδιοι σε επικοινωνιακούς πολλαπλασιαστές. Η έμφαση των Εκπαιδευτικών (Π4) στη «σύσταση από στόμα σε στόμα» αντηχεί τη βιβλιογραφία της κοινοτικής εμπλοκής (Arrigoni et al., 2020). Παράλληλα, η αναφορά του Επιμελητή (Π5) στις ξεναγήσεις από εξειδικευμένους αρχαιολόγους ως «πιο ουσιαστικό εργαλείο» δεν συγκρούεται με τα ψηφιακά κανάλια αλλά τα συμπληρώνει, αναδεικνύοντας τη διπλή φύση της μουσειακής επικοινωνίας ως μηχανισμού ενημέρωσης και εμπιστοσύνης.

Οι μεγάλες εκθέσεις λειτουργούν ως πολυλειτουργικά εργαλεία branding, εξωστρέφειας και επιστημονικής τεκμηρίωσης. Η ανάλυση δείχνει ότι κάθε ρόλος βλέπει διαφορετική πλευρά του ίδιου εργαλείου, διαπίστωση που συμβαδίζει με την οπτική του Marini και Agostino (2022) για το μουσείο ως πολυπρόσωπο επικοινωνιακό σύστημα. Σε επίπεδο αξιολόγησης, ο συνδυασμός ποσοτικών KPIs και ποιοτικής ανατροφοδότησης που περιγράφουν Π1, Π2 και Π3 συμβαδίζει με τα ολοκληρωμένα πλαίσια αξιολόγησης που προτείνει η Nikolaou (2024). Το ενδιαφέρον είναι η λανθάνουσα κριτική των Π5 και Π6 στους ποσοτικούς δείκτες, η οποία συντονίζεται με τη συζήτηση για την ηθική διαχείριση δεδομένων (Jiang & Lin, 2023) και την ανάγκη ισορροπίας μεταξύ μετρήσιμης απόδοσης και πολιτιστικής αξίας. Επιπλέον, η αναφορά της Νομικής Υπηρεσίας (Π6) ότι «η αξιολόγηση είναι αν η επικοινωνία ήταν ακριβής και ασφαλής» εισάγει μια διάσταση που η μουσειολογική βιβλιογραφία αναγνωρίζει ως «επικοινωνιακή δεοντολογία» (Hamilakis, 2022· Tsirogiannis et al., 2025) και την οποία τα συμβατικά πλαίσια αξιολόγησης μάρκετινγκ σπάνια ενσωματώνουν. Η ταυτόχρονη συνύπαρξη ποσοτικών KPIs και κριτικών αναγνώσεων υπογραμμίζει ότι το μουσειακό μάρκετινγκ διατηρεί διαφορά από το εμπορικό, καθώς συνδέεται με την κοινωνική νομιμοποίηση και την επιστημονική αξιοπιστία.

6.3 Ψηφιακή στρατηγική, διεθνείς συνεργασίες και όρια εξωστρέφειας

Η ψηφιακή στρατηγική του Μουσείου, όπως διατυπώνεται από όλους τους συμμετέχοντες, αντιμετωπίζεται ως επέκταση και όχι ως αντικατάσταση της φυσικής εμπειρίας. Η διατύπωση «πάντα ανοιχτό μουσείο» από το Μάρκετινγκ (Π3) και η αρχή της Στρατηγικής (Π2) ότι «η τεχνολογία πρέπει να υπηρετεί την κατανόηση» αντηχούν την προσέγγιση των Li et al. (2024) και της Nikolaou (2024) για τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως δομικό στοιχείο της αποστολής και όχι ως πρόσθετη υπηρεσία. Έργα όπως η ψηφιοποίηση συλλογών μέσω της πλατφόρμας collections.cycladic.gr, οι 360° αναπαραστάσεις, οι ηχητικές ξεναγήσεις και η συνεργασία με τη Clio Muse (Adgurus Agency, 2024· Greece Is, 2020) επιβεβαιώνουν εμπειρικά την αρχή του «εμπλουτισμένου επισκέπτη» που εισηγούνται οι Vosinakis et al. (2016) και οι Shehade και Stylianou-Lambert (2020).

Στην επιλογή ψηφιακών συνεργασιών, η σύγκλιση των συμμετεχόντων στην επιστημονική και θεσμική αξιοπιστία ως πρωταρχικό κριτήριο αποτελεί σημαντικό εμπειρικό εύρημα. Η αυστηρή θέση του Επιμελητή (Π5), μέσα από τη φράση «το κριτήριο μου είναι ένα: η επιστημονική ακρίβεια», εκφράζει τη βασική αρχή της βιβλιογραφίας ότι η ψηφιακή καινοτομία πρέπει να είναι συμβατή με την επιστημονική αποστολή του οργανισμού (Renfrew, 2008· Sotirakopoulou, 2008· Shehade & Stylianou-Lambert, 2020). Η συστηματικότερη προσέγγιση του Μάρκετινγκ (Π3), με πέντε κριτήρια αξιολόγησης αντιστοιχεί στις προδιαγραφές οργανωσιακής ωριμότητας που περιγράφουν οι Marini και Agostino (2022).

Η διαφοροποιημένη χρήση δεδομένων ανά ρόλο αναδεικνύει την έλλειψη ενιαίας οργανωσιακής αντίληψης για τη συμβολή των ψηφιακών δεδομένων στη λήψη αποφάσεων. Ενώ το Μάρκετινγκ τα αξιοποιεί συστηματικά (GA4, CRM, A/B testing), η Επιστημονική Επιμέλεια διατηρεί απόσταση. Αυτή η διαφοροποίηση αντηχεί στις παρατηρήσεις των Jiang και Lin (2023) για την ηθική διάσταση της χρήσης δεδομένων και στις διαπιστώσεις των Arnaboldi και Diaz Lema (2021) ότι η ψηφιακή στρατηγική απαιτεί κοινό οργανωσιακό λεξιλόγιο. Η θέση της Νομικής Υπηρεσίας (Π6) («προτιμώ λιγότερα δεδομένα αλλά καθαρά και νόμιμα») αποτυπώνει την αρχή της αναλογικότητας και της προστασίας προσωπικών δεδομένων που υπογραμμίζει η σχετική νομοθεσία (ΓΚΠΔ) και η μουσειολογική βιβλιογραφία.

Οι διεθνείς συνεργασίες με ιδρύματα όπως το Met, το British Museum και το National Gallery of Art λειτουργούν ως μηχανισμοί πολιτιστικής διπλωματίας και θεσμικής ωρίμανσης. Η περιγραφή της Στρατηγικής Διοίκησης (Π2) ότι «η πολιτιστική διπλωματία ασκείται και από τα μουσεία» επικυρώνει την προσέγγιση των Rachiotis et al. (2025) για τη μουσειακή ήπια ισχύ και τις διαπιστώσεις του Rodner et al. (2011) για το μουσειακό nation branding. Παράλληλα, η σκεπτικιστική στάση του συμμετέχοντος (Π5) που προτάσσει τις επιστημονικές συνεργασίες έναντι των επικοινωνιακών εκστρατειών αντανάκλα τις παρατηρήσεις των Hamilakis (2022) και Tsirogiannis et al. (2025) για την ανάγκη ηθικά υπεύθυνης διαχείρισης πολιτιστικού αποθέματος. Τέλος, η ομόφωνη αναγνώριση πολυεπίπεδων κινδύνων, οικονομικών, πνευματικών δικαιωμάτων, ΓΚΠΔ, διαχείρισης φήμης και υπεραπλούστευσης, αντιστοιχεί στη συστημική προσέγγιση των Cerquetti et al. (2024) και της Nikolaou (2024) για τη σύγχρονη πολιτιστική διακυβέρνηση. Σημαντικό εύρημα αποτελεί η αναγνώριση της εξάρτησης από τις πλατφόρμες τρίτων (Meta, Google) ως δομικού κινδύνου, διάσταση που η μουσειολογική βιβλιογραφία ξεκίνησε πρόσφατα να αναδεικνύει. Το εύρημα αυτό συμπληρώνει τις παρατηρήσεις της Nikolaou (2024) για τις «νέες ευπάθειες» των ψηφιακών μουσείων και ανοίγει την συζήτηση για τη στρατηγική ανθεκτικότητα μέσω επένδυσης σε δικά τους κανάλια επικοινωνίας (newsletter, ιστοσελίδα, CRM), σε αντίθεση με την εξάρτηση από αλγόριθμους τρίτων που μεταβάλλονται εκτός ελέγχου του οργανισμού. Παράλληλα, η σύνδεση επιστημονικής εγκυρότητας και ψηφιακής διάχυσης που τονίζουν Π5 και Π6 υπενθυμίζει την προειδοποίηση των Renfrew (2008) και Sotirakopoulou (2008) ότι η πολιτιστική προβολή της κυκλαδικής κληρονομιάς προϋποθέτει επιστημονικά υπεύθυνη διαχείριση. Συνολικά, το ψηφιακό και διεθνές αποτύπωμα του Μουσείου εμφανίζεται ως πεδίο όπου η εξωστρέφεια συναντά διαρκώς το όριο της θεσμικής υπευθυνότητας.

Συνθέτοντας τα παραπάνω, η συζήτηση των ευρημάτων αναδεικνύει ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης λειτουργεί ως ένας οργανισμός που έχει εσωτερικεύσει τις διεθνείς τάσεις της σύγχρονης μουσειολογίας, όπως ψηφιακός μετασχηματισμός ως αλλαγή κουλτούρας, υβριδική εμπειρία, μουσειακή πολιτιστική διπλωματία, χωρίς ωστόσο να υιοθετεί αυτές τις τάσεις άκριτα. Αντίθετα, διατηρεί έναν ζωντανό εσωτερικό διάλογο μεταξύ διαφορετικών επαγγελματικών οπτικών (επιστημονικής, επικοινωνιακής, παιδαγωγικής, διοικητικής, νομικής), ο οποίος λειτουργεί ως μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου και διαρκούς αναπροσαρμογής. Η σύνδεση με τη βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι το Μουσείο δεν αποτελεί απλώς εφαρμογή θεωρητικών μοντέλων αλλά συμβάλλει και στην εμπειρική επιβεβαίωση και επέκταση τους, ιδιαίτερα στο πεδίο των σύνθετων

εντάσεων (επιστήμη/μάρκετινγκ, ποσοτικό/ποιοτικό, εξωστρέφεια/ευθύνη), οι οποίες συχνά υποτιμώνται στη θεωρητική συζήτηση.

7. Συμπεράσματα

Η εργασία παρουσίασε και αξιολόγησε τις στρατηγικές διοίκησης, πολιτιστικής προβολής, μάρκετινγκ, ψηφιακής πολιτικής και διεθνούς εξωστρέφειας του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο το Μουσείο οργανώνει τη θεσμική και επικοινωνιακή του παρουσία μέσα σε ένα περιβάλλον ψηφιακού μετασχηματισμού και παγκοσμιοποίησης. Τα επιμέρους ερωτήματα εξέτασαν, πρώτον, τις πρακτικές διοίκησης, διακυβέρνησης και βιωσιμότητας, δεύτερον, τις στρατηγικές πολιτιστικού μάρκετινγκ και στρατηγικής ταυτότητας, και τρίτον, την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών και διεθνών συνεργασιών. Η ανάλυση έδειξε ότι τα τρία ερωτήματα απαντώνται συνδυαστικά, καθώς η διοίκηση, η επικοινωνία, η ψηφιακή πολιτική και η πολιτιστική διπλωματία αποτελούν αλληλένδετες όψεις της ίδιας οργανωσιακής στρατηγικής.

7.1 Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της εργασίας

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης εφαρμόζει ένα ώριμο μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης που χαρακτηρίζεται από συνύπαρξη θεσμικής συνέχειας και επιχειρησιακής ευελιξίας. Η ισορροπία αυτή δεν είναι αυτονόητη· συνιστά διαρκή διαπραγμάτευση μεταξύ μακροπρόθεσμης στρατηγικής (πενταετές πλάνο, σαφής ιεραρχία) και τακτικών προσαρμογών στις εξωτερικές πιέσεις (πανδημία, ψηφιακή τάση, διεθνής ανταγωνισμός). Η οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα γίνεται αντιληπτή ως πολυδιάστατο πλέγμα, δηλαδή οικονομικό, θεσμικό και κοινωνικό, γεγονός που αντικατοπτρίζει σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις για τα ιδιωτικά μουσεία με δημόσιο σκοπό. Η συστηματική παρακολούθηση πολλαπλών δεικτών (έσοδα, επισκεψιμότητα, ικανοποίηση κοινού, διεθνής αναγνώριση, ποιότητα εμπειρίας) εκφράζει αυτή τη διευρυμένη αντίληψη.

Οι κύριες προκλήσεις προέρχονται από τη δυσαναλογία ανάμεσα στο φιλόδοξο πρόγραμμα δράσεων και στους περιορισμένους πόρους, οικονομικούς και ανθρώπινους. Το προσωπικό λειτουργεί κάνοντας πολλούς ρόλους ταυτόχρονα, συνδυάζοντας επιστημονικά καθήκοντα με διοικητικές και επικοινωνιακές υποχρεώσεις, με κίνδυνο εξάντλησης και υποβάθμισης του ερευνητικού πυρήνα. Η αντιμετώπιση γίνεται μέσω ιεράρχησης, διατμηματικής συνεργασίας και επιλεκτικής εξωτερίκευσης λειτουργιών (γραφεία PR, νομικοί σύμβουλοι, δημιουργικά studios). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λειτουργεί ως καθοριστική αλλαγή κουλτούρας: μετατοπίζει τον σχεδιασμό από την περιοδική στη συνεχή επικοινωνία, εισάγει την υβριδική εμπειρία ως κυρίαρχο

σχήμα, και απαιτεί νέες δεξιότητες. Παράλληλα, αναδεικνύονται λανθάνουσες αλλά ισχυρές εσωτερικές εντάσεις μεταξύ της επιστημονικής αποστολής και των επικοινωνιακών/εμπορικών απαιτήσεων, οι οποίες λειτουργούν ως μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου ποιότητας και προστατεύουν την επιστημονική αξιοπιστία του οργανισμού. Αυτή η ένταση δεν αποτελεί δυσλειτουργία αλλά συστατικό στοιχείο μιας ώριμης οργανωσιακής κουλτούρας, που αναγνωρίζει ότι το μουσείο δεν μπορεί να υπερτονίσει καμία διάσταση εις βάρος των άλλων χωρίς να διακυβεύσει τη συνολική του νομιμοποίηση. Συμπερασματικά, για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώνεται ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης συγκροτεί ένα παράδειγμα ώριμης πολιτιστικής διοίκησης που επιδεικνύει ικανότητα προσαρμογής χωρίς να υποτιμά τον επιστημονικό του πυρήνα, αξιοποιώντας ταυτόχρονα τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού ως δομικού στοιχείου της στρατηγικής του.

7.2 Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα απαντήθηκε μέσα από την ανάδειξη ενός μοντέλου διοίκησης που συνδυάζει θεσμική συνέχεια, οικονομική πολυπλοκότητα και ανάγκη διαρκούς οργανωσιακής προσαρμογής. Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα απαντήθηκε μέσω της ανάλυσης της στρατηγικής ταυτότητας του Μουσείου, η οποία στηρίζεται στον διάλογο αρχαιότητας και σύγχρονης δημιουργίας, στην ανάπτυξη κοινού και στην πολυκαναλική επικοινωνία. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα απαντήθηκε μέσα από την αποτίμηση της ψηφιακής στρατηγικής και των διεθνών συνεργασιών ως μηχανισμών ενίσχυσης πρόσβασης, εμπειρίας και πολιτιστικής διπλωματίας.

Η ταυτότητα και η αφήγηση του Μουσείου χτίζονται γύρω από έναν διακριτό άξονα: τον διάλογο της Κυκλαδικής Τέχνης με τη σύγχρονη δημιουργία. Αυτή η αφηγηματική επιλογή λειτουργεί ως ισχυρό στοιχείο διαφοροποίησης (positioning) στον διεθνή πολιτιστικό χάρτη και μετατρέπει την αρχαιότητα από στατικό παρελθόν σε ζωντανό πολιτιστικό απόθεμα. Η συνέπεια της εικόνας διασφαλίζεται μέσα από brand guidelines, εξωτερικές συνεργασίες με γραφικά studios και εσωτερική εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής.

Η τμηματοποίηση κοινού γίνεται με βάση πολλαπλά κριτήρια, δημογραφικά, παιδαγωγικά, συμπεριφορικά, θεσμικά και αντικατοπτρίζει τη μετάβαση από το «μουσείο-ναό» στο «μουσείο-φόρουμ». Διακρίνονται πέντε βασικές ομάδες: τοπικό κοινό Αθήνας, εκπαιδευτική κοινότητα, διεθνείς πολιτιστικοί τουρίστες, cruise/short-stay τουρίστες, εξειδικευμένο επιστημονικό κοινό, με προσθήκη του διεθνούς θεσμικού κόσμου ως ξεχωριστής ομάδας. Η επικοινωνία οργανώνεται ως

υβριδικό σύστημα που συνδυάζει ψηφιακά κανάλια (Instagram, newsletter, ιστοσελίδα, LinkedIn) με διαπροσωπικές πρακτικές (ξεναγήσεις, εκπαιδευτικά εργαστήρια, events). Η αποτελεσματικότητα δεν αποδίδεται σε μεμονωμένο κανάλι αλλά στη συνεκτική αφήγηση που διατρέχει όλα τα σημεία επαφής. Οι μεγάλες εκθέσεις λειτουργούν ως πολυλειτουργικά εργαλεία branding, εξωστρέφειας, επιστημονικής τεκμηρίωσης και ανάπτυξης κοινού. Η αξιολόγηση του μάρκετινγκ συνδυάζει ποσοτικούς δείκτες (KPIs, engagement, conversions) με ποιοτική ανατροφοδότηση (έρευνες ικανοποίησης, focus groups), ενώ διατυπώνεται και κριτική στους ποσοτικούς δείκτες ως μη επαρκή για την αποτύπωση της πολιτιστικής αξίας. Συμπερασματικά, για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώνεται ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης διαθέτει μια διακριτή και συνεκτική επικοινωνιακή ταυτότητα που λειτουργεί ως ισχυρό εργαλείο διαφοροποίησης στον διεθνή πολιτιστικό χάρτη. Η στρατηγική του δεν περιορίζεται στη μεγιστοποίηση επισκεψιμότητας αλλά εστιάζει στην οικοδόμηση μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης με διαφορετικές κοινότητες κοινού. Αξιοσημείωτο είναι ότι, παρά τις διαφορές οπτικής μεταξύ των ρόλων (τεχνοκρατική στο Μάρκετινγκ, παιδαγωγική στην Εκπαίδευση, αυστηρά επιστημονική στην Επιμέλεια), υπάρχει συναίνεση γύρω από έναν κεντρικό αφηγηματικό άξονα: τη ζωντανή σχέση Κυκλαδικής Τέχνης και σύγχρονης δημιουργίας. Αυτή η αφηγηματική συνοχή αποτελεί το κρίσιμο στοιχείο που εξασφαλίζει την επιτυχία των επιμέρους πρακτικών branding.

7.3 Συγκεντρωτικά συμπεράσματα και προτάσεις

Η ψηφιακή στρατηγική του Μουσείου σχεδιάζεται ως ολοκληρωμένο περιβάλλον γνώσης και εμπειρίας που επεκτείνει τη φυσική επίσκεψη. Άμεσοι στόχοι περιλαμβάνουν την αναβάθμιση της ψηφιακής εμπειρίας στους εκθεσιακούς χώρους, τον εμπλουτισμό του online περιεχομένου και τη βελτίωση της προσβασιμότητας. Μεσοπρόθεσμα, εστιάζει στην ανάπτυξη του «Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων και Λίθινων Αγγείων», στην πληρέστερη αξιοποίηση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, στην ανάπτυξη CRM και στη διερεύνηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Η επιλογή ψηφιακών συνεργασιών διέπεται από κριτήρια επιστημονικής και θεσμικής αξιοπιστίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην εμπειρία επισκέπτη, στη νομική ασφάλεια και στη βιωσιμότητα της λύσης.

Η χρήση δεδομένων από ψηφιακά κανάλια διαφοροποιείται έντονα ανά ρόλο: εργαλείο λήψης απόφασης για το Μάρκετινγκ, υποστηρικτικό μέσο για τη Στρατηγική, συμπληρωματικό για την

Εκπαίδευση, περιορισμένα αξιοποιούμενο από την Επιστημονική Επιμέλεια, και υπό αυστηρά νομικά όρια από τη Νομική Υπηρεσία. Οι διεθνείς συνεργασίες με μεγάλα μουσεία (Met, British Museum, National Gallery of Art), η συμμετοχή σε ευρωπαϊκά σχήματα όπως το ReInHerit και το Corpus, καθώς και οι θεσμικές συνεργασίες με το Υπουργείο Πολιτισμού και διεθνείς φορείς, λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές αναγνωρισιμότητας και ως μηχανισμός θεσμικής ωρίμανσης. Η μουσειακή πολιτιστική διπλωματία ασκείται παράλληλα με την κρατική, προβάλλοντας μια συγκεκριμένη όψη της ελληνικής αρχαιότητας στο διεθνές πολιτιστικό σκηνικό. Οι αναγνωριζόμενοι κίνδυνοι, όπως οικονομικοί πόροι, πνευματικά δικαιώματα, ΓΚΠΔ, διαχείριση φήμης, υπεραπλούστευση, αντιμετωπίζονται μέσω διεπιστημονικής συνεργασίας (DPO, νομικοί σύμβουλοι, επιστημονική διεύθυνση), πιλοτικών φάσεων και προσεκτικής ιεράρχησης. Σημαντικό εύρημα είναι η αναγνώριση της εξάρτησης από πλατφόρμες τρίτων ως δομικού κινδύνου που απαιτεί στρατηγική διαφοροποίησης. Συμπερασματικά, για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώνεται ότι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης διαθέτει σαφή ψηφιακή και διεθνή στρατηγική, που οργανώνεται γύρω από τρεις κεντρικές αρχές: (α) η τεχνολογία υπηρετεί την αποστολή και όχι το αντίστροφο, (β) η αξιοπιστία προηγείται της εντυπωσιακότητας στην επιλογή συνεργασιών, και (γ) η εξωστρέφεια συνδυάζεται με προσεκτική διαχείριση ρίσκου. Αυτές οι αρχές καθιστούν το Μουσείο όχι μόνο φορέα ψηφιακής καινοτομίας αλλά και υπόδειγμα υπεύθυνης ψηφιακής μετάβασης για άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς της χώρας. Η συμμετοχή σε δίκτυα όπως το ReInHerit Digital Hub επιβεβαιώνει τη μετατροπή του από αποδέκτη σε παραγωγό τεχνογνωσίας, ενώ η σύνδεση με τη μουσειολογική κοινότητα μέσω επιστημονικών συνεργασιών εξασφαλίζει την αναγνωρισιμότητά του πέρα από τα όρια της εμπορικής επικοινωνίας. Συνολικά, τα τρία ερευνητικά ερωτήματα αναδεικνύουν ένα ενιαίο πλαίσιο: το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης λειτουργεί ως υβριδικός οργανισμός που συνδυάζει τη θεσμική σταθερότητα ενός ιδρύματος με την επιχειρησιακή ευελιξία ενός σύγχρονου οργανισμού, τη βαθιά επιστημονική τεκμηρίωση με την προσιτή πολιτιστική επικοινωνία, και τον τοπικό πολιτιστικό λόγο με τη διεθνή πολιτιστική διπλωματία. Η οργανωσιακή και οικονομική του βιωσιμότητα δεν διασφαλίζεται μέσα από κάποια μεμονωμένη επιτυχία αλλά μέσα από την ικανότητά του να διαχειρίζεται διαρκώς αυτές τις εσωτερικές εντάσεις, μετατρέποντάς τες από εμπόδιο σε δημιουργικό πεδίο αναστοχασμού και προσαρμογής.

7.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Πρώτον, το δείγμα των έξι συμμετεχόντων, αν και πληροφοριακά πλούσιο, αποτυπώνει τις οπτικές που μπόρεσαν να εξασφαλιστούν εντός της οργανωσιακής δομής του Μουσείου, χωρίς να συμπεριλαμβάνει τις φωνές των ίδιων των επισκεπτών, των δωρητών ή εξωτερικών συνεργατών (καλλιτεχνών, χορηγών, μουσειολογικών εταίρων). Δεύτερον, η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης, παρά την ευελιξία της, ενέχει τον κίνδυνο της κοινωνικά αποδεκτής απάντησης, ιδίως όταν οι συμμετέχοντες περιγράφουν τον δικό τους οργανισμό. Τρίτον, η εστίαση σε έναν μοναδικό μουσειακό φορέα περιορίζει τη γενικευσιμότητα των ευρημάτων, αν και διατηρεί την αναλυτική βαθύτητα της μελέτης περίπτωσης. Τέταρτον, η αναστοχαστική θεματική ανάλυση εξαρτάται από τις ερμηνευτικές επιλογές του ερευνητή, παρά την προσπάθεια διαφάνειας μέσω ιχνηλασιμότητας και αναστοχασμού (Braun & Clarke, 2019). Πέμπτον, η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και δεν αποτυπώνει τη δυναμική εξέλιξη των στρατηγικών στον χρόνο. Τέλος, οι ποσοτικές διαστάσεις (επισκεψιμότητα, οικονομικά μεγέθη, μετρήσεις ψηφιακών εκστρατειών) δεν εξετάστηκαν πρωτογενώς, αλλά μόνο μέσω της αυτο-αναφοράς των συμμετεχόντων.

7.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Από τη μελέτη αναδύονται αρκετές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Πρώτον, μια συγκριτική μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων που θα συμπεριλάμβανε άλλα ιδιωτικά μουσεία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (π.χ. Μουσείο Μπενάκη, Onassis Foundation, Fondazione Prada) θα επέτρεπε την κριτική αξιολόγηση της γενικευσιμότητας των ευρημάτων. Δεύτερον, η ένταξη της οπτικής των επισκεπτών μέσα από μεικτή μεθοδολογία (ποιοτικές συνεντεύξεις και ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης ή Net Promoter Score) θα συμπλήρωνε την εσωτερική αυτο-εικόνα του οργανισμού με την εξωτερική αντίληψη. Τρίτον, μια διαχρονική μελέτη της επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στους δείκτες απόδοσης του Μουσείου θα φώτιζε την αιτιακή σχέση μεταξύ ψηφιακών επενδύσεων και βιωσιμότητας. Τέταρτον, μια εθνογραφική προσέγγιση εντός των εκθεσιακών χώρων θα μπορούσε να αποτυπώσει την πραγματική χρήση των ψηφιακών εργαλείων από τους επισκέπτες, υπερβαίνοντας την αυτο-αναφορά των στελεχών. Πέμπτον, η εμβάθυνση στις λανθάνουσες εντάσεις μεταξύ επιστήμης και μάρκετινγκ μέσω ποιοτικής έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα επιμελητών και επικοινωνιολόγων από διαφορετικούς οργανισμούς θα ενίσχυε

τη θεωρητική κατανόηση του φαινομένου. Έκτον, η μελέτη της οικονομικής αποτύπωσης των διεθνών συνεργασιών (ROI πολιτιστικής διπλωματίας) αποτελεί ένα υποερευνημένο πεδίο που χρήζει ποσοτικής διερεύνησης. Τέλος, η εξέταση του ρόλου της τεχνητής νοημοσύνης στην εξατομικευμένη μουσειακή εμπειρία αποτελεί αναδυόμενο ερευνητικό μέτωπο με σημαντική θεωρητική και πρακτική σημασία.

Βιβλιογραφία

- A. G. Leventis Foundation. (2012). *Louvre Museum, Paris – Exhibition: Cyprus between Byzantium and the West, 4th-16th Centuries*. <https://www.leventisfoundation.org/museums/louvre-museum-paris-exhibition-cyprus-between-byzantium-and-the-west-4th-16th-centuries>
- Adgurus Agency. (2024). *Case study: Clio Muse Tours*. <https://adgurus.agency/case-studies/case-study-clio-muse-tours/>
- Adgurus Agency. (2024). *Case study: Clio Muse Tours*. <https://adgurus.agency/case-studies/case-study-clio-muse-tours/>
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Calissano, A. (2019). How to quantify social media influencers: An empirical application at the Teatro alla Scala. *Heliyon*, 5(6), e01677. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01677>
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Calissano, A. (2019). How to quantify social media influencers: An empirical application at the Teatro alla Scala. *Heliyon*, 5(6), e01677. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01677>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1790029>
- Anachronism and Antiquity. (2017, July 6). *The Art of Synchronism*. WordPress. <https://anachronismandantiquity.wordpress.com/2017/07/06/the-art-of-synchronism/>
- Arnaboldi, M., & Diaz Lema, M. L. (2021). The participatory turn in museums: The online facet. *Poetics*, 89, 101536. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2021.101536>
- Arrigoni, G., Schofield, T., & Trujillo Pisanty, D. (2020). Framing collaborative processes of digital transformation in cultural organisations: From literary archives to augmented

reality. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 424–445.
<https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1683880>

- Art Verge. (2016, May 22). *Ai Weiwei's new show in Greece amid refugee crisis*. <https://art-verge.com/ai-weiweis-new-show-in-greece-amid-refugee-crisis/>
- Art Verge. (2016, May 22). *Ai Weiwei's new show in Greece amid refugee crisis*. <https://art-verge.com/ai-weiweis-new-show-in-greece-amid-refugee-crisis/>
- ASAP Journal. (2025). *Review: Marlene Dumas: Cycladic blues at the Cycladic Museum of Art, Athens*. <https://asapjournal.com/review/marlene-dumas-cycladic-blues-at-the-cycladic-museum-of-art-athens/>
- ASAP Journal. (2025). *Review: Marlene Dumas: Cycladic Blues at the Cycladic Museum of Art, Athens*. <https://asapjournal.com/review/marlene-dumas-cycladic-blues-at-the-cycladic-museum-of-art-athens/>
- Association of Greek Archaeologists. (2022, December 23). “*The agreement on the Stern collection antiquities should be cancelled*” Association of Greek Archaeologists says. Archaeology Wiki. <https://www.archaeology.wiki/blog/2022/12/23/the-agreement-on-the-stern-collection-antiquities-should-be-cancelled/>
- Athens Art Conservation. (n.d.). *Picasso and antiquity: Line and clay*. <https://athensartconservation.com/picasso-and-antiquity-line-and-clay/>
- Athens Art Conservation. (n.d.). *Picasso and Antiquity. Line and clay*. <https://athensartconservation.com/picasso-and-antiquity-line-and-clay/>
- Athens Riviera Journal. (2023). *Running Rebirth: Kassandra Marinopoulou*. <https://athensrivierajournal.gr/running-rebirth/>
- Autohellas. (2020). *Annual Financial Report 2019*. <https://www.autohellas.gr/wp-content/uploads/2020/06/HERTZ-ANNUAL-2019-GR-web.pdf>

- Avlonitou, C., Papadaki, E., & Kavoura, A. (2025). Green Digital Strategies: Sustainability in Global and Greek Cultural Marketing. *Sustainability*, 17(5), 1972. <https://doi.org/10.3390/su17051972>
- Ayala, I., Cuenca-Amigo, M., & Cuenca, J. (2020). Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A systematic literature review. *Museum Management and Curatorship*, 35(3), 306–327. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1698312>
- Booth, P., Ogundipe, A., & Røyseng, S. (2020). Museum leaders’ perspectives on social media. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 373–391. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1638819>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. doi:10.1080/2159676X.2019.1628806
- Budge, K. (2017). Objects in focus: Museum visitors and Instagram. *Curator: The Museum Journal*, 60(1), 67–85. <https://doi.org/10.1111/cura.12183>
- Center for Hellenic Studies. (2024). *Museum of Cycladic Art Internship 2026*. Harvard University. <https://greece.chs.harvard.edu/news/museum-cycladic-internship-2026>
- Cerquetti, M., Sardanelli, D., & Ferrara, C. (2024). Measuring museum sustainability within the framework of institutional theory: A dictionary-based content analysis of French and British National Museums’ annual reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2260–2276. <https://doi.org/10.1002/csr.2689>
- CSR Hellas. (2024). *Member: Museum of Cycladic Art*. <https://csrhellas.org/en/member/%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF->

%CE%BA%CF%85%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE
%AE%CF%82-%CF%84%CE%AD%CF%87%CE%BD%CE%B7%CF%82/

- Cycladic Identity. (n.d.-a). *Our vision*. <https://cycladic.gr/en/cycladic-identity/>
- Cycladic Identity. (n.d.-a). *Our Vision*. <https://cycladic.gr/en/cycladic-identity/>
- Cycladic Identity. (n.d.-b). *Scientific committee*. <https://www.cycladicidentity.gr/en/our-team/>
- Cycladic Identity. (n.d.-b). *Scientific Committee*. <https://www.cycladicidentity.gr/en/our-team/>
- Dal Palù, D., Lerma, B., Bozzola, M., & De Giorgi, C. (2018). Merchandising as a strategic tool to enhance and spread intangible values of cultural resources. *Sustainability*, 10(7), 2122. <https://doi.org/10.3390/su10072122>
- E-flux. (2024, December). *Winners of the 2024 Art Explora–Académie des beaux-arts European Award*. <https://www.e-flux.com/announcements/641621/winners-of-the-2024-art-explora-acad-mie-des-beaux-arts-european-award-2024>
- E-flux. (2024, December). *Winners of the 2024 Art Explora – Académie des beaux-arts European Award*. <https://www.e-flux.com/announcements/641621/winners-of-the-2024-art-explora-acad-mie-des-beaux-arts-european-award-2024>
- Ferreiro-Rosende, É., Fuentes-Moraleda, L., & Morere-Molinero, N. (2023). Artists, brands and museums: Understanding brand identity. *Museum Management and Curatorship*, 38(2), 157–174. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914143>
- Field Journal. (2021). *Learning from documenta*. <https://field-journal.com/issue-18-19/learning-from-documenta/>
- Field Journal. (2021). *Learning from documenta*. <https://field-journal.com/issue-18-19/learning-from-documenta/>
- Fill in the Gap. (n.d.). *Clio Muse: Interview*. <https://fillinthegap.net/clio-muse/>

- Fill in the Gap. (n.d.). *Clio Muse: Interview*. <https://fillinthegap.net/clio-muse/>
- Gensler Research & UNESCO. (2020). *Museums and the Post-Digital*.
- Gill, D. W. J., & Tsirogiannis, C. (2025). The Stern collection of Cycladic figures and the Metropolitan Museum of Art. *Mediterranean Archaeology*, 38, 1–24.
- Gonsales, F. I. (2021). Social marketing for museums: An introduction to κοινωνικά προσανατολισμένου μάρκετινγκ for the arts and culture sector. *RAUSP Management Journal*, 56(3), 314–333. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2020-0194>
- Greece Is. (2020, October 22). *Museum of Cycladic Art Now Offers Digital Tours*. <https://www.greece-is.com/news/museum-of-cycladic-art-now-offers-digital-tours/>
- Greek News Agenda. (2019, June 21). *Picasso and Antiquity: Line and Clay*. <https://www.greeknewsagenda.gr/picasso/>
- Greek News Agenda. (2025a). *Cycladic Identity initiative expands: 10 new projects for heritage and sustainability*. <https://www.greeknewsagenda.gr/cycladic-identity-initiative-expands-10-new-projects-for-heritage-and-sustainability/>
- Greek News Agenda. (2025a). *Cycladic Identity Initiative Expands: 10 New Projects for Heritage and Sustainability*. <https://www.greeknewsagenda.gr/cycladic-identity-initiative-expands-10-new-projects-for-heritage-and-sustainability/>
- Greek News Agenda. (2025b). *Exploring Sikinos Island: Cultural trails and natural treasures through innovation*. <https://www.greeknewsagenda.gr/exploring-sikinos-island-cultural-trails-and-natural-treasures-through-innovation/>
- Greek News Agenda. (2025b). *Exploring Sikinos Island: Cultural Trails and Natural Treasures Through Innovation*. <https://www.greeknewsagenda.gr/exploring-sikinos-island-cultural-trails-and-natural-treasures-through-innovation/>

- Grincheva, N. (2022). Cultural diplomacy under the “digital lockdown”: Pandemic challenges and opportunities in museum diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 18(1), 8–11. <https://doi.org/10.1057/s41254-021-00237-z>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Hamilakis, Y. (2022, November). *This Is Not "Repatriation": The Met's Deal with Greece*. Hyperallergic. <https://hyperallergic.com/this-is-not-repatriation-stern-cycladic-art-met-greece/>
- Jiang, J., & Lin, S.-Y. (2023). Big data’s ethical reflection on museum management. *Museum Management and Curatorship*, 38(6), 635–656. <https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2174715>
- Jiang, J., & Lin, S.-Y. (2023). Big data’s ethical reflection on museum management. *Museum Management and Curatorship*, 38(6), 635–656. <https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2174715>
- Kamariotou, V., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2021). Strategic planning for virtual exhibitions and visitors’ experience: A multidisciplinary approach for museums in the digital age. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 21, e00183. <https://doi.org/10.1016/j.daach.2021.e00183>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE.
- Lamda Development. (2024). *Annual Financial Report 2023*. <https://www.lamdadev.com/sites/default/files/2024-05/Annual-Financial-Report-2023.pdf>
- Larkin, J. (2023). Museums, COVID-19 and the pivot to social media. *Curator: The Museum Journal*, 66(4), 629–646. <https://doi.org/10.1111/cura.12558>

- Li, J., Zheng, W., Watanabe, K., & Ochiai, Y. (2024). A systematic review of digital transformation technologies and their impacts on museum experiences. *Computers in Human Behavior*, 161, 108407. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108407>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. doi:10.1177/1049732315617444
- Marini, C., & Agostino, D. (2022). Humanized museums? How digital technologies become relational tools. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 598–615. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1969677>
- Marini, C., & Agostino, D. (2022). Humanized museums? How digital technologies become relational tools. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 598–615. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1969677>
- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-a). *Mission*. <https://cycladic.gr/apostoli-tou-mouseiou/>
- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-b). *History of the Museum*. <https://cycladic.gr/istoriko/>
- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-c). *Cycladic Identity*. <https://cycladic.gr/cycladic-identity/>
- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-d). *Key Individuals*. <https://cycladic.gr/en/prosopa/>
- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-e). *Support*. <https://cycladic.gr/en/memberships/ypostiriktes/>
- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-f). *Divine Dialogues: Cy Twombly and Greek Antiquity*. <https://cycladic.gr/en/ektheseis/theikoi-dialogoi/>

- MCA (Museum of Cycladic Art). (n.d.-g). *Financial Data*. <https://cycladic.gr/oikonomika-stoicheia/>
- Museum of Cycladic Art. (n.d.-f). *Divine dialogues: Cy Twombly and Greek antiquity*. <https://cycladic.gr/en/ektheseis/theikoi-dialogoi/>
- MutualArt. (2022). *Brice Marden and Greek antiquity*. <https://www.mutualart.com/Exhibition/Brice-Marden-and-Greek-Antiquity/E745DD8F5D99BB29>
- MutualArt. (2022). *Brice Marden and Greek Antiquity*. <https://www.mutualart.com/Exhibition/Brice-Marden-and-Greek-Antiquity/E745DD8F5D99BB29>
- Myconian Collection Magazine. (n.d.). *Cycladic Identity – A New Initiative*. <https://www.myconiancollectionmagazine.gr/cycladic-identity-a-new-initiative-of-the-museum-of-cycladic-art-for-the-protection-of-the-cultural-and-natural-heritage-of-the-cyclades/>
- Naves, M. (2023). *Picasso and antiquity*. WordPress. <https://mnaves.wordpress.com/tag/pablo-picasso/>
- Naves, M. (2023). *Picasso and Antiquity*. WordPress. <https://mnaves.wordpress.com/tag/pablo-picasso/>
- Nikolaou, P. (2024). Museums and the Post-Digital: Revisiting Challenges in the Digital Transformation of Museums. *Heritage*, 7(3), 1784–1800. <https://doi.org/10.3390/heritage7030084>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. doi:10.1177/1609406917733847
- Palisis. (n.d.). *From museums to global scale: The Clio Muse journey*. <https://www.palisis.com/resources/clio-muse/>

- Palisis. (n.d.). *From museums to global scale: The Clio Muse journey*. <https://www.palisis.com/resources/clio-muse/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE.
- Rachiotis, T., Poulaki, P. & Valeri, M. (2025). Cultural Diplomacy and Museums: Their Role in Promoting Universal Values and Establishing Solidarity Between Different Cultures. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 73 (4), 743-755. <https://doi.org/10.37741/t.73.4.10>
- Renfrew, C. (2008). The Keros hoard: Remaining questions. *American Journal of Archaeology*, 112(2), 295–298. <https://doi.org/10.3764/aja.112.2.295>
- Renfrew, C. (2008). The Keros hoard: Remaining questions. *American Journal of Archaeology*, 112(2), 295–298. <https://doi.org/10.3764/aja.112.2.295>
- Rhee, B.-A., Pianzola, F., & Choi, G. (2021). Analyzing the museum experience through the lens of Instagram posts. *Curator: The Museum Journal*, 64(3), 529–547. <https://doi.org/10.1111/cura.12414>
- Rhee, B.-A., Pianzola, F., Choi, J., Hyung, W., & Hwang, J. (2022). Visual content analysis of visitors' engagement with an Instagrammable exhibition. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 583–597. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.2023902>
- Rigopoulos, K., Robben, H., Kaminakis, K., Childs, D. R. N., & Peelen, E. (2025). *Overcoming the death of a salesman: The role of customer type and sales technology deployment in managing the impacts of relationship marketing investments following a relational disruption*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 45(3), 259–276. <https://doi.org/10.1080/08853134.2025.2490582>
- Rodner, V., Preece, C., & Chang, Y.-C. (2011). *Country branding through the arts: The role of museums in positioning a nation on the global market*. University of Edinburgh.

- Ryder, B., Zhang, T., & Hua, N. (2021). The social media “magic”: Virtually engaging visitors during COVID-19 temporary closures. *Administrative Sciences*, 11(2), 53. <https://doi.org/10.3390/admsci11020053>
- Samaroudi, M., Echavarria, K., & Perry, L. (2020). Heritage in lockdown: Digital provision of memory institutions in the UK and US of America during the COVID-19 pandemic. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 337–361. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1810483>
- Shehade, M., & Stylianou-Lambert, T. (2020). Virtual reality in museums: Exploring the experiences of museum professionals. *Applied Sciences*, 10(11), 4031. <https://doi.org/10.3390/app10114031>
- Simone, C., Cerquetti, M., & La Sala, A. (2021). Museums in the Infosphere: Reshaping the value creation process. *Museum Management and Curatorship*, 36(4), 322–341. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914140>
- Sotirakopoulou, P. (2008). The Keros Hoard: Some Further Discussion. *American Journal of Archaeology*, 112(2), 279–294. <https://doi.org/10.3764/aja.112.2.279>
- Sotirakopoulou, P. (2008). The Keros hoard: Some further discussion. *American Journal of Archaeology*, 112(2), 279–294. <https://doi.org/10.3764/aja.112.2.279>
- The Art Newspaper. (2016, June 1). *Artists and museums find ways to help refugees feel welcome*. <https://www.theartnewspaper.com/2016/06/01/artists-and-museums-find-ways-to-help-refugees-feel-welcome>
- The Art Newspaper. (2016, June 1). *Ai Weiwei unveils new work...* <https://www.theartnewspaper.com/2016/06/01/artists-and-museums-find-ways-to-help-refugees-feel-welcome>
- The Art Newspaper. (2024, January 25). *Billionaire's collection of Cycladic treasures, on loan from Greece, goes on view at Metropolitan Museum*. <https://www.theartnewspaper.com/2024/01/25/metropolitan-museum-bruce-stern-cycladic-art-collection>

- The Independent. (2015, January). *Elgin Marbles: British Museum considers more overseas loans*. <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/art/news/elgin-marbles-british-museum-considers-more-overseas-loans-9961266.html>
- The Independent. (2015, January). *Elgin Marbles: British Museum considers more overseas loans*. <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/art/news/elgin-marbles-british-museum-considers-more-overseas-loans-9961266.html>
- The Metropolitan Museum of Art. (2024). *Cycladic Art: The Leonard N. Stern Collection*. <https://www.metmuseum.org/exhibitions/cycladic-art>
- The National Herald. (2025a). *Cycladic Identity initiative expands*. <https://www.thenationalherald.com/cycladic-identity-initiative-expands-10-new-projects-for-heritage-and-sustainability/>
- The National Herald. (2025a). *Cycladic Identity Initiative Expands*. <https://www.thenationalherald.com/cycladic-identity-initiative-expands-10-new-projects-for-heritage-and-sustainability/>
- The National Herald. (2025b). *The Cycladic Identity Initiative's 3rd Funding Cycle*. <https://www.thenationalherald.com/the-cycladic-identity-initiatives-3rd-funding-cycle/>
- The National Herald. (2025c). *Two new Cycladic Identity projects completed in Sikinos*. <https://www.thenationalherald.com/two-new-cycladic-identity-projects-completed-in-sikinos/>
- The National Herald. (2025c). *Two New Cycladic Identity Projects Completed in Sikinos*. <https://www.thenationalherald.com/two-new-cycladic-identity-projects-completed-in-sikinos/>
- The National. (2016). *Work by superstar artist Ai Weiwei to be shown at new NYUAD exhibition*. <https://www.thenationalnews.com/arts/work-by-superstar-artist-ai-weiwei-to-be-shown-at-new-nyuad-exhibition-1.93534>

- The National. (2016). *Work by superstar artist Ai Weiwei to be shown*. <https://www.thenationalnews.com/arts/work-by-superstar-artist-ai-weiwei-to-be-shown-at-new-nyuad-exhibition-1.93534>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32 item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. doi:10.1093/intqhc/mzm042
- Tornos News. (2024). *Cycladic Identity: The Cyclades discuss the role of local society in sustainable development*. <https://tornosnews.gr/en/greek-news/culture/54277-cycladic-identity-the-cyclades-discuss-the-role-of-local-society-in-sustainable-development.html>
- Tornos News. (2024). *Cycladic Identity: The Cyclades discuss the role of local society*. <https://tornosnews.gr/en/greek-news/culture/54277-cycladic-identity-the-cyclades-discuss-the-role-of-local-society-in-sustainable-development.html>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. doi:10.1177/1077800410383121
- Transylvanian Museum of Ethnography. (2019). *TOMIMEUS project*. <https://tomimeus.eu/tomimeus-transnational-project-meeting-in-istanbul/>
- Transylvanian Museum of Ethnography. (2019). *TOMIMEUS Project*. <https://tomimeus.eu/tomimeus-transnational-project-meeting-in-istanbul/>
- Tsirogiannis, C., Gill, D. W. J., & Chippindale, C. (2025). A corrupt Cycladic corpus of marble figures. *Journal of Eastern Mediterranean Archaeology & Heritage Studies*, 13(3), 203–233. <https://doi.org/10.5325/jeasmedarcherstu.13.3.0203>
- Villaespesa, E., & Wowkowych, S. (2020). Ephemeral storytelling with social media: Snapchat and Instagram Stories at the Brooklyn Museum. *Social Media + Society*, 6(1), 2056305119898776. <https://doi.org/10.1177/2056305119898776>
- Vosinakis, S., Koutsabasis, P., Makris, D., & Sagia, E. (2016). A kinesthetic approach to digital heritage using leap motion: The Cycladic sculpture application. *2016 8th*

International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-GAMES), 1–8. (<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1109/VS-GAMES.2016.7590334>)

- Vosinakis, S., Koutsabasis, P., Makris, D., & Sagia, E. (2016). A kinesthetic approach to digital heritage using leap motion: The Cycladic sculpture application. In *2016 8th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-GAMES)* (pp. 1–8). IEEE. <https://doi.org/10.1109/VS-GAMES.2016.7590334>
- Wallpaper. (2025, June 19). *Marlene Dumas' charged, exposed and intimate figures gather in Athens*. <https://www.wallpaper.com/art/exhibitions-shows/marlene-dumas-charged-exposed-and-intimate-figures-gather-in-athens>
- Wallpaper. (2025, June 19). *Marlene Dumas' charged, exposed and intimate figures gather in Athens*. <https://www.wallpaper.com/art/exhibitions-shows/marlene-dumas-charged-exposed-and-intimate-figures-gather-in-athens>
- Yin, Y., Ashton, D., Sekhon Dhillon, Y., Kurniawan, M., Li, Y., & Yan, Y. (2024). *Museum experience design in a rapidly transforming digital world. DMI: Academic Design Management Conference 2024*. University of Southampton. <https://eprints.soton.ac.uk/495863/>
- Zhang, F. (2023). Virtual space created by a digital platform in the post-epidemic context: Reflections on Greek museums. *Heliyon*, 9(7), e18257. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18257>
- Ίδρυμα Νικολάου & Ντόλλης Γουλανδρή. (2023). *Οικονομικές Καταστάσεις 2022*. <https://cycladic.gr/wp-content/uploads/2024/04/2022.pdf>

Παράρτημα

Οδηγός Συνέντευξης-Απαντήσεις

Εισαγωγικό σημείωμα προς τον συμμετέχοντα/την συμμετέχουσα

Σας ευχαριστώ θερμά για τη διάθεσή σας να συμμετάσχετε στη συνέντευξη. Η παρούσα συνέντευξη πραγματοποιείται στο πλαίσιο ερευνητικής εργασίας με αντικείμενο τον τρόπο με τον οποίο τα μουσεία οργανώνουν τη διοίκηση και τη στρατηγική τους, διαμορφώνουν ταυτότητα και αφήγημα, αναπτύσσουν κοινό, αξιοποιούν το μάρκετινγκ και τα ψηφιακά μέσα, καθώς και πώς εντάσσουν διεθνείς συνεργασίες και πρακτικές εξωστρέφειας στο ευρύτερο περιβάλλον της πολιτιστικής διπλωματίας και της δημόσιας εικόνας.

Η συνέντευξη είναι ημιδομημένη. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν βασικές ερωτήσεις που θα ακολουθήσουμε, αλλά θα σας ζητηθεί, όπου χρειάζεται, να διευκρινίσετε ή να αναπτύξετε παραδείγματα από την εμπειρία σας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Ενδιαφέρει η δική σας επαγγελματική οπτική, η τεκμηρίωση μέσα από πρακτικές εμπειρίες και ο τρόπος που ερμηνεύετε τις προκλήσεις και τις επιλογές του μουσείου.

Η συμμετοχή σας είναι απολύτως εθελοντική. Μπορείτε να μη απαντήσετε σε οποιαδήποτε ερώτηση σας φέρει σε δύσκολη θέση και μπορείτε να διακόψετε τη συνέντευξη οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία συνέπεια. Με τη συγκατάθεσή σας, η συνέντευξη θα ηχογραφηθεί αποκλειστικά για λόγους ακρίβειας στην απομαγνητοφώνηση. Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας, θα τηρηθεί εμπιστευτικότητα, και στην τελική παρουσίαση δεν θα αναφέρεται το όνομά σας ή στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ταυτοποίηση, εκτός αν εσείς το ζητήσετε ρητά. Ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν σύντομα αποσπάσματα από όσα θα αναφέρετε, πάντοτε ανωνυμοποιημένα και ενταγμένα στο αναλυτικό πλαίσιο της μελέτης.

Η διάρκεια της συνέντευξης εκτιμάται περίπου σε 30 έως 45 λεπτά, ανάλογα με το εύρος των παραδειγμάτων και των διευκρινίσεων. Πριν ξεκινήσουμε, θα ήθελα να επιβεβαιώσω ότι έχετε ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και ότι συμφωνείτε με την ηχογράφηση. Αν έχετε οποιαδήποτε ερώτηση ή επιθυμείτε κάποια διευκρίνιση, μπορούμε να την συζητήσουμε τώρα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1^Η

1. Πώς θα περιγράφατε το τρέχον μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης του μουσείου και ποια στοιχεία θεωρείτε ότι το κάνουν αποτελεσματικό στη σημερινή συγκυρία;

Απάντηση

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου από το 1986. Το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από 12 μέλη και 1 αναπληρωματικό, καθορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις του Μουσείου.

Η Διοίκηση συνεργάζεται στενά με την Επιστημονική Διεύθυνση και τα υπόλοιπα τμήματα, με σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και συλλογική λήψη αποφάσεων, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο μια ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.

Η πενταετής στρατηγική του Μουσείου επιτρέπει την ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού και διευκολύνει τον προγραμματισμό εκθέσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συνεργασιών και άλλων πρωτοβουλιών.

2. Ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων τα τελευταία χρόνια και με ποια διαδικασία ιεραρχούνται;

Απάντηση

Στο Μουσείο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμπερίληψη διαφορετικών ομάδων επισκεπτών και τη διεύρυνση του κοινού, ενώ παράλληλα ενισχύεται η έρευνα και η ψηφιακή πρόσβαση στις συλλογές, ώστε το περιεχόμενο να γίνεται πιο εύκολα προσβάσιμο. Ταυτόχρονα, το Μουσείο επενδύει σε ένα δυναμικό εκθεσιακό πρόγραμμα και καλλιεργεί διεθνείς συνεργασίες, επιδιώκοντας να ενισχύσει την παρουσία του και στο εξωτερικό. Σε αυτό το πλαίσιο θα ενταχθεί και η ανάπτυξη του «Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων και Λίθινων Αγγείων», μιας ανοιχτής βάσης δεδομένων που συγκεντρώνει και τεκμηριώνει υλικό από μουσεία και συλλογές διεθνώς. Πρόκειται για μια σημαντική ερευνητική πρωτοβουλία, που υλοποιείται σε συνεργασία με το Υπουργείο Πολιτισμού και διεθνείς φορείς, στην οποία το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης διαδραματίζει κεντρικό

ρόλο, συμβάλλοντας ενεργά στη μελέτη, τεκμηρίωση και διάχυση του Πρωτοκυκλαδικού Πολιτισμού.

Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν η αναβάθμιση των υποδομών και η προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Οι παραπάνω στόχοι βασίζονται τόσο στις ανάγκες του κοινού όσο και στις ευρύτερες εξελίξεις στον πολιτισμό και την κοινωνία.

3. Με ποιους τρόπους παρακολουθείτε και αξιολογείτε την οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου, ποιους δείκτες ή κριτήρια χρησιμοποιείτε στην πράξη;

Απάντηση

Η βιωσιμότητα του Μουσείου παρακολουθείται μέσα από βασικούς δείκτες, όπως ο αριθμός των επισκεπτών, τα έσοδα και η συμμετοχή σε δράσεις. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη γνώμη και την εμπειρία του κοινού, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών επισκεψιμότητας και ικανοποίησης. Επιπλέον, παρακολουθείται συστηματικά η απόδοση των επιμέρους δραστηριοτήτων των Τμημάτων ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του ιδρύματος. Τα παραπάνω στοιχεία αξιοποιούνται για τον καλύτερο στρατηγικό σχεδιασμό, διασφαλίζοντας τη συνεχή εξέλιξη του Μουσείου.

4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικών διαδικασιών, και πώς τις διαχειρίζεστε στρατηγικά;

Απάντηση

Ορισμένες από τις βασικές προκλήσεις, που αντιμετωπίζει το Μουσείο, σχετίζονται με την εξασφάλιση επαρκών οικονομικών πόρων και την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών χωρίς καθυστερήσεις. Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων το Μουσείο λειτουργεί με συστηματικό και συλλογικό τρόπο. Επενδύει σε μακροπρόθεσμες συνεργασίες και στοχευμένες δράσεις εξεύρεσης πόρων, με στόχο την ενίσχυση της οικονομικής σταθερότητας. Παράλληλα, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή και εξέλιξη του προσωπικού, με συνεχή εκπαίδευση, σαφή κατανομή ρόλων και προώθηση της

διατμηματικής συνεργασίας, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σύγχρονες απαιτήσεις.

5. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τη διοικητική λειτουργία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, και ποια αλλαγή θεωρείτε ότι είχε τη μεγαλύτερη επίδραση μέχρι σήμερα;

Απάντηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει βελτιώσει σημαντικά τον τρόπο οργάνωσης και υλοποίησης των δραστηριοτήτων του Μουσείου. Ενισχύει την επικοινωνία με το κοινό, την προβολή των μονίμων και περιοδικών εκθέσεων και την παρακολούθηση των δεικτών επίδοσης. Ταυτόχρονα, η χρήση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (ΟΠΣ) ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ των επιμέρους τμημάτων του Μουσείου, βελτιώνοντας τον συντονισμό και τη διαχείριση της πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει και την πρόσβαση του κοινού στο ψηφιακό περιεχόμενο. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ανάπτυξη online περιεχομένου, όπως η 360° αναπαράσταση των εκθεσιακών χώρων, 3D απεικόνιση αντικειμένων και ηχητικές ξεναγήσεις, που επιτρέπουν στους επισκέπτες να ζήσουν την εμπειρία ακόμα και εκτός του φυσικού χώρου του Μουσείου.

6. Πώς ορίζετε την ταυτότητα και την κεντρική αφήγηση του μουσείου και πώς διασφαλίζετε τη συνέπεια της εικόνας του σε εκθέσεις, δράσεις και επικοινωνία;

Απάντηση

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης είναι ένα ζωντανό πολιτιστικό ίδρυμα στο κέντρο της Αθήνας, που έχει ως στόχο την προβολή των αρχαίων πολιτισμών του Αιγαίου και της Κύπρου, με ιδιαίτερη έμφαση στην Κυκλαδική Τέχνη της 3ης χιλιετίας π.Χ.

Κεντρικοί πυλώνες της λειτουργίας του είναι η επιστημονική τεκμηρίωση και η υψηλή ποιότητα του περιεχομένου, που διατρέχουν τόσο τις εκθέσεις όσο και το σύνολο των δράσεών του. Ταυτόχρονα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσβασιμότητα της γνώσης, ώστε το περιεχόμενο να είναι κατανοητό και ελκυστικό για διαφορετικές ομάδες κοινού.

Για τη διατήρηση της συνέπειας στην εικόνα και την αφήγηση, το ανθρώπινο δυναμικό του Μουσείου, και ιδιαιτέρως το επιστημονικό προσωπικό, συνεργάζεται στενά με εξωτερικούς συνεργάτες, που φροντίζουν για την οπτική ταυτότητα του Μουσείου. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε έκθεση, δράση ή επικοινωνιακή πρωτοβουλία αντικατοπτρίζει με σαφήνεια την ταυτότητα του Μουσείου, συνδέοντας την επιστημονική γνώση με τον επισκέπτη και προσφέροντάς του μια αναγνωρίσιμη εμπειρία.

7. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες κοινού που στοχεύετε σήμερα και με ποια κριτήρια γίνεται η τμηματοποίηση, για παράδειγμα ηλικία, ενδιαφέροντα, τουριστική προέλευση, εκπαιδευτικές ανάγκες;

Απάντηση

Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης απευθύνεται σε όλους, τόσο στο επιστημονικό όσο και στο ευρύ κοινό, φροντίζοντας το περιεχόμενο να είναι κατανοητό και προσβάσιμο. Η εμπειρία της επίσκεψης υποστηρίζεται με απλά και σαφή επιτοίχια κείμενα, λεζάντες, ηχητικές ξεναγήσεις και επεξηγηματικά κείμενα με QR codes, που βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των εκθεμάτων. Παράλληλα, οργανώνονται τακτικές ξεναγήσεις για το κοινό από εξειδικευμένους αρχαιολόγους ή ιστορικούς τέχνης ανάλογα την φύση της έκθεσης (αρχαιολογική ή σύγχρονης τέχνης). Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται επίσης στα εκπαιδευτικά και κοινωνικά προγράμματα, στα οποία οι δραστηριότητες οργανώνονται με βάση την ηλικία, τις ειδικές ανάγκες και το υπόβαθρο των συμμετεχόντων. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκουμε να κάνουμε το Μουσείο μας πραγματικά προσβάσιμο και συμπεριληπτικό.

8. Ποιες πρακτικές ή κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την ανάπτυξη κοινού και την ενίσχυση της σχέσης με τους επισκέπτες, και γιατί;

Απάντηση

Η σχέση με το κοινό οικοδομείται μέσα από έναν συνδυασμό ψηφιακών και διαπροσωπικών καναλιών. Σε ψηφιακό επίπεδο, τα κοινωνικά δίκτυα (Instagram, Facebook, YouTube) αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματικά για την προσέγγιση νεότερων κοινών, καθώς επιτρέπουν ζωντανή αλληλεπίδραση μέσω stories, reels και

στοχευμένων εκστρατειών γύρω από κάθε νέα έκθεση ή δράση. Η ιστοσελίδα και το ψηφιακό newsletter αποτελούν τα κανάλια ενημέρωσης για το πιστό κοινό και τους Φίλους του Μουσείου, ενώ η συνεργασία με τον έντυπο και ψηφιακό Τύπο πολιτιστικής ενημέρωσης διασφαλίζει εκτενέστερη απήχηση. Σε επίπεδο διαπροσωπικής επικοινωνίας, οι ξεναγήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι ομιλίες και τα ειδικά events (βραδινές προβολές, εργαστήρια, εκδηλώσεις στους χώρους εστίασης) ενισχύουν τη βιωματική σχέση του επισκέπτη με το ίδρυμα και διαμορφώνουν κοινότητα γύρω από αυτό. Θεωρούμε ότι η αποτελεσματικότητα δεν προκύπτει από κανένα μεμονωμένο κανάλι αλλά από τον ολοκληρωμένο σχεδιασμό και τη συνεκτική αφήγηση που διατρέχει όλα τα σημεία επαφής με τον επισκέπτη.

9. Πώς σχεδιάζετε τις μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες ως εργαλεία branding και εξωστρέφειας, και ποια στοιχεία θεωρείτε καθοριστικά για την επιτυχία τους;

Απάντηση

Οι μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες αποτελούν βασικό εργαλείο εξωστρέφειας του Μουσείου, με στόχο τη διεθνή προβολή της Αρχαίας Ελληνικής Τέχνης και την ανάδειξη της επιρροής της στη σύγχρονη δημιουργία. Στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις περιοδικές αρχαιολογικές εκθέσεις, οι οποίες συνδράμουν καθοριστικά στην επιστημονική έρευνα, ενισχύοντας τον ρόλο του μουσείου ως φορέα γνώσης. Ο σχεδιασμός των εκθέσεων πραγματοποιείται με τρόπο που συνδυάζει σαφή αφήγηση, επιστημονική τεκμηρίωση και υψηλή αισθητική, διατηρώντας ταυτόχρονα την πληροφορία προσβάσιμη και κατανοητή στο ευρύ κοινό, προάγοντας τη συμπερίληψη και αγγίζοντας τη μεγαλύτερη δυνατή μερίδα επισκεπτών. Επίσης, βασικό μέλημα αποτελεί η πρωτοτυπία, η δυνατότητα παρουσίασης εμβληματικών έργων, καθώς και η ανάδειξη των εκθεμάτων μέσα από σύγχρονες μουσειολογικές πρακτικές. Επιπρόσθετα, οι συνεργασίες και οι παράλληλες δράσεις ενισχύουν την συνολική εμπειρία και συμβάλλουν στην ευρύτερη απήχηση, καθιστώντας την εκάστοτε έκθεση ισχυρό εργαλείο προβολής και branding. Σημειώνεται, ότι η ίδια προσέγγιση εφαρμόζεται και σε περιοδικές εκθέσεις σύγχρονης τέχνης ή σε εκθέσεις που πραγματεύονται τον διάλογο μεταξύ αρχαιότητας και σύγχρονης τέχνης.

10. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, ποια δεδομένα ή ανατροφοδότηση αξιοποιείτε, και πώς μετατρέπεται αυτό σε βελτιώσεις στρατηγικής;

Απάντηση

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε πολλαπλά επίπεδα και βασίζεται τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά δεδομένα. Σε ποσοτικό επίπεδο, παρακολουθούμε δείκτες όπως ο αριθμός και η σύνθεση των επισκεπτών (νέοι, επαναλαμβανόμενοι, διεθνείς), η απόδοση των εκστρατειών στα κοινωνικά δίκτυα (engagement, reach, conversion), η επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας μέσω εργαλείων web analytics, καθώς και τα έσοδα από εισιτήρια, πωλητήριο και χορηγίες. Σε ποιοτικό επίπεδο, αξιοποιούμε έρευνες ικανοποίησης επισκεπτών, ανατροφοδότηση από εκπαιδευτικούς και συνεργάτες και σχόλια στις ψηφιακές μας πλατφόρμες. Τα δεδομένα αυτά τροφοδοτούν τον στρατηγικό σχεδιασμό μέσα από έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού–υλοποίησης–αξιολόγησης–προσαρμογής: όταν, για παράδειγμα, μια εκστρατεία παρουσιάζει υψηλό reach αλλά χαμηλό conversion, επανεξετάζουμε το μήνυμα, τη χρονική στιγμή ή το κοινό-στόχο. Με αυτόν τον τρόπο, το μάρκετινγκ δεν λειτουργεί ως αυτοτελής δραστηριότητα αλλά ως οργανικό κομμάτι της συνολικής στρατηγικής του Μουσείου.

11. Ποιο είναι το όραμα του μουσείου για την ψηφιακή του στρατηγική και ποιοι είναι οι άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, ως προς υπηρεσίες, περιεχόμενο και υποδομές;

Απάντηση

Όραμά μας είναι το Μουσείο να εξελιχθεί σε ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό περιβάλλον γνώσης και εμπειρίας, χωρίς να χάνει τον ανθρώπινο και βιωματικό του χαρακτήρα. Σε άμεσο ορίζοντα, εστιάζουμε στην αναβάθμιση της ψηφιακής εμπειρίας μέσα στους εκθεσιακούς χώρους (διαδραστικά μέσα, ηχητικές ξεναγήσεις, QR εφαρμογές), στον εμπλουτισμό του online περιεχομένου με νέες 3D αναπαραστάσεις και ψηφιακά αφηγήματα, καθώς και στη βελτίωση της προσβασιμότητας της ιστοσελίδας για άτομα με

αναπηρία. Σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, βασικός στόχος είναι η περαιτέρω ανάπτυξη του «Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων και Λίθινων Αγγείων» ως ανοιχτής επιστημονικής βάσης δεδομένων, η πληρέστερη αξιοποίηση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) για συνεκτική διαχείριση δεδομένων μεταξύ τμημάτων και η διερεύνηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη για εξατομικευμένη μουσειακή εμπειρία. Σε επίπεδο υποδομών, επιδιώκουμε τη σταδιακή ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων με τρόπο βιώσιμο, συμβατό με τους στόχους περιβαλλοντικής βιωσιμότητας του ιδρύματος.

12. Πώς επιλέγετε ψηφιακές συνεργασίες, όπως εφαρμογές ξενάγησης και storytelling, και με ποια κριτήρια αξιολογείτε την αξία τους για τον επισκέπτη και για το μουσείο;

Απάντηση

Κάθε ψηφιακή συνεργασία, όπως εφαρμογές ξενάγησης ή storytelling, αξιολογείται κυρίως με βάση την αξία της για τον επισκέπτη. Αυτό σημαίνει ότι εξετάζεται η ευχρηστία της, η προσβασιμότητα και η δυνατότητα να παρουσιάζει το περιεχόμενο με κατανοητό και ελκυστικό τρόπο. Επίσης, κάθε ψηφιακό μέσο πρέπει να υποστηρίζει την επιστημονική τεκμηρίωση των εκθεμάτων, να προάγει την εκπαίδευση, να ενισχύει την μουσειακή εμπειρία και να αναδεικνύει την μοναδική ταυτότητα του Μουσείου.

13. Πώς αξιοποιείτε τα δεδομένα από ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες, όπως ιστοσελίδα, κοινωνικά δίκτυα και εφαρμογές, για να βελτιώσετε την εμπειρία, την επικοινωνία και τον σχεδιασμό δράσεων;

Απάντηση

Τα δεδομένα από τα ψηφιακά μας κανάλια αξιοποιούνται συστηματικά τόσο για τη βελτίωση της εμπειρίας του επισκέπτη όσο και για τον σχεδιασμό μελλοντικών δράσεων. Από την ιστοσελίδα συγκεντρώνουμε στοιχεία για τις πιο επισκέψιμες σελίδες, τη γεωγραφική προέλευση των χρηστών και τη συμπεριφορά πλοήγησης, τα οποία αξιοποιούνται για αναδιοργάνωση του περιεχομένου και βελτιστοποίηση της εμπειρίας χρήστη. Από τα κοινωνικά δίκτυα παρακολουθούμε ποιες κατηγορίες περιεχομένου

(εκθέσεις, εκπαιδευτικά, σύγχρονη τέχνη, παρασκηνακά στιγμιότυπα) συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη απήχηση σε κάθε κοινό-στόχο. Οι ψηφιακές εφαρμογές ξενάγησης και τα QR codes μας δίνουν χρήσιμη εικόνα για το ποια εκθέματα συγκεντρώνουν περισσότερο ενδιαφέρον και τη μέση διάρκεια αλληλεπίδρασης. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τα ποιοτικά ευρήματα των ερευνών ικανοποίησης, λειτουργούν ως πυξίδα για τον προγραμματισμό περιοδικών εκθέσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επικοινωνιακών εκστρατειών, ώστε οι αποφάσεις μας να βασίζονται σε τεκμηριωμένη γνώση των αναγκών του κοινού.

14. Ποιες θεωρείτε τις πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες ή δικτυώσεις του μουσείου και πώς συνδέονται με την πολιτιστική διπλωματία και τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας;

Απάντηση

Το Μουσείο μας διατηρεί διεθνείς συνεργασίες που ενισχύουν την προβολή της Κυκλαδικής, Αρχαίας Ελληνικής και Αρχαίας Κυπριακής Τέχνης. Από τις πρώτες εκθέσεις του στο εξωτερικό, όπως στο National Gallery of Art και το British Museum, μέχρι τις πρόσφατες συμπαραγωγές και συνεργασίες του με μεγάλους φορείς, όπως το Υφυπουργείο Πολιτισμού και το Τμήμα Αρχαιοτήτων Κύπρου ή το Metropolitan Museum of Art, το Μουσείο επιχειρεί μεταξύ άλλων να ενισχύσει σταδιακά την παγκόσμια αναγνωρισιμότητά του. Μέσα από αυτές τις συνεργασίες, η Ελλάδα προβάλλεται ως χώρα με ζωντανή πολιτιστική ταυτότητα και ισχυρή διεθνή παρουσία.

15. Ποιους κινδύνους ή περιορισμούς αναγνωρίζετε στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση, όπως ζητήματα πόρων, πνευματικών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων ή θεσμικών δεσμεύσεων, και πώς τους διαχειρίζεστε;

Απάντηση

Στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση αναγνωρίζουμε ορισμένες κρίσιμες προκλήσεις. Πρώτον, η εξασφάλιση επαρκών πόρων για ψηφιακά έργα μεγάλης κλίμακας (3D ψηφιοποίηση, ανάπτυξη βάσεων δεδομένων, διεθνείς συμπαραγωγές) απαιτεί

συστηματική εξεύρεση χορηγιών και αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων χρηματοδότησης. Δεύτερον, σε επίπεδο πνευματικών δικαιωμάτων, η ψηφιακή αναπαράσταση και η διεθνής διάχυση εκθεμάτων προϋποθέτουν προσεκτικό χειρισμό αδειών, ιδίως όταν συνεργαζόμαστε με μουσεία και συλλογές του εξωτερικού στο πλαίσιο του Corpus ή κοινών εκθέσεων. Τρίτον, η συμμόρφωση με τον ΓΚΠΔ και τις απαιτήσεις προστασίας προσωπικών δεδομένων είναι κρίσιμη, ιδιαίτερα όταν διαχειριζόμαστε δεδομένα επισκεπτών μέσω εφαρμογών, ηλεκτρονικής έκδοσης εισιτηρίων ή newsletter. Τέλος, υφίστανται θεσμικές δεσμεύσεις που σχετίζονται με τις συνεργασίες μας με το Υπουργείο Πολιτισμού και διεθνείς φορείς, οι οποίες απαιτούν τήρηση τυπικών διαδικασιών και χρόνο. Η διαχείριση όλων αυτών γίνεται μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση —νομικοί σύμβουλοι, Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων (DPO), επιστημονική διεύθυνση και τμήμα ανάπτυξης πόρων— ώστε κάθε ψηφιακή ή διεθνής πρωτοβουλία να εξελίσσεται με ασφάλεια και σαφή πλαίσια.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2^η

1. Πώς θα περιγράφατε το τρέχον μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης του μουσείου και ποια στοιχεία θεωρείτε ότι το κάνουν αποτελεσματικό στη σημερινή συγκυρία;

Απάντηση.

Θα έλεγα ότι το μοντέλο διοίκησης του μουσείου στηρίζεται σε έναν συνδυασμό θεσμικής συνέχειας, επιστημονικής τεκμηρίωσης και διοικητικής ευελιξίας. Από τη μία πλευρά, υπάρχει η ανάγκη να προστατευθεί ο πυρήνας της αποστολής του μουσείου, δηλαδή η διαφύλαξη, μελέτη και προβολή της κυκλαδικής και ευρύτερης αρχαίας τέχνης. Από την άλλη, υπάρχει η πραγματικότητα ενός σύγχρονου πολιτιστικού οργανισμού που πρέπει να ανταποκρίνεται σε οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές πιέσεις.

Η αποτελεσματικότητα του μοντέλου βασίζεται κυρίως στη σαφή κατανομή ρόλων. Η διοίκηση χαράσσει τη γενική στρατηγική, ενώ τα επιμέρους τμήματα, όπως οι συλλογές, η επικοινωνία, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη πόρων και οι ψηφιακές υπηρεσίες, αναλαμβάνουν την υλοποίηση

συγκεκριμένων στόχων. Αυτό επιτρέπει στο μουσείο να κινείται με συνοχή, αλλά και με ταχύτητα, κάτι που είναι απαραίτητο στη σημερινή συγκυρία.

Θεωρώ επίσης σημαντικό ότι το μουσείο λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, χωρίς όμως να χάνει τον δημόσιο και εκπαιδευτικό του ρόλο. Αυτή η ισορροπία είναι δύσκολη, αλλά είναι και το στοιχείο που το καθιστά δυναμικό. Δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στην αξία των συλλογών του. Πρέπει να παράγει εμπειρίες, να προσελκύει κοινά, να διασφαλίζει πόρους και να αποδεικνύει συνεχώς την κοινωνική του χρησιμότητα.

2. Ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων τα τελευταία χρόνια και με ποια διαδικασία ιεραρχούνται;

Απάντηση.

Οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε πέντε άξονες. Πρώτον, η προστασία και η επιστημονική τεκμηρίωση των συλλογών. Δεύτερον, η ενίσχυση της εμπειρίας του επισκέπτη. Τρίτον, η ανάπτυξη κοινού, ιδίως νεότερων και διεθνών ακροατηρίων. Τέταρτον, η ψηφιακή μετάβαση. Πέμπτον, η οικονομική και οργανωσιακή βιωσιμότητα.

Η ιεράρχηση αυτών των στόχων δεν γίνεται αφηρημένα. Συνδέεται με τις ανάγκες της περιόδου, τις διαθέσιμες χρηματοδοτήσεις, το εκθεσιακό πρόγραμμα και τις ευρύτερες κοινωνικές συνθήκες. Για παράδειγμα, στην περίοδο της πανδημίας, η ψηφιακή πρόσβαση και η ασφάλεια του επισκέπτη έγιναν άμεσες προτεραιότητες. Σε άλλες περιόδους, μεγαλύτερο βάρος μπορεί να δοθεί σε μια μεγάλη διεθνή συνεργασία ή σε ένα πρόγραμμα που αφορά τις Κυκλάδες και τις τοπικές κοινότητες.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων βασίζεται σε συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών κριτηρίων. Λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του κοινού, οι δυνατότητες των τμημάτων, το κόστος, η θεσμική αξία της δράσης και ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος. Ένα μουσείο δεν μπορεί να σκέφτεται μόνο με όρους άμεσης επισκεψιμότητας. Πρέπει να σκέφτεται και με όρους κύρους, εκπαιδευτικής αξίας και πολιτιστικής συνέχειας.

3. Με ποιους τρόπους παρακολουθείτε και αξιολογείτε την οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου, ποιους δείκτες ή κριτήρια χρησιμοποιείτε στην πράξη;

Απάντηση

Η βιωσιμότητα αξιολογείται σε πολλά επίπεδα. Το πρώτο είναι προφανώς το οικονομικό. Παρακολουθούνται τα έσοδα από εισιτήρια, πωλητήριο, εκδηλώσεις, προγράμματα μελών, δωρεές, χορηγίες και χρηματοδοτούμενα έργα. Εξίσου σημαντική είναι η παρακολούθηση του λειτουργικού κόστους, γιατί ένα μουσείο έχει υψηλές ανάγκες σε φύλαξη, συντήρηση, προσωπικό, τεχνική υποστήριξη, επικοινωνία και εκθεσιακή παραγωγή.

Όμως η βιωσιμότητα δεν είναι μόνο οικονομική. Εξετάζουμε και τη θεσμική βιωσιμότητα, δηλαδή αν το μουσείο παραμένει ενεργό, αξιόπιστο και αναγνωρίσιμο. Σε αυτό μετρούν στοιχεία όπως η επισκεψιμότητα, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, η ανταπόκριση του κοινού στις εκθέσεις, η παρουσία στα μέσα ενημέρωσης, η απήχηση στα κοινωνικά δίκτυα και η δυνατότητα σύναψης νέων συνεργασιών.

Ένας τρίτος άξονας είναι η κοινωνική βιωσιμότητα. Εξετάζεται κατά πόσο το μουσείο παραμένει ανοιχτό σε διαφορετικές ομάδες κοινού, αν δημιουργεί προγράμματα προσβασιμότητας, αν συμβάλλει σε τοπικές ή νησιωτικές κοινότητες και αν αναπτύσσει δράσεις με ευρύτερο κοινωνικό αποτύπωμα. Η βιωσιμότητα, επομένως, δεν είναι ένας αριθμός. Είναι ένα πλέγμα οικονομικής σταθερότητας, θεσμικής αξιοπιστίας και κοινωνικής αποδοχής.

4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικών διαδικασιών, και πώς τις διαχειρίζεστε στρατηγικά;

Απάντηση

Η πρώτη μεγάλη πρόκληση είναι η σταθερότητα των πόρων. Ένα μουσείο με έντονη εκθεσιακή, εκπαιδευτική και ψηφιακή δραστηριότητα έχει υψηλό κόστος λειτουργίας. Δεν αρκεί να σχεδιάζεις καλές δράσεις. Πρέπει να εξασφαλίζεις και τους πόρους για να γίνουν σωστά, με ποιότητα και συνέχεια. Γι' αυτό η ανάπτυξη χορηγιών, δωρεών και συνεργασιών είναι κρίσιμο κομμάτι της λειτουργίας.

Η δεύτερη πρόκληση αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Τα σύγχρονα μουσεία χρειάζονται πλέον ειδικότητες που παλαιότερα δεν θεωρούνταν αυτονόητες, όπως ειδικούς ψηφιακού περιεχομένου, διαχείρισης δεδομένων, επικοινωνίας, εμπειρίας επισκέπτη και ανάπτυξης κοινού. Παράλληλα, πρέπει να διατηρηθεί ο επιστημονικός πυρήνας, δηλαδή οι αρχαιολόγοι, οι επιμελητές, οι συντηρητές και οι εκπαιδευτικοί συνεργάτες.

Η στρατηγική διαχείριση αυτών των προκλήσεων απαιτεί συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Δεν μπορεί το ψηφιακό τμήμα να δουλεύει αποκομμένα από τις συλλογές, ούτε η επικοινωνία αποκομμένα από την επιστημονική επιμέλεια. Χρειάζεται εσωτερικός συντονισμός, προγραμματισμός και διαρκής αξιολόγηση. Η μεγαλύτερη δυσκολία είναι να διατηρείται υψηλή ποιότητα με περιορισμένους πόρους. Αυτό επιτυγχάνεται με ιεράρχηση, συνέργειες και επιλογή δράσεων που έχουν πραγματικό αντίκτυπο.

5. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τη διοικητική λειτουργία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, και ποια αλλαγή θεωρείτε ότι είχε τη μεγαλύτερη επίδραση μέχρι σήμερα;

Απάντηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει βαθιά τη διοικητική λειτουργία του μουσείου, γιατί δεν αφορά μόνο την ιστοσελίδα ή τα κοινωνικά δίκτυα. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι συλλογές, παράγεται περιεχόμενο, σχεδιάζονται υπηρεσίες, επικοινωνεί το μουσείο με το κοινό και λαμβάνονται αποφάσεις.

Η μεγαλύτερη αλλαγή είναι ότι το μουσείο δεν σχεδιάζει πλέον μόνο για τον επισκέπτη που θα περάσει την πόρτα του. Σχεδιάζει και για τον ψηφιακό επισκέπτη, τον μαθητή που θα δει υλικό από απόσταση, τον ερευνητή που χρειάζεται τεκμηρίωση, τον τουρίστα που θα προετοιμάσει την επίσκεψή του μέσω διαδικτύου, ή τον φίλο του πολιτισμού που θα αλληλεπιδράσει με μια έκθεση μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα.

Η πιο καθοριστική αλλαγή, κατά τη γνώμη μου, είναι η μετατόπιση προς την υβριδική εμπειρία. Το φυσικό και το ψηφιακό δεν λειτουργούν πια χωριστά. Μια έκθεση, μια ξενάγηση ή μια εκπαιδευτική δράση έχει πλέον και ψηφιακή προέκταση. Αυτό σημαίνει ότι ο στρατηγικός

σχεδιασμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη τεχνολογικές υποδομές, περιεχόμενο, προσβασιμότητα, δικαιώματα χρήσης, δεδομένα και ανθρώπινες δεξιότητες.

6. Πώς ορίζετε την ταυτότητα και την κεντρική αφήγηση του μουσείου και πώς διασφαλίζετε τη συνέπεια της εικόνας του σε εκθέσεις, δράσεις και επικοινωνία;

Απάντηση

Η ταυτότητα του μουσείου βασίζεται στον διάλογο ανάμεσα στην αρχαιότητα και το παρόν. Η κυκλαδική τέχνη είναι ο πυρήνας, αλλά δεν αντιμετωπίζεται ως κάτι στατικό ή αποκομμένο από τη σύγχρονη εμπειρία. Αντίθετα, παρουσιάζεται ως ένα αισθητικό και πολιτιστικό απόθεμα που μπορεί να συνομιλήσει με τη σύγχρονη τέχνη, τον σχεδιασμό, την εκπαίδευση, την κοινωνία και τη διεθνή πολιτιστική σκηνή.

Η συνέπεια της εικόνας διασφαλίζεται μέσα από κοινές αρχές σε όλα τα επίπεδα. Στις εκθέσεις, επιδιώκεται να υπάρχει καθαρό επιμελητικό σκεπτικό. Στην επικοινωνία, χρησιμοποιείται γλώσσα που είναι επιστημονικά τεκμηριωμένη αλλά κατανοητή. Στην οπτική ταυτότητα, δίνεται έμφαση στη λιτότητα, στην καθαρότητα και στη σύνδεση με την αισθητική της κυκλαδικής τέχνης. Στις δράσεις, επιδιώκεται να υπάρχει συνοχή με την αποστολή του μουσείου.

Θα έλεγα ότι το μουσείο δεν προβάλλει απλώς συλλογές. Προβάλλει μια αντίληψη για τον πολιτισμό. Αυτή η αντίληψη στηρίζεται στη συνέχεια, στον διάλογο και στην εξωστρέφεια. Η πρόκληση είναι να ανανεώνεται η εικόνα του μουσείου χωρίς να χάνεται ο πυρήνας της ταυτότητάς του.

7. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες κοινού που στοχεύετε σήμερα και με ποια κριτήρια γίνεται η τμηματοποίηση, για παράδειγμα ηλικία, ενδιαφέροντα, τουριστική προέλευση, εκπαιδευτικές ανάγκες;

Απάντηση

Οι ομάδες κοινού είναι αρκετά διαφοροποιημένες. Υπάρχει το ελληνικό κοινό της Αθήνας, που μπορεί να επισκέπτεται το μουσείο συστηματικά, ειδικά όταν υπάρχουν περιοδικές εκθέσεις ή εκπαιδευτικά προγράμματα. Υπάρχει το διεθνές τουριστικό κοινό, το οποίο ενδιαφέρεται για την ελληνική αρχαιότητα, αλλά συχνά αναζητά και μια πιο σύγχρονη, συμπυκνωμένη και ποιοτική

εμπειρία. Υπάρχει το μαθητικό και εκπαιδευτικό κοινό, που είναι πολύ σημαντικό για την αποστολή του μουσείου. Υπάρχουν οι οικογένειες, οι νέοι ενήλικες, οι φοιτητές, οι ερευνητές, αλλά και οι φίλοι της σύγχρονης τέχνης.

Η τμηματοποίηση δεν γίνεται μόνο με βάση την ηλικία. Λαμβάνονται υπόψη τα ενδιαφέροντα, η προηγούμενη σχέση με το μουσείο, το επίπεδο εξοικείωσης με την αρχαιολογία, ο τρόπος πρόσβασης στην πληροφορία και η γλώσσα. Για παράδειγμα, ένας ξένος επισκέπτης μπορεί να χρειάζεται σύντομη, σαφή και δίγλωσση πληροφορία. Ένας ερευνητής χρειάζεται τεκμηρίωση. Ένα παιδί χρειάζεται βιωματική προσέγγιση. Ένας νέος επισκέπτης μπορεί να έρθει πρώτα σε επαφή με το μουσείο μέσα από το Instagram ή μια σύγχρονη έκθεση. Στόχος είναι να μη λειτουργεί το μουσείο με ένα ενιαίο και γενικό κοινό στο μυαλό του. Η σύγχρονη πολιτιστική διαχείριση απαιτεί διαφορετικές διαδρομές πρόσβασης για διαφορετικές ομάδες.

8. Ποιες πρακτικές ή κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την ανάπτυξη κοινού και την ενίσχυση της σχέσης με τους επισκέπτες, και γιατί;

Απάντηση

Τα πιο αποτελεσματικά κανάλια είναι εκείνα που δημιουργούν συνέχεια στη σχέση με το κοινό. Η φυσική επίσκεψη παραμένει ο πυρήνας, αλλά η σχέση αρχίζει συχνά πριν από αυτήν και συνεχίζεται μετά. Η ιστοσελίδα, τα κοινωνικά δίκτυα, τα ενημερωτικά δελτία, οι ψηφιακές ξεναγήσεις και οι εκπαιδευτικές πλατφόρμες λειτουργούν ως σημεία επαφής.

Τα κοινωνικά δίκτυα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την ορατότητα και την προσέγγιση νεότερων κοινών. Δεν αρκεί όμως να δημοσιεύει κανείς ανακοινώσεις. Χρειάζεται περιεχόμενο με αφήγηση, εικόνα, ρυθμό και σαφή ταυτότητα. Τα παρασκήνια μιας έκθεσης, η ιστορία ενός αντικειμένου, η σύνδεση ενός αρχαίου θέματος με ένα σύγχρονο ερώτημα, όλα αυτά μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη εμπλοκή.

Παράλληλα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και οι δράσεις για οικογένειες έχουν βαθύτερο αντίκτυπο, γιατί δημιουργούν σχέση εμπιστοσύνης με το μουσείο. Ένα παιδί που επισκέπτεται το μουσείο μέσα από ένα δημιουργικό πρόγραμμα μπορεί να επιστρέψει ως ενήλικος επισκέπτης. Η ανάπτυξη κοινού, επομένως, δεν είναι μόνο αριθμητική αύξηση. Είναι μακροχρόνια καλλιέργεια σχέσης.

9. Πώς σχεδιάζετε τις μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες ως εργαλεία branding και εξωστρέφειας, και ποια στοιχεία θεωρείτε καθοριστικά για την επιτυχία τους;

Απάντηση

Μια μεγάλη έκθεση δεν είναι απλώς ένα πολιτιστικό γεγονός. Είναι στρατηγική στιγμή για το μουσείο. Μέσα από αυτήν το μουσείο επικοινωνεί την ταυτότητά του, δοκιμάζει νέες συνεργασίες, προσελκύει κοινά, ενισχύει τη δημόσια εικόνα του και αποκτά διεθνή ορατότητα.

Τα καθοριστικά στοιχεία είναι πρώτα το επιμελητικό αφήγημα. Η έκθεση πρέπει να έχει σαφή ιδέα, όχι απλώς σημαντικά αντικείμενα. Δεύτερον, χρειάζεται ποιότητα τεκμηρίωσης και δανεισμών. Η συνεργασία με σημαντικούς οργανισμούς ενισχύει το κύρος της έκθεσης. Τρίτον, πρέπει να υπάρχει επικοινωνιακή στρατηγική που να μεταφράζει το επιστημονικό περιεχόμενο σε γλώσσα προσιτή στο κοινό χωρίς να το απλοποιεί υπερβολικά.

Στην περίπτωση εκθέσεων που φέρνουν σε διάλογο την αρχαιότητα με τη σύγχρονη τέχνη, το μουσείο ενισχύει ιδιαίτερα το brand του. Δείχνει ότι η αρχαιότητα δεν είναι κλειστή στο παρελθόν, αλλά μπορεί να συνομιλεί με σύγχρονες ευαισθησίες. Αυτό προσελκύει κοινά που ίσως δεν θα επισκέπτονταν ένα αμιγώς αρχαιολογικό μουσείο.

10. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, ποια δεδομένα ή ανατροφοδότηση αξιοποιείτε, και πώς μετατρέπεται αυτό σε βελτιώσεις στρατηγικής;

Απάντηση

Σε ποσοτικό επίπεδο, εξετάζονται η επισκεψιμότητα, οι πωλήσεις εισιτηρίων, η συμμετοχή σε δράσεις, η απήχηση στα κοινωνικά δίκτυα, τα ποσοστά εμπλοκής, οι εγγραφές σε ενημερωτικά δελτία και η κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης. Αυτά δείχνουν αν μια δράση είχε ορατότητα και αν κινητοποίησε το κοινό.

Σε ποιοτικό επίπεδο, πολύ σημαντική είναι η ανατροφοδότηση των επισκεπτών. Τα σχόλια, οι ερωτήσεις, οι αντιδράσεις στις ξεναγήσεις, οι παρατηρήσεις των εκπαιδευτών και του προσωπικού υποδοχής δίνουν πληροφορίες που δεν αποτυπώνονται πάντα σε αριθμούς. Μπορεί μια έκθεση να έχει μεγάλη επισκεψιμότητα, αλλά η πραγματική της επιτυχία να φαίνεται από το αν προκάλεσε συζήτηση, αν έφερε νέο κοινό ή αν ενίσχυσε το κύρος του μουσείου.

Η μετατροπή αυτών των δεδομένων σε στρατηγική απαιτεί εσωτερική ανατροφοδότηση. Τα τμήματα πρέπει να συζητούν τι λειτούργησε, τι δεν λειτούργησε και τι μπορεί να βελτιωθεί. Η επικοινωνία δεν είναι στατική. Μαθαίνει από την ανταπόκριση του κοινού.

11. Ποιο είναι το όραμα του μουσείου για την ψηφιακή του στρατηγική και ποιοι είναι οι άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, ως προς υπηρεσίες, περιεχόμενο και υποδομές;

Απάντηση

Το όραμα για την ψηφιακή στρατηγική είναι να γίνει το μουσείο πιο ανοιχτό, πιο προσβάσιμο και πιο διασυνδεδεμένο. Η ψηφιακή τεχνολογία δεν αντιμετωπίζεται ως πρόσθετο στοιχείο, αλλά ως τρόπος να επεκταθεί η αποστολή του μουσείου. Ο στόχος δεν είναι να αντικατασταθεί η φυσική επίσκεψη, αλλά να ενισχυθεί και να διευρυνθεί.

Σε άμεσο επίπεδο, προτεραιότητα είναι η καλύτερη ψηφιακή πρόσβαση στις συλλογές, η αναβάθμιση της τεκμηρίωσης, η βελτίωση της ιστοσελίδας, η χρήση ψηφιακών ξεναγήσεων και η παραγωγή περιεχομένου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από διαφορετικές ομάδες κοινού. Σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο, στόχος είναι η ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων ψηφιακών υποδομών, η ενίσχυση της πολυγλωσσικότητας, η αξιοποίηση δεδομένων για καλύτερο σχεδιασμό και η σύνδεση του μουσείου με διεθνείς ψηφιακές πλατφόρμες.

Το κρίσιμο σημείο είναι να μη γίνεται η τεχνολογία αυτοσκοπός. Η τεχνολογία πρέπει να υπηρετεί την κατανόηση, την πρόσβαση και τη σχέση με το κοινό. Αν δεν εξυπηρετεί αυτά, τότε δεν είναι στρατηγική. Είναι απλώς εργαλείο.

12. Πώς επιλέγετε ψηφιακές συνεργασίες, όπως εφαρμογές ξενάγησης και storytelling, και με ποια κριτήρια αξιολογείτε την αξία τους για τον επισκέπτη και για το μουσείο;

Απάντηση

Οι ψηφιακές συνεργασίες επιλέγονται με βάση τρία βασικά κριτήρια. Το πρώτο είναι η ποιότητα της εμπειρίας για τον επισκέπτη. Μια εφαρμογή πρέπει να είναι εύχρηστη, προσβάσιμη, κατανοητή και αισθητικά συμβατή με το μουσείο. Το δεύτερο είναι η ποιότητα του περιεχομένου. Δεν αρκεί μια τεχνολογικά εντυπωσιακή λύση. Πρέπει να στηρίζεται σε επιστημονικά έγκυρο και

αφηγηματικά λειτουργικό περιεχόμενο. Το τρίτο είναι η δυνατότητα βιώσιμης υποστήριξης. Μια ψηφιακή υπηρεσία χρειάζεται ανανέωση, συντήρηση και αξιολόγηση.

Οι εφαρμογές ξενάγησης και αφήγησης έχουν αξία γιατί δίνουν στον επισκέπτη μεγαλύτερη αυτονομία. Μπορεί να κινηθεί με τον δικό του ρυθμό, να σταθεί περισσότερο σε ό,τι τον ενδιαφέρει και να επανέλθει σε πληροφορίες. Για το μουσείο, τέτοιες εφαρμογές προσφέρουν δυνατότητα ενιαίας ποιότητας πληροφόρησης, πολυγλωσσικότητας και διεύρυνσης της εμπειρίας πέρα από την παραδοσιακή ξενάγηση.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη χρήση, την ανατροφοδότηση και τη συμβατότητα με τους στόχους του μουσείου. Αν μια ψηφιακή συνεργασία δεν ενισχύει την κατανόηση των συλλογών ή τη σχέση με το κοινό, δεν έχει ουσιαστική αξία.

13. Πώς αξιοποιείτε τα δεδομένα από ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες, όπως ιστοσελίδα, κοινωνικά δίκτυα και εφαρμογές, για να βελτιώσετε την εμπειρία, την επικοινωνία και τον σχεδιασμό δράσεων;

Απάντηση

Τα δεδομένα από τα ψηφιακά κανάλια βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα πώς αλληλεπιδρά το κοινό με το μουσείο. Από την ιστοσελίδα μπορούμε να δούμε ποιες ενότητες έχουν μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, ποιο περιεχόμενο ενδιαφέρει περισσότερο και από ποιες χώρες προέρχονται οι χρήστες. Από τα κοινωνικά δίκτυα βλέπουμε ποια θέματα προκαλούν μεγαλύτερη εμπλοκή, ποιες εικόνες ή αφηγήσεις κινητοποιούν το κοινό και ποιες ομάδες ακολουθούν πιο ενεργά τις δράσεις.

Στις εφαρμογές ξενάγησης, τα δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση της διαδρομής του επισκέπτη. Για παράδειγμα, ποια εκθέματα ακούγονται περισσότερο, ποια σημεία εγκαταλείπονται γρήγορα, πόση διάρκεια έχει μια μέση ψηφιακή ξενάγηση. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση του περιεχομένου, της σήμανσης και της μουσειακής διαδρομής.

Ταυτόχρονα, υπάρχει πάντα το ζήτημα της προστασίας δεδομένων. Η αξιοποίηση πρέπει να γίνεται με σεβασμό στην ιδιωτικότητα και με διαφάνεια. Το ζητούμενο δεν είναι η παρακολούθηση του επισκέπτη, αλλά η κατανόηση των αναγκών του με τρόπο υπεύθυνο και ωφέλιμο.

14. Ποιες θεωρείτε τις πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες ή δικτυώσεις του μουσείου και πώς συνδέονται με την πολιτιστική διπλωματία και τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας;

Απάντηση

Οι πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες είναι εκείνες που δίνουν στο μουσείο θεσμική ορατότητα και ενισχύουν τη διεθνή παρουσία της κυκλαδικής τέχνης. Αυτό περιλαμβάνει συνεργασίες με μεγάλα μουσεία, δανεισμούς αντικειμένων, συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, ευρωπαϊκά προγράμματα και θεσμικές δικτυώσεις.

Η πολιτιστική διπλωματία δεν ασκείται μόνο από το κράτος. Ασκείται και από τα μουσεία, όταν παρουσιάζουν την πολιτιστική κληρονομιά μιας χώρας σε διεθνή περιβάλλοντα με τρόπο επιστημονικά έγκυρο, αισθητικά ισχυρό και θεσμικά αξιόπιστο. Το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης συμβάλλει σε αυτό ακριβώς, γιατί προβάλλει μια ιδιαίτερη όψη της ελληνικής αρχαιότητας, όχι μόνο ως εθνικό παρελθόν, αλλά ως παγκόσμιο πολιτιστικό κεφάλαιο.

Οι διεθνείς συνεργασίες έχουν και μια δεύτερη διάσταση. Επιτρέπουν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, την πρόσβαση σε νέες επιμελητικές πρακτικές και τη σύνδεση με διεθνείς συζητήσεις για τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Άρα δεν είναι μόνο προβολή. Είναι και μάθηση.

15. Ποιους κινδύνους ή περιορισμούς αναγνωρίζετε στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση, όπως ζητήματα πόρων, πνευματικών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων ή θεσμικών δεσμεύσεων, και πώς τους διαχειρίζεστε;

Απάντηση

Οι κίνδυνοι είναι αρκετοί και πρέπει να αντιμετωπίζονται σοβαρά. Ο πρώτος είναι ο οικονομικός. Η ψηφιακή επέκταση και οι διεθνείς συνεργασίες έχουν κόστος. Χρειάζονται προσωπικό, τεχνογνωσία, υποδομές, συντήρηση και διαρκή ανανέωση. Δεν είναι δράσεις που γίνονται μία φορά και τελειώνουν.

Ο δεύτερος είναι ο θεσμικός και νομικός. Η χρήση εικόνων, αρχαιολογικού υλικού, ψηφιακών αρχείων και δεδομένων επισκεπτών συνδέεται με δικαιώματα, άδειες και κανόνες προστασίας.

Πρέπει να υπάρχει σαφές πλαίσιο, ώστε το μουσείο να αξιοποιεί το υλικό του χωρίς να εκτίθεται θεσμικά ή ηθικά.

Ο τρίτος κίνδυνος αφορά την ποιότητα. Στην προσπάθεια για μεγαλύτερη ψηφιακή ορατότητα, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος απλούστευσης ή υπερβολικής επικοινωνιακής προσαρμογής. Το μουσείο πρέπει να παραμένει ελκυστικό, αλλά όχι επιφανειακό. Πρέπει να αξιοποιεί τα νέα μέσα, χωρίς να μετατρέπει την πολιτιστική εμπειρία σε απλό θέαμα. Η διαχείριση αυτών των κινδύνων απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, συνεργασία ειδικών, εσωτερική αξιολόγηση και σαφή όρια. Η ψηφιακή και διεθνής επέκταση είναι απαραίτητη, αλλά πρέπει να υπηρετεί την αποστολή του μουσείου και όχι να την αντικαθιστά.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3^η

Ερώτηση 1. Πώς θα περιγράφατε το τρέχον μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης του μουσείου και ποια στοιχεία θεωρείτε ότι το κάνουν αποτελεσματικό στη σημερινή συγκυρία;

Απάντηση

Από τη σκοπιά του Τμήματος Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας, το μοντέλο λειτουργεί με σαφή ιεραρχία αλλά και επαρκή ευελιξία στο επιχειρησιακό επίπεδο. Το Τμήμα μας λειτουργεί ως «συνδετικός ιστός» ανάμεσα στην Επιστημονική Διεύθυνση και τον τελικό αποδέκτη – τον επισκέπτη. Αυτό που θεωρώ ότι κάνει το μοντέλο αποτελεσματικό είναι ο συνδυασμός σταθερής μακροπρόθεσμης οπτικής μέσω της πενταετούς στρατηγικής, με ευελιξία στον τακτικό σχεδιασμό. Στο μάρκετινγκ αυτή η ευελιξία είναι κρίσιμη, διότι τα κοινά, οι τάσεις και οι αλγόριθμοι των ψηφιακών πλατφορμών αλλάζουν διαρκώς. Η εγγύτητα μεταξύ τμημάτων μάς επιτρέπει να μετατρέπουμε γρήγορα την επιστημονική γνώση σε προσιτό και ελκυστικό περιεχόμενο, χωρίς απώλεια ποιότητας ή κύρους.

Ερώτηση 2. Ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων τα τελευταία χρόνια και με ποια διαδικασία ιεραρχούνται;

Απάντηση

Οι στόχοι που καθοδηγούν την επικοινωνιακή στρατηγική επικεντρώνονται σε τέσσερις άξονες: τη διεύρυνση και τμηματοποίηση του κοινού, την ενίσχυση της διεθνούς αναγνωρισιμότητας του Μουσείου ως brand, την αύξηση των ψηφιακών αλληλεπιδράσεων και τη διατήρηση της σχέσης με το πιστό κοινό μέσω προγραμμάτων όπως οι Φίλοι του Μουσείου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο τουριστικό κοινό υψηλής ποιότητας, μέσα από συνεργασίες με ξενοδοχεία, tour operators και διεθνή πολιτιστικά media. Η ιεράρχηση γίνεται με βάση μετρήσιμους KPIs και ευθυγραμμίζεται με την πενταετή στρατηγική, αλλά αναπροσαρμόζεται ετησίως ανάλογα με τα δεδομένα της προηγούμενης χρονιάς, το εκθεσιακό πρόγραμμα και τις τάσεις του πολιτιστικού τουρισμού.

Ερώτηση 3. Με ποιους τρόπους παρακολουθείτε και αξιολογείτε την οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου, ποιους δείκτες ή κριτήρια χρησιμοποιείτε στην πράξη;

Απάντηση

Από τη δική μου σκοπιά, η βιωσιμότητα παρακολουθείται μέσα από δείκτες που συνδέουν την επικοινωνιακή δραστηριότητα με το οικονομικό αποτέλεσμα. Παρακολουθούμε cost per visitor από διαφημιστικές καμπάνιες, conversion rate σε αγορά εισιτηρίου ή εγγραφή σε newsletter, ποσοστό επαναλαμβανομένων επισκεπτών, PR value (αναφορές σε εγχώρια και διεθνή media), καθώς και τις επιδόσεις των ψηφιακών μας πλατφορμών (engagement rate, growth rate). Παράλληλα, παρακολουθούμε έσοδα από συναφείς δραστηριότητες (πωλητήριο, εστιατόριο, ενοικίαση χώρων), τα οποία επηρεάζονται έμμεσα από τη συνολική επικοινωνιακή απόδοση. Όλα τα παραπάνω συγκεντρώνονται σε ένα ολοκληρωμένο dashboard που ενημερώνεται μηνιαία και τροφοδοτεί τόσο τη Διοίκηση όσο και τα υπόλοιπα Τμήματα.

Ερώτηση 4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικών διαδικασιών, και πώς τις διαχειρίζεστε στρατηγικά;

Απάντηση

Στο Τμήμα μας οι κύριες προκλήσεις σχετίζονται με την παραγωγή ποιοτικού περιεχομένου σε σύντομους χρόνους, τη διαχείριση πολλαπλών παράλληλων ροών (περιοδικές εκθέσεις, εκπαιδευτικά, εκδηλώσεις, καμπάνιες) και την εύρεση χορηγικών συνεργασιών που να μη συγκρούονται με την επιστημονική και θεσμική ταυτότητα του Μουσείου. Η αντιμετώπιση γίνεται μέσα από έγκαιρο επικοινωνιακό πλάνο, χρήση εργαλείων αυτοματοποίησης (προγραμματισμός

social media, CRM, email automation), εξωτερικές συνεργασίες με γραφεία PR και δημιουργικά studios όταν απαιτείται εξειδικευμένη παραγωγή, καθώς και διαρκή εκπαίδευση του εσωτερικού προσωπικού. Η συστηματική συνεργασία με την Επιστημονική Διεύθυνση εξασφαλίζει ότι κάθε επικοινωνιακό μήνυμα έχει επιστημονική υπόβαση χωρίς να χάνει σε προσβασιμότητα.

Ερώτηση 5. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τη διοικητική λειτουργία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, και ποια αλλαγή θεωρείτε ότι είχε τη μεγαλύτερη επίδραση μέχρι σήμερα;

Απάντηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός για το Τμήμα μας δεν είναι απλώς εργαλείο—είναι αλλαγή κουλτούρας. Έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο που σχεδιάζουμε καμπάνιες (πλέον data-driven αντί για διαισθητικά), που μετράμε επιτυχία (real-time analytics) και που αλληλεπιδρούμε με το κοινό (αμφίδρομη επικοινωνία αντί για μονόδρομη μετάδοση). Η μεγαλύτερη αλλαγή που έχω βιώσει είναι η μετάβαση από την περιοδική επικοινωνία (αφίσα, δελτίο τύπου, εγκαίνια) στη συνεχή, καθημερινή ψηφιακή παρουσία. Αυτό απαιτεί διαφορετική νοοτροπία: η επικοινωνία δεν είναι πλέον υποστηρικτική λειτουργία αλλά οργανικό κομμάτι κάθε δράσης από τον σχεδιασμό της. Συγκεκριμένες τεχνολογίες—360°, 3D μοντέλα, ηχητικές ξεναγήσεις—μάς έχουν δώσει εργαλεία storytelling που δύσκολα θα είχαμε με συμβατικά μέσα.

Ερώτηση 6. Πώς ορίζετε την ταυτότητα και την κεντρική αφήγηση του μουσείου και πώς διασφαλίζετε τη συνέπεια της εικόνας του σε εκθέσεις, δράσεις και επικοινωνία;

Απάντηση

Η αφήγηση του Μουσείου χτίζεται γύρω από έναν βασικό άξονα: την ανάδειξη της Κυκλαδικής Τέχνης ως ζωντανής κληρονομιάς που συνομιλεί με το σήμερα. Σε επικοινωνιακό επίπεδο, αυτό μεταφράζεται σε ένα brand που ισορροπεί ανάμεσα στο «αρχαίο» και το «σύγχρονο», στο «επιστημονικό» και στο «προσιτό». Η συνέπεια διασφαλίζεται μέσα από brand guidelines (λογότυπο, τυπογραφία, χρωματική παλέτα, tone of voice) που εφαρμόζονται σε όλο το οπτικοακουστικό υλικό, από τις λεξάντες των εκθεμάτων μέχρι τα posts στα social media. Συνεργαζόμαστε με εξωτερικά γραφικά studios για κάθε νέα έκθεση, αλλά πάντα με σταθερή προδιαγραφή: το αποτέλεσμα να αναγνωρίζεται αμέσως ως «Cycladic Art Museum». Επιπλέον,

εκπαιδεύουμε ξεναγούς και προσωπικό υποδοχής, ώστε ακόμη και η προφορική επικοινωνία να μεταφέρει την ίδια αφήγηση.

Ερώτηση 7. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες κοινού που στοχεύετε σήμερα και με ποια κριτήρια γίνεται η τμηματοποίηση, για παράδειγμα ηλικία, ενδιαφέροντα, τουριστική προέλευση, εκπαιδευτικές ανάγκες;

Απάντηση

Στο μάρκετινγκ εργαζόμαστε με συγκεκριμένα personas. Διακρίνουμε πέντε βασικές ομάδες: (α) τοπικό κοινό Αθήνας με ενδιαφέρον για τον πολιτισμό, (β) εκπαιδευτική κοινότητα (σχολεία, πανεπιστήμια), (γ) διεθνείς πολιτιστικοί τουρίστες υψηλής διάρκειας παραμονής, (δ) cruise/short-stay τουρίστες, και (ε) εξειδικευμένο επιστημονικό κοινό (αρχαιολόγοι, μελετητές, φοιτητές). Σε κάθε ομάδα αντιστοιχούν διαφορετικά μηνύματα, κανάλια και χρονισμός επικοινωνίας. Π.χ. ο πολιτιστικός τουρίστας προσεγγίζεται μέσω συνεργασιών με ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά media και διεθνείς πλατφόρμες, ενώ η εκπαιδευτική κοινότητα μέσω άμεσης συνεργασίας με σχολεία και στοχευμένου newsletter. Η τμηματοποίηση επανεξετάζεται ετησίως με βάση δεδομένα από το CRM, τα εισιτήρια, τα ψηφιακά κανάλια και τις έρευνες κοινού.

Ερώτηση 8. Ποιες πρακτικές ή κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την ανάπτυξη κοινού και την ενίσχυση της σχέσης με τους επισκέπτες, και γιατί;

Απάντηση

Για την ανάπτυξη κοινού, τα πιο αποτελεσματικά κανάλια είναι αυτά που επιτρέπουν αμφίδρομη επικοινωνία. Σε ψηφιακό επίπεδο, το Instagram είναι το πιο δυναμικό για νεότερα κοινά—μέσω visual storytelling, reels και συνεργασιών με content creators—ενώ το LinkedIn έχει αναδειχθεί σε ισχυρό κανάλι για τη διεθνή επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα. Το newsletter παραμένει σημαντικό εργαλείο διατήρησης σχέσης, με ποσοστά ανοίγματος που υπερβαίνουν τους κλαδικούς μέσους όρους. Σε επίπεδο PR, οι σχέσεις με τον πολιτιστικό Τύπο και διεθνή ταξιδιωτικά media (NYT Travel, Condé Nast Traveler, εξειδικευμένα cultural blogs) έχουν διαχρονικά υψηλή απόδοση. Η μεγαλύτερη αξία, ωστόσο, προέρχεται από hybrid πρακτικές: ένα event εντός του Μουσείου που ενεργοποιεί όλα τα κανάλια ταυτόχρονα—πρόσκληση μέσω newsletter, livestream στα social, αποκλειστικό υλικό για τον Τύπο, follow-up content για όσους δεν παρευρέθηκαν.

Ερώτηση 9. Πώς σχεδιάζετε τις μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες ως εργαλεία branding και εξωστρέφειας, και ποια στοιχεία θεωρείτε καθοριστικά για την επιτυχία τους;

Απάντηση

Κάθε μεγάλη έκθεση σχεδιάζεται ως ολοκληρωμένη επικοινωνιακή πλατφόρμα και όχι μόνο ως μουσειολογικό γεγονός. Από τη φάση του σχεδιασμού εκπονούμε communication brief που καθορίζει το κεντρικό μήνυμα, το οπτικό concept, τα κοινά-στόχους και τα κανάλια. Καθοριστικά στοιχεία επιτυχίας θεωρώ: (1) τη δύναμη του τίτλου και της οπτικής ταυτότητας ως αυτόνομων branding assets, (2) την έγκαιρη ενεργοποίηση των διεθνών media (4–6 μήνες πριν τα εγκαίνια), (3) τη συνεργασία με αναγνωρισμένους επιμελητές ή καλλιτέχνες που φέρουν δικό τους κοινό, (4) τις παράλληλες δράσεις (talks, workshops, events) που επεκτείνουν τη ζωή της έκθεσης, και (5) τη στρατηγική περιεχομένου μετά τα εγκαίνια—reels, συνεντεύξεις, ξεναγήσεις από τους επιμελητές. Έτσι κάθε έκθεση δεν είναι απλώς «γεγονός που συμβαίνει», αλλά αφηγηματική εμπειρία που χτίζεται σταδιακά και διαρκεί.

Ερώτηση 10. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, ποια δεδομένα ή ανατροφοδότηση αξιοποιείτε, και πώς μετατρέπεται αυτό σε βελτιώσεις στρατηγικής;

Απάντηση

Η αξιολόγηση γίνεται σε τρία επίπεδα: campaign-level, channel-level και brand-level. Σε επίπεδο καμπάνιας μετράμε την απόδοση με συγκεκριμένους KPIs (impressions, CTR, conversions, cost per acquisition, ROAS). Σε επίπεδο καναλιού παρακολουθούμε τη μακροχρόνια εξέλιξη (growth, engagement, retention). Σε επίπεδο brand εφαρμόζουμε ετησίως brand health surveys για awareness, perception και consideration. Πέρα από τα ποσοτικά, αξιοποιούμε ποιοτική ανατροφοδότηση από έρευνες ικανοποίησης, focus groups με Φίλους και sentiment analysis στα social media. Τα ευρήματα τροφοδοτούν τριμηνιαία review όπου αναπροσαρμόζουμε προτεραιότητες και budgets. Πρακτικά: αν μια εκστρατεία υπερβαίνει τους στόχους της, ενισχύουμε το budget ή την επεκτείνουμε σε νέα κανάλια· αν υστερεί, αναλύουμε τα δεδομένα για να εντοπίσουμε αν το πρόβλημα βρίσκεται στο μήνυμα, στο κοινό ή στο κανάλι.

Ερώτηση 11. Ποιο είναι το όραμα του μουσείου για την ψηφιακή του στρατηγική και ποιοι είναι οι άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, ως προς υπηρεσίες, περιεχόμενο και υποδομές;

Απάντηση

Όραμά μας είναι το Μουσείο να αποτελεί φυσική επέκταση της φυσικής επίσκεψης στον ψηφιακό χώρο—ένα «πάντα ανοιχτό» μουσείο. Άμεσα, εστιάζουμε σε τρεις άξονες: (α) ολοκληρωμένη ψηφιακή εμπειρία στον φυσικό χώρο μέσω εφαρμογών και QR-based content, (β) εμπλουτισμό του online περιεχομένου (digital exhibitions, podcasts, σύντομα επιμελητικά videos), και (γ) βελτίωση της ιστοσελίδας ώστε να καλύπτει WCAG 2.1 standards και να είναι προσβάσιμη σε άτομα με αναπηρία. Σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο, στόχος είναι η ανάπτυξη CRM που θα ενοποιεί δεδομένα από όλα τα touchpoints (εισιτήρια, e-shop, εκπαιδευτικά, Φίλοι), η ενσωμάτωση εργαλείων personalization στην ιστοσελίδα και η αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης για διαδραστική ξενάγηση. Στόχος δεν είναι η τεχνολογία αυτή καθαυτή, αλλά να φέρνει τον επισκέπτη πιο κοντά στα έργα—ψηφιακά ή φυσικά.

Ερώτηση 12. Πώς επιλέγετε ψηφιακές συνεργασίες, όπως εφαρμογές ξενάγησης και storytelling, και με ποια κριτήρια αξιολογείτε την αξία τους για τον επισκέπτη και για το μουσείο;

Απάντηση

Στην επιλογή συνεργατών εφαρμόζουμε ένα πλαίσιο πέντε κριτηρίων. Πρώτο, η brand alignment: ο συνεργάτης πρέπει να συνομιλεί με την επιστημονική και αισθητική ταυτότητα του Μουσείου. Δεύτερο, η ποιότητα του τελικού προϊόντος για τον επισκέπτη—UX, design, αξιοπιστία. Τρίτο, η τεχνική και νομική ασφάλεια (συμμόρφωση με ΓΚΠΔ, κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων, ποιότητα κώδικα). Τέταρτο, η βιωσιμότητα της συνεργασίας—αποφεύγουμε λύσεις vendor lock-in χωρίς δυνατότητα μετάβασης. Πέμπτο, η μετρησιμότητα: η συνεργασία πρέπει να παρέχει σαφή δεδομένα για το impact της. Στην πράξη, η αξιολόγηση γίνεται μέσα από pilot φάσεις πριν την πλήρη υλοποίηση, με ποσοτικά (downloads, χρόνος χρήσης) και ποιοτικά (visitor feedback) δεδομένα. Έχουμε απορρίψει στο παρελθόν λύσεις που, παρότι τεχνολογικά εντυπωσιακές, δεν εξυπηρετούσαν ουσιαστικά την επικοινωνία με το κοινό μας.

Ερώτηση 13. Πώς αξιοποιείτε τα δεδομένα από ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες, όπως ιστοσελίδα, κοινωνικά δίκτυα και εφαρμογές, για να βελτιώσετε την εμπειρία, την επικοινωνία και τον σχεδιασμό δράσεων;

Απάντηση

Για το μάρκετινγκ, τα ψηφιακά δεδομένα είναι το βασικό εργαλείο λήψης απόφασης. Αξιοποιούμε δεδομένα από Google Analytics 4 για την ιστοσελίδα (συμπεριφορά χρηστών, μετατροπές, attribution), native analytics από Meta και άλλα δίκτυα για τα social, και μέσω του CRM ενοποιούμε δεδομένα εισιτηρίων, newsletter subscribers και Φίλων του Μουσείου. Αυτό μας επιτρέπει: (1) τμηματοποίηση κοινού για στοχευμένες εκστρατείες (όσοι έχουν επισκεφθεί συγκεκριμένη έκθεση δέχονται εξατομικευμένη πρόταση για την επόμενη), (2) βελτιστοποίηση του περιεχομένου με βάση τι λειτουργεί (A/B testing σε newsletters, posts, landing pages), και (3) πρόβλεψη ζήτησης για να σχεδιάζουμε δράσεις σε χρονικές περιόδους χαμηλής επισκεψιμότητας. Σημαντικό κομμάτι είναι και τα ποιοτικά δεδομένα—σχόλια, μηνύματα, κριτικές—τα οποία αναλύουμε για να κατανοήσουμε την εμπειρία του επισκέπτη πέρα από τους αριθμούς.

Ερώτηση 14. Ποιες θεωρείτε τις πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες ή δικτυώσεις του μουσείου και πώς συνδέονται με την πολιτιστική διπλωματία και τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας;

Απάντηση

Από επικοινωνιακή σκοπιά, οι διεθνείς συνεργασίες λειτουργούν ως πολλαπλασιαστές αναγνωρισιμότητας: όταν το Μουσείο συσχετίζεται με ιδρύματα όπως το Met, το British Museum ή το National Gallery of Art, τοποθετείται αυτόματα στο ίδιο επίπεδο διεθνούς κύρους. Η συμβολή του Τμήματος εστιάζει στο πώς θα μεγιστοποιηθεί η επικοινωνιακή απήχηση κάθε τέτοιας συνεργασίας: μέσα από διεθνή press releases, παρουσία σε διεθνή πολιτιστικά συνέδρια και art weeks, στοχευμένες ψηφιακές εκστρατείες σε διεθνή κοινά, καθώς και συνεργασίες με πρεσβείες και ξένα μορφωτικά ινστιτούτα. Παράλληλα, η συμμετοχή σε δίκτυα όπως το ICOM και η σύνδεση με το brand «Greece» μέσω συνεργασιών με τον ΕΟΤ και το Υπουργείο Πολιτισμού ενισχύει την εικόνα της χώρας. Η πολιτιστική διπλωματία δεν είναι μόνο πρωτόκολλο—είναι αφήγηση που χτίζεται με συνέπεια στο χρόνο.

Ερώτηση 15. Ποιους κινδύνους ή περιορισμούς αναγνωρίζετε στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση, όπως ζητήματα πόρων, πνευματικών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων ή θεσμικών δεσμεύσεων, και πώς τους διαχειρίζεστε;

Απάντηση

Από την πλευρά του μάρκετινγκ, οι κρισιμότεροι κίνδυνοι αφορούν τέσσερις άξονες. Πρώτος, η διαχείριση φήμης (reputation risk): σε ψηφιακό περιβάλλον, ένα αρνητικό σχόλιο μπορεί να γίνει viral σε ώρες, γι'αυτό διατηρούμε crisis communication πρωτόκολλο και προληπτική παρακολούθηση mentions. Δεύτερος, τα πνευματικά δικαιώματα: η αναπαραγωγή έργων σε ψηφιακή μορφή—ιδίως αυτών από συλλογές τρίτων ή σύγχρονων καλλιτεχνών—απαιτεί προσεκτική διαχείριση αδειών. Τρίτος, η προστασία προσωπικών δεδομένων (ΓΚΠΔ): κάθε επικοινωνιακή πρωτοβουλία—newsletter, εφαρμογή, διαγωνισμός—σχεδιάζεται με privacy by design σε στενή συνεργασία με τον DPO. Τέταρτος, η εξάρτηση από ψηφιακές πλατφόρμες τρίτων (Meta, Google): οι αλγόριθμοι αλλάζουν, τα κόστη ανεβαίνουν και η οργανική προσέγγιση μειώνεται διαρκώς. Η αντιμετώπιση γίνεται με στρατηγική διαφοροποίησης (προτεραιότητα στα own channels—newsletter, ιστοσελίδα), συνεχή εκπαίδευση της ομάδας και προσεκτική κατανομή budget που αποτρέπει υπερβολική εξάρτηση από οποιοδήποτε μεμονωμένο κανάλι.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4^η

1. Πώς θα περιγράφατε το τρέχον μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης του μουσείου και ποια στοιχεία θεωρείτε ότι το κάνουν αποτελεσματικό στη σημερινή συγκυρία;

Απάντηση

Από τη δική μου θέση, θα έλεγα ότι το μοντέλο διοίκησης του μουσείου χαρακτηρίζεται από συνεργασία μεταξύ επιστημονικών, εκπαιδευτικών, επικοινωνιακών και διοικητικών τμημάτων. Δεν λειτουργούμε απομονωμένα. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για παράδειγμα, δεν είναι μόνο υπόθεση του εκπαιδευτικού τμήματος. Συνδέεται με τις συλλογές, με την επιμέλεια, με την επικοινωνία, με την υποδοχή επισκεπτών και πολλές φορές με τις ψηφιακές υπηρεσίες.

Αυτό που κάνει το μοντέλο αποτελεσματικό είναι ότι υπάρχει σαφής στρατηγική κατεύθυνση, αλλά και ευελιξία στην εφαρμογή. Το μουσείο πρέπει να διατηρεί υψηλό επιστημονικό επίπεδο, αλλά ταυτόχρονα να μπορεί να μιλά σε παιδιά, οικογένειες, σχολεία, φοιτητές, ενήλικες και διεθνές κοινό. Η διοίκηση, επομένως, δεν αφορά μόνο οικονομικούς ή οργανωτικούς στόχους. Αφορά και την ικανότητα του μουσείου να μετατρέπει τη γνώση σε εμπειρία μάθησης.

2. Ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων τα τελευταία χρόνια και με ποια διαδικασία ιεραρχούνται;

Απάντηση

Οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι, όπως τους αντιλαμβάνομαι από την πλευρά της εκπαίδευσης, είναι η προσβασιμότητα, η ανάπτυξη νέων κοινών, η ενίσχυση της σχέσης με τα σχολεία, η σύνδεση της αρχαιότητας με το σήμερα και η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας με παιδαγωγικό τρόπο. Το μουσείο δεν αρκεί να παρουσιάζει σημαντικά αντικείμενα. Πρέπει να βοηθά τον επισκέπτη να τα κατανοεί, να τα συνδέει με τη δική του εμπειρία και να αισθάνεται ότι ο πολιτισμός τον αφορά.

Η ιεράρχηση των στόχων γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες του κοινού και το εκθεσιακό πρόγραμμα. Όταν υπάρχει μια μεγάλη περιοδική έκθεση, σχεδιάζονται εκπαιδευτικές δράσεις γύρω από αυτήν. Όταν υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερη κοινωνική συμμετοχή, δίνεται βάρος σε προγράμματα συμπερίληψης. Όταν προκύπτουν ψηφιακές δυνατότητες, εξετάζεται πώς μπορούν να υποστηρίξουν τη μάθηση και όχι απλώς να λειτουργήσουν ως εντυπωσιακό τεχνολογικό στοιχείο.

3. Με ποιους τρόπους παρακολουθείτε και αξιολογείτε την οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου, ποιους δείκτες ή κριτήρια χρησιμοποιείτε στην πράξη;

Απάντηση

Στο εκπαιδευτικό πεδίο, η βιωσιμότητα αξιολογείται κυρίως μέσα από τη συμμετοχή, τη διάρκεια της σχέσης με το κοινό και την ποιότητα της εμπειρίας. Παρακολουθούμε, για παράδειγμα, πόσα σχολεία συμμετέχουν στα προγράμματα, πόσες ομάδες επιστρέφουν, ποιες ηλικιακές κατηγορίες ανταποκρίνονται περισσότερο, ποια προγράμματα έχουν μεγαλύτερη ζήτηση και ποια χρειάζονται ανανέωση.

Υπάρχει, βέβαια, και οικονομική διάσταση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα χρειάζονται ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, χώρους, προετοιμασία και επικοινωνία. Άρα πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην παιδαγωγική ποιότητα και στη δυνατότητα υλοποίησης. Ένα πρόγραμμα μπορεί να είναι εξαιρετικό σε ιδέα, αλλά αν δεν μπορεί να υποστηριχθεί πρακτικά, δεν είναι βιώσιμο. Για εμένα, βιωσιμότητα σημαίνει να μπορεί ένα πρόγραμμα να έχει ποιότητα, επαναληψιμότητα και ουσιαστικό αντίκτυπο.

4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικών διαδικασιών, και πώς τις διαχειρίζεστε στρατηγικά;

Απάντηση

Η βασική πρόκληση είναι ότι οι ανάγκες του κοινού αυξάνονται και διαφοροποιούνται. Τα σχολεία ζητούν πιο βιωματικές δράσεις, οι οικογένειες θέλουν προγράμματα που να συνδυάζουν γνώση και δημιουργία, οι εκπαιδευτικοί ζητούν υλικό που να συνδέεται με το αναλυτικό πρόγραμμα, ενώ τα άτομα με ειδικές ανάγκες χρειάζονται προσαρμοσμένες μορφές πρόσβασης. Όλα αυτά απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό, χρόνο και πόρους.

Στρατηγικά, η διαχείριση γίνεται με προτεραιοποίηση. Δεν μπορούμε να κάνουμε τα πάντα ταυτόχρονα. Επιλέγουμε δράσεις που έχουν παιδαγωγικό βάθος και μπορούν να απευθυνθούν σε περισσότερες από μία ομάδες κοινού. Επίσης, δίνουμε έμφαση στη συνεργασία με εκπαιδευτικούς, καλλιτέχνες, μουσειοπαιδαγωγούς και εξωτερικούς συνεργάτες, ώστε να εμπλουτίζονται τα προγράμματα χωρίς να χάνεται η συνοχή τους.

5. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τη διοικητική λειτουργία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, και ποια αλλαγή θεωρείτε ότι είχε τη μεγαλύτερη επίδραση μέχρι σήμερα;

Απάντηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει πολύ τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζουμε εκπαιδευτικά προγράμματα. Παλαιότερα σκεφτόμασταν κυρίως τη φυσική παρουσία του μαθητή ή του επισκέπτη στον χώρο. Σήμερα σκεφτόμαστε και το πριν και το μετά της επίσκεψης. Δηλαδή, πώς μπορεί ένα παιδί να προετοιμαστεί πριν έρθει στο μουσείο, πώς μπορεί να συνεχίσει τη μάθηση μετά την επίσκεψη και πώς μπορεί ένας εκπαιδευτικός να αξιοποιήσει ψηφιακό υλικό στην τάξη.

Η μεγαλύτερη αλλαγή, κατά τη γνώμη μου, είναι η υβριδική αντίληψη της εκπαίδευσης. Το μουσείο δεν είναι πια μόνο ένας τόπος επίσκεψης. Είναι και ένας παραγωγός εκπαιδευτικού περιεχομένου που μπορεί να ταξιδεύει. Αυτό δίνει τεράστιες δυνατότητες, ιδίως για σχολεία εκτός

Αθήνας, για ελληνικά σχολεία του εξωτερικού και για κοινά που δεν έχουν εύκολη φυσική πρόσβαση στο μουσείο.

6. Πώς ορίζετε την ταυτότητα και την κεντρική αφήγηση του μουσείου και πώς διασφαλίζετε τη συνέπεια της εικόνας του σε εκθέσεις, δράσεις και επικοινωνία;

Απάντηση

Η ταυτότητα του μουσείου, όπως τη βιώνουμε μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι η σύνδεση της αρχαιότητας με τη σύγχρονη εμπειρία. Δεν αντιμετωπίζουμε τα κυκλαδικά ειδώλια μόνο ως αρχαιολογικά τεκμήρια, αλλά ως αφορμές για ερωτήματα γύρω από το σώμα, την έκφραση, την κοινότητα, την τελετουργία, τη δημιουργία και την ανθρώπινη ανάγκη για συμβολισμό.

Η συνέπεια της εικόνας διασφαλίζεται όταν όλες οι δράσεις, από μια μεγάλη έκθεση μέχρι ένα εργαστήριο για παιδιά, υπηρετούν αυτή τη λογική. Δηλαδή, να υπάρχει σεβασμός στην επιστημονική τεκμηρίωση, αλλά και άνοιγμα σε σύγχρονους τρόπους κατανόησης. Για εμένα, το δυνατό στοιχείο του μουσείου είναι ότι μπορεί να μιλήσει για κάτι πολύ αρχαίο με έναν τρόπο καθαρό, σημερινό και βιωματικό.

7. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες κοινού που στοχεύετε σήμερα και με ποια κριτήρια γίνεται η τμηματοποίηση;

Απάντηση

Από την πλευρά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι βασικές ομάδες κοινού είναι τα σχολεία, οι οικογένειες, τα παιδιά προσχολικής και σχολικής ηλικίας, οι έφηβοι, οι εκπαιδευτικοί, οι φοιτητές, αλλά και ειδικές ομάδες που χρειάζονται προσαρμοσμένες δράσεις. Η τμηματοποίηση γίνεται κυρίως με παιδαγωγικά κριτήρια. Διαφορετικά σχεδιάζεται ένα πρόγραμμα για νήπια, διαφορετικά για μαθητές γυμνασίου και διαφορετικά για ενήλικες.

Λαμβάνουμε επίσης υπόψη τη σχέση του κοινού με το μουσείο. Άλλο είναι ένα παιδί που έρχεται πρώτη φορά σε επαφή με αρχαιολογικά αντικείμενα και άλλο ένας φοιτητής ιστορίας της τέχνης. Άλλο είναι μια οικογένεια που αναζητά δημιουργική απασχόληση και άλλο ένα σχολείο που θέλει

σύνδεση με τη διδακτέα ύλη. Το σημαντικό είναι να μη σχεδιάζουμε για ένα αφηρημένο κοινό, αλλά για πραγματικές ανάγκες.

8. Ποιες πρακτικές ή κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την ανάπτυξη κοινού και την ενίσχυση της σχέσης με τους επισκέπτες, και γιατί;

Απάντηση

Για την ανάπτυξη κοινού, πολύ αποτελεσματικά είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που δημιουργούν εμπειρία συμμετοχής. Όταν ένα παιδί αγγίζει ένα υλικό, δημιουργεί κάτι, παίζει έναν ρόλο ή συνδέει ένα έκθεμα με μια προσωπική ιδέα, τότε η σχέση με το μουσείο γίνεται βαθύτερη. Αυτή η σχέση δεν χτίζεται μόνο με διαφημιστική προβολή. Χτίζεται με εμπειρίες που μένουν στη μνήμη.

Σε επίπεδο καναλιών, σημαντικά είναι τα σχολικά δίκτυα, η επικοινωνία με εκπαιδευτικούς, η ιστοσελίδα, τα κοινωνικά δίκτυα και τα ενημερωτικά δελτία. Ωστόσο, η πιο ισχυρή μορφή επικοινωνίας είναι συχνά η σύσταση από στόμα σε στόμα. Ένας εκπαιδευτικός που έμεινε ικανοποιημένος θα ξαναφέρει την τάξη του. Μια οικογένεια που ένιωσε ότι το παιδί της έζησε κάτι ουσιαστικό θα επιστρέψει. Αυτό είναι πολύτιμο για το μουσείο.

9. Πώς σχεδιάζετε τις μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες ως εργαλεία branding και εξωστρέφειας, και ποια στοιχεία θεωρείτε καθοριστικά για την επιτυχία τους;

Απάντηση

Από την πλευρά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μια μεγάλη έκθεση πρέπει να μεταφραστεί σε μαθησιακή εμπειρία. Το εκθεσιακό αφήγημα είναι η βάση, αλλά χρειάζεται να βρεθούν τρόποι ώστε διαφορετικά κοινά να το προσεγγίσουν. Για παράδειγμα, μια έκθεση που συνδέει την αρχαιότητα με τη σύγχρονη τέχνη μπορεί να γίνει αφορμή για συζήτηση με παιδιά για τη γραμμή, τη μορφή, το σώμα, το συναίσθημα ή τη φαντασία.

Καθοριστικό στοιχείο επιτυχίας είναι η γέφυρα ανάμεσα στο δύσκολο και το κατανοητό. Οι μεγάλες εκθέσεις συχνά έχουν σύνθετο περιεχόμενο. Αν όμως σχεδιαστούν σωστά οι ξεναγήσεις, τα εργαστήρια, τα εκπαιδευτικά φυλλάδια και το ψηφιακό υλικό, τότε η έκθεση μπορεί να

απευθυνθεί σε πολύ ευρύτερο κοινό. Έτσι ενισχύεται και το brand του μουσείου ως φορέα που δεν απλώς εκθέτει έργα, αλλά παράγει γνώση και εμπειρία.

10. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, ποια δεδομένα ή ανατροφοδότηση αξιοποιείτε, και πώς μετατρέπεται αυτό σε βελτιώσεις στρατηγικής;

Απάντηση

Στο εκπαιδευτικό τμήμα η αξιολόγηση γίνεται μέσα από τη συμμετοχή, την παρατήρηση και την ανατροφοδότηση. Βλέπουμε πόσες ομάδες συμμετέχουν, ποια προγράμματα γεμίζουν πιο γρήγορα, ποια σχολεία επιστρέφουν, αλλά και πώς αντιδρούν οι συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της δράσης. Η άμεση παρατήρηση είναι πολύ σημαντική. Μπορεί να καταλάβεις αν ένα παιδί έχει εμπλακεί πραγματικά, αν μια δραστηριότητα λειτουργεί ή αν χρειάζεται προσαρμογή.

Αξιοποιούμε επίσης σχόλια εκπαιδευτικών και γονέων. Συχνά οι εκπαιδευτικοί μάς λένε τι λειτούργησε καλά σε σχέση με την τάξη τους, τι θα ήθελαν να επεκταθεί ή ποιο υλικό θα τους βοηθούσε στο σχολείο. Αυτή η ανατροφοδότηση επηρεάζει τον επόμενο σχεδιασμό. Για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή διάρκειας, σε απλούστευση οδηγιών, σε προσθήκη προπαρασκευαστικού υλικού ή σε νέα θεματική δράση.

11. Ποιο είναι το όραμα του μουσείου για την ψηφιακή του στρατηγική και ποιοι είναι οι άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, ως προς υπηρεσίες, περιεχόμενο και υποδομές;

Απάντηση

Το όραμα, από εκπαιδευτική σκοπιά, είναι η ψηφιακή τεχνολογία να ανοίξει το μουσείο σε περισσότερους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει πρόσβαση σε σχολεία που δεν μπορούν να επισκεφθούν εύκολα την Αθήνα, πρόσβαση σε μαθητές του εξωτερικού, πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς που χρειάζονται αξιόπιστο υλικό και πρόσβαση σε κοινά με διαφορετικές ανάγκες.

Οι άμεσοι στόχοι είναι η βελτίωση του διαθέσιμου εκπαιδευτικού ψηφιακού περιεχομένου, η αξιοποίηση εφαρμογών ξενάγησης, η ενίσχυση της διαδικτυακής πληροφόρησης και η δημιουργία υλικού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί πριν ή μετά την επίσκεψη. Μεσοπρόθεσμα, θα είχε μεγάλη

σημασία η ανάπτυξη πιο οργανωμένων ψηφιακών εκπαιδευτικών διαδρομών, με ηλικιακή διαφοροποίηση, θεματικές ενότητες και δυνατότητα αξιοποίησης από σχολικές τάξεις.

12. Πώς επιλέγετε ψηφιακές συνεργασίες, όπως εφαρμογές ξενάγησης και storytelling, και με ποια κριτήρια αξιολογείτε την αξία τους για τον επισκέπτη και για το μουσείο;

Απάντηση

Για εμάς, μια ψηφιακή συνεργασία έχει αξία όταν υπηρετεί την κατανόηση και όχι απλώς την εντύπωση. Μια εφαρμογή ξενάγησης πρέπει να είναι απλή, καθαρή, αξιόπιστη και φιλική προς διαφορετικές ηλικίες. Το περιεχόμενο πρέπει να έχει επιστημονική ακρίβεια, αλλά και αφηγηματική ζωντάνια. Αν ο επισκέπτης κουραστεί ή χαθεί μέσα στην τεχνολογία, τότε η τεχνολογία έχει αποτύχει.

Το storytelling είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, γιατί βοηθά να περάσουμε από την πληροφορία στην εμπειρία. Ένα παιδί ή ένας μη ειδικός επισκέπτης δεν θα θυμάται πάντα χρονολογίες και τυπολογίες. Θα θυμηθεί όμως μια ιστορία, μια ερώτηση, μια εικόνα, μια σύνδεση με κάτι ανθρώπινο. Άρα το κριτήριο αξιολόγησης είναι αν η ψηφιακή εφαρμογή κάνει το έκθεμα πιο προσιτό χωρίς να το απλουστεύει υπερβολικά.

13. Πώς αξιοποιείτε τα δεδομένα από ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες, όπως ιστοσελίδα, κοινωνικά δίκτυα και εφαρμογές, για να βελτιώσετε την εμπειρία, την επικοινωνία και τον σχεδιασμό δράσεων;

Απάντηση

Τα δεδομένα μπορούν να μας βοηθήσουν να καταλάβουμε τι ενδιαφέρει πραγματικά το κοινό. Αν, για παράδειγμα, βλέπουμε ότι ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό θέμα έχει μεγάλη απήχηση στην ιστοσελίδα ή στα κοινωνικά δίκτυα, αυτό μπορεί να μας οδηγήσει στη δημιουργία νέου προγράμματος. Αν μια ψηφιακή ξενάγηση χρησιμοποιείται περισσότερο σε συγκεκριμένα σημεία της συλλογής, αυτό δείχνει ότι αυτά τα εκθέματα έχουν ιδιαίτερη επικοινωνιακή δυναμική.

Ωστόσο, τα δεδομένα δεν αρκούν από μόνα τους. Πρέπει να συνδυάζονται με παιδαγωγική κρίση. Δεν σχεδιάζουμε μόνο με βάση τι έχει περισσότερα κλικ. Σχεδιάζουμε με βάση τι έχει ουσία, τι συνδέεται με την αποστολή του μουσείου και τι μπορεί να προσφέρει πραγματική εμπειρία

μάθησης. Τα δεδομένα είναι χρήσιμο εργαλείο, αλλά δεν αντικαθιστούν την εκπαιδευτική αξιολόγηση.

14. Ποιες θεωρείτε τις πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες ή δικτυώσεις του μουσείου και πώς συνδέονται με την πολιτιστική διπλωματία και τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας;

Απάντηση

Οι διεθνείς συνεργασίες είναι πολύ σημαντικές και για την εκπαίδευση, όχι μόνο για τις εκθέσεις. Όταν το μουσείο συμμετέχει σε διεθνή δίκτυα, αποκτά πρόσβαση σε νέες μεθόδους, νέα εκπαιδευτικά εργαλεία και διαφορετικές αντιλήψεις για τη μουσειακή εμπειρία. Η πολιτιστική διπλωματία δεν αφορά μόνο την παρουσία αντικειμένων στο εξωτερικό. Αφορά και την ανταλλαγή γνώσης.

Η κυκλαδική τέχνη έχει παγκόσμια αναγνωρισιμότητα, αλλά για να γίνει ουσιαστικά κατανοητή χρειάζεται ερμηνεία. Εκεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν ρόλο. Μπορούν να εξηγήσουν γιατί αυτή η τέχνη έχει σημασία, πώς συνδέεται με την προϊστορία του Αιγαίου, αλλά και γιατί εξακολουθεί να εμπνέει σύγχρονους δημιουργούς. Με αυτόν τον τρόπο, η διεθνής εικόνα της Ελλάδας δεν στηρίζεται μόνο στην αρχαιότητα ως σύμβολο, αλλά στην ενεργή ερμηνεία και επικοινωνία της.

15. Ποιους κινδύνους ή περιορισμούς αναγνωρίζετε στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση, όπως ζητήματα πόρων, πνευματικών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων ή θεσμικών δεσμεύσεων, και πώς τους διαχειρίζεστε;

Απάντηση

Ένας βασικός κίνδυνος είναι να θεωρηθεί ότι η ψηφιακή τεχνολογία λύνει όλα τα προβλήματα πρόσβασης. Δεν είναι έτσι. Μπορεί να διευκολύνει την πρόσβαση, αλλά χρειάζεται σωστό περιεχόμενο, παιδαγωγικό σχεδιασμό, τεχνική υποστήριξη και διαρκή ανανέωση. Διαφορετικά, το ψηφιακό υλικό γρήγορα παλιώνει ή μένει ανενεργό.

Υπάρχουν επίσης ζητήματα δικαιωμάτων και προστασίας δεδομένων, ειδικά όταν μιλάμε για εικόνες αντικειμένων, εφαρμογές και διαδικτυακές υπηρεσίες. Από εκπαιδευτική σκοπιά, υπάρχει

και ο κίνδυνος της υπεραπλούστευσης. Όταν θέλουμε να απευθυνθούμε σε ευρύ κοινό, πρέπει να κάνουμε το περιεχόμενο κατανοητό, αλλά όχι επιφανειακό.

Η διαχείριση αυτών των κινδύνων γίνεται με συνεργασία. Το εκπαιδευτικό τμήμα χρειάζεται να συνεργάζεται με επιμελητές, τεχνικούς, νομικούς συμβούλους, ανθρώπους της επικοινωνίας και ειδικούς ψηφιακού περιεχομένου. Μόνο έτσι μπορεί να παραχθεί υλικό που είναι ταυτόχρονα επιστημονικά έγκυρο, παιδαγωγικά χρήσιμο, τεχνικά λειτουργικό και θεσμικά ασφαλές.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5^Η

Ερώτηση 1. Πώς θα περιγράφατε το τρέχον μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης του μουσείου και ποια στοιχεία θεωρείτε ότι το κάνουν αποτελεσματικό στη σημερινή συγκυρία;

Απάντηση

Ειλικρινά, η διοίκηση δεν είναι το δυνατό σημείο του χώρου. Υπάρχει σαφής ιεραρχία και κάθε τμήμα ξέρει το ρόλο του, αλλά συχνά οι αποφάσεις παίρνουν πολύ χρόνο ή εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες που δεν ελέγχουμε. Ό,τι λειτουργεί καλύτερα είναι η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων σε καθημερινό επίπεδο—εκεί το μουσείο βγάζει το καλύτερό του.

Ερώτηση 2. Ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων τα τελευταία χρόνια και με ποια διαδικασία ιεραρχούνται;

Απάντηση

Επίσημα οι στόχοι είναι σαφείς: έρευνα, τεκμηρίωση, εκπαίδευση, διεύρυνση κοινού. Στην πράξη, ωστόσο, ο αριθμός των επισκεπτών και τα έσοδα τείνουν να υπερκαλύπτουν τους υπόλοιπους. Αυτό δεν είναι πάντα κακό, αλλά μερικές φορές οι επιστημονικές προτεραιότητες υποχωρούν μπροστά σε ό,τι «πουλά» καλύτερα.

Ερώτηση 3. Με ποιους τρόπους παρακολουθείτε και αξιολογείτε την οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου, ποιους δείκτες ή κριτήρια χρησιμοποιείτε στην πράξη;

Απάντηση

Αυτό είναι περισσότερο θέμα της Διοίκησης παρά της Επιστημονικής Υπηρεσίας. Εγώ βλέπω τα νούμερα από τις εκθέσεις και τα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά η οικονομική διαχείριση γίνεται ανεξάρτητα. Αυτό που με απασχολεί περισσότερο είναι αν έχουμε αρκετούς πόρους για να κάνουμε σωστή επιστημονική δουλειά—και συνήθως δεν έχουμε αρκετούς.

Ερώτηση 4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικών διαδικασιών, και πώς τις διαχειρίζεστε στρατηγικά;

Απάντηση

Η κύρια πρόκληση είναι ο λίγος χρόνος και το λίγο προσωπικό για επιστημονική έρευνα. Φορτωνόμαστε με διοικητικά καθήκοντα, κείμενα για εκθέσεις, επικοινωνία με δημοσιογράφους—και η έρευνα βγαίνει τελευταία. Δεν υπάρχει κάποια «στρατηγική» αντιμετώπιση· κυρίως επιμερίζεις τον φόρτο όσο μπορείς και κάνεις υπομονή.

Ερώτηση 5. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τη διοικητική λειτουργία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, και ποια αλλαγή θεωρείτε ότι είχε τη μεγαλύτερη επίδραση μέχρι σήμερα;

Απάντηση

Το ψηφιακό έχει βοηθήσει στην τεκμηρίωση και στην πρόσβαση στις συλλογές—αυτό είναι αδιαμφισβήτητο. Αλλά έχουμε φτάσει στο σημείο να ξοδεύουμε ενέργεια σε 3D αναπαραστάσεις και reels για τα social media όσο θα έπρεπε να ξοδεύουμε στη μελέτη των ίδιων των αντικειμένων. Η μεγαλύτερη επίδραση; Ότι πλέον όλοι θέλουν η επιστήμη να χωράει σε ένα σύντομο video.

Ερώτηση 6. Πώς ορίζετε την ταυτότητα και την κεντρική αφήγηση του μουσείου και πώς διασφαλίζετε τη συνέπεια της εικόνας του σε εκθέσεις, δράσεις και επικοινωνία;

Απάντηση

Η ταυτότητα του μουσείου είναι η επιστήμη και τα ίδια τα αντικείμενα—αυτό δεν χρειάζεται να το «χτίσεις», υπάρχει. Το πρόβλημα αρχίζει όταν ο τρόπος παρουσίασης επικρατεί της ουσίας. Φροντίζουμε το κάθε κείμενο και κάθε έκθεμα να έχει επιστημονικό έλεγχο—αλλά δεν ελέγχουμε πάντα πώς αυτό τελικά επικοινωνείται στο κοινό.

Ερώτηση 7. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες κοινού που στοχεύετε σήμερα και με ποια κριτήρια γίνεται η τμηματοποίηση, για παράδειγμα ηλικία, ενδιαφέροντα, τουριστική προέλευση, εκπαιδευτικές ανάγκες;

Απάντηση

Αυτό το χειρίζεται κυρίως το τμήμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το μάρκετινγκ. Από επιστημονική πλευρά, με ενδιαφέρει να φτάσει το περιεχόμενο σε όποιον θέλει πραγματικά να μάθει, ανεξαρτήτως ηλικίας ή προέλευσης. Η «τμηματοποίηση» μου φαίνεται λίγο υπερβολική ορολογία για το να πεις ότι μιλάς διαφορετικά σε παιδιά και σε ενήλικες.

Ερώτηση 8. Ποιες πρακτικές ή κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την ανάπτυξη κοινού και την ενίσχυση της σχέσης με τους επισκέπτες, και γιατί;

Απάντηση

Κατά τη γνώμη μου, η καλύτερη επικοινωνία γίνεται μέσα στον ίδιο τον εκθεσιακό χώρο—όταν ένας αρχαιολόγος ή ιστορικός τέχνης μιλά απευθείας στον επισκέπτη. Τα κοινωνικά δίκτυα φέρνουν κόσμο, ναι, αλλά δεν ξέρω αν φέρνουν τον κόσμο που θα επωφεληθεί πραγματικά από αυτό που έχουμε να δείξουμε. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα και οι ξεναγήσεις είναι για μένα το πιο ουσιαστικό εργαλείο.

Ερώτηση 9. Πώς σχεδιάζετε τις μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες ως εργαλεία branding και εξωστρέφειας, και ποια στοιχεία θεωρείτε καθοριστικά για την επιτυχία τους;

Απάντηση

Ο όρος «branding» με ξενίζει λίγο όταν μιλάμε για αρχαιολογικές εκθέσεις. Μια έκθεση είναι επιτυχημένη αν παρουσιάζει τεκμηριωμένο υλικό με ειλικρίνεια, αν προσφέρει κάτι καινούριο στη γνώση και αν ο επισκέπτης φεύγει έχοντας μάθει κάτι. Ό,τι άλλο—αφίσες, επικοινωνία, παρουσία στα media—είναι δευτερεύον, έστω κι αν δεν το θεωρούν όλοι έτσι.

Ερώτηση 10. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, ποια δεδομένα ή ανατροφοδότηση αξιοποιείτε, και πώς μετατρέπεται αυτό σε βελτιώσεις στρατηγικής;

Απάντηση

Δεν είμαι ο κατάλληλος για να απαντήσω σε αυτό—το μάρκετινγκ έχει τη δική του λογική που δεν τη γνωρίζω σε βάθος. Αυτό που παρατηρώ είναι ότι μερικές φορές η ανατροφοδότηση που «μετράει» είναι ο αριθμός των likes ή των επισκεπτών και όχι αν η έκθεση έγινε κατανοητή ή αν το κοινό έφυγε με κάτι ουσιαστικό. Αυτή η διαφορά με απασχολεί.

Ερώτηση 11. Ποιο είναι το όραμα του μουσείου για την ψηφιακή του στρατηγική και ποιοι είναι οι άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, ως προς υπηρεσίες, περιεχόμενο και υποδομές;

Απάντηση

Ψηφιακή στρατηγική με τη στενή έννοια δεν είναι κάτι που ορίζω εγώ. Αυτό που θα ήθελα, αν μου ζητούσαν γνώμη, είναι να επενδύσουμε στην ψηφιοποίηση των συλλογών με επιστημονική ακρίβεια πριν από οτιδήποτε άλλο. Πρώτα να τεκμηριωθεί σωστά αυτό που έχουμε, και μετά να σκεφτούμε πώς θα το παρουσιάσουμε online.

Ερώτηση 12. Πώς επιλέγετε ψηφιακές συνεργασίες, όπως εφαρμογές ξενάγησης και storytelling, και με ποια κριτήρια αξιολογείτε την αξία τους για τον επισκέπτη και για το μουσείο;

Απάντηση

Το κριτήριο μου είναι ένα: η επιστημονική ακρίβεια. Αν μια εφαρμογή παρουσιάζει λανθασμένες πληροφορίες ή απλοποιεί τα πράγματα υπέρ μέτρο για να γίνει «ελκυστική», δεν με ενδιαφέρει πόσο καλοφτιαγμένη είναι. Έχω δει ψηφιακά εργαλεία που δημιουργούν παρανοήσεις στον επισκέπτη αντί να τον βοηθούν—αυτό είναι χειρότερο από το να μην υπάρχει τίποτα.

Ερώτηση 13. Πώς αξιοποιείτε τα δεδομένα από ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες, όπως ιστοσελίδες, κοινωνικά δίκτυα και εφαρμογές, για να βελτιώσετε την εμπειρία, την επικοινωνία και τον σχεδιασμό δράσεων;

Απάντηση

Στην επιστημονική μας δουλειά δεν χρησιμοποιούμε αυτά τα δεδομένα παρά ελάχιστα. Βλέπουμε κάποια στοιχεία για την επισκεψιμότητα που μας κοινοποιεί άλλο τμήμα, και καμιά φορά αυτά επηρεάζουν τον προγραμματισμό εκθέσεων. Αλλά να σχεδιάζω μια επιστημονική έκθεση με βάση τι έχει περισσότερα likes στο Instagram—αυτό δεν το κάνω.

Ερώτηση 14. Ποιες θεωρείτε τις πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες ή δικτυώσεις του μουσείου και πώς συνδέονται με την πολιτιστική διπλωματία και τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας;

Απάντηση

Οι επιστημονικές συνεργασίες—με πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, μουσεία του εξωτερικού—είναι αυτές που έχουν πραγματική αξία για τη γνώση. Συνεργασίες όπως το Corpus Κυκλαδικών Ειδωλίων έχουν μεγαλύτερη σημασία για την επιστήμη από δέκα κοινές εκστρατείες επικοινωνίας. Η «πολιτιστική διπλωματία» είναι ωραία λέξη, αλλά η πιο γερή βάση είναι η ποιότητα της έρευνας—αυτή μιλά από μόνη της.

Ερώτηση 15. Ποιους κινδύνους ή περιορισμούς αναγνωρίζετε στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση, όπως ζητήματα πόρων, πνευματικών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων ή θεσμικών δεσμεύσεων, και πώς τους διαχειρίζεστε;

Απάντηση

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι η επιστημονική ανακρίβεια που διαδίδεται ταχύτατα ψηφιακά. Μια λανθασμένη χρονολόγηση ή μια αβάσιμη ερμηνεία σε ένα ψηφιακό εργαλείο τη βλέπουν χιλιάδες άνθρωποι πριν προλάβεις να την διορθώσεις. Τα πνευματικά δικαιώματα και η προστασία δεδομένων είναι πρόβλημα, αλλά αντιμετωπίζονται με νομικούς συμβούλους. Η επιστημονική αβλεψία δεν διορθώνεται τόσο εύκολα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6^Η

1. Πώς θα περιγράφατε το τρέχον μοντέλο διοίκησης και διακυβέρνησης του μουσείου και ποια στοιχεία θεωρείτε ότι το κάνουν αποτελεσματικό στη σημερινή συγκυρία;

Απάντηση

Το μουσείο έχει ένα αρκετά οργανωμένο μοντέλο διοίκησης, αλλά δεν θα έλεγα ότι όλα λειτουργούν πάντα εύκολα. Υπάρχει σαφής διοικητική κατεύθυνση και κάθε τμήμα έχει τον ρόλο του. Αυτό βοηθά στο να παίρνονται αποφάσεις χωρίς μεγάλη καθυστέρηση. Από την άλλη πλευρά,

επειδή το μουσείο έχει πολλές δράσεις, εκθέσεις, συνεργασίες και διεθνείς επαφές, πολλές φορές η πίεση είναι μεγάλη και οι διαδικασίες γίνονται πιο απαιτητικές από όσο φαίνεται προς τα έξω.

Το θετικό είναι ότι υπάρχει εμπειρία και σοβαρότητα. Το μουσείο γνωρίζει ότι διαχειρίζεται πολιτιστική κληρονομιά μεγάλης αξίας και δεν μπορεί να λειτουργεί πρόχειρα. Το δύσκολο είναι ότι οι απαιτήσεις αυξάνονται συνεχώς, ενώ οι πόροι και ο χρόνος δεν είναι πάντα αρκετοί.

2. Ποιοι είναι οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων τα τελευταία χρόνια και με ποια διαδικασία ιεραρχούνται;

Απάντηση

Οι βασικοί στόχοι είναι να προστατευθούν οι συλλογές, να αυξηθεί η διεθνής παρουσία του μουσείου, να γίνουν σημαντικές εκθέσεις, να έρθει περισσότερο κοινό και να διατηρηθεί οικονομική σταθερότητα. Αυτοί οι στόχοι είναι σωστοί, αλλά πολλές φορές συγκρούονται μεταξύ τους.

Για παράδειγμα, μια μεγάλη διεθνής συνεργασία μπορεί να δίνει κύρος στο μουσείο, αλλά έχει και μεγάλο κόστος, πολλές νομικές διαδικασίες και αρκετούς κινδύνους. Η ιεράρχηση γίνεται κυρίως με βάση τη σημασία της δράσης, τη δυνατότητα χρηματοδότησης και το αν υπάρχει θεσμική ασφάλεια. Δεν μπορεί να προχωρήσει κάτι μόνο επειδή είναι εντυπωσιακό. Πρέπει να είναι και εφικτό.

3. Με ποιους τρόπους παρακολουθείτε και αξιολογείτε την οργανωσιακή και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου, ποιους δείκτες ή κριτήρια χρησιμοποιείτε στην πράξη;

Απάντηση

Η βιωσιμότητα φαίνεται από πολλά πράγματα. Βλέπουμε αν υπάρχουν έσοδα, αν οι εκθέσεις μπορούν να καλυφθούν οικονομικά, αν υπάρχουν χορηγοί, δωρεές και σταθεροί συνεργάτες. Βλέπουμε επίσης αν το μουσείο μπορεί να συντηρεί τις συλλογές του, να πληρώνει το προσωπικό του και να συνεχίζει τις δράσεις του χωρίς να δημιουργούνται μεγάλα οικονομικά κενά.

Δεν είναι όμως μόνο θέμα χρημάτων. Ένα μουσείο μπορεί να έχει επισκέπτες, αλλά να έχει αδύναμη οργάνωση. Μπορεί επίσης να έχει καλές ιδέες, αλλά να μην μπορεί να τις υποστηρίξει

πρακτικά. Άρα κοιτάμε και τη σταθερότητα των συνεργασιών, τη φήμη του μουσείου και την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι φορείς του εξωτερικού.

4. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζετε σε επίπεδο πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικών διαδικασιών, και πώς τις διαχειρίζεστε στρατηγικά;

Απάντηση

Η βασική πρόκληση είναι ότι το μουσείο θέλει να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα. Θέλει μεγάλες εκθέσεις, διεθνείς συνεργασίες, ψηφιακά έργα, δράσεις στις Κυκλάδες, εκπαιδευτικά προγράμματα και προβολή στο εξωτερικό. Όλα αυτά χρειάζονται χρήματα, προσωπικό και χρόνο.

Το προσωπικό συχνά καλείται να καλύψει πολλά μέτωπα. Αυτό δημιουργεί πίεση. Σε νομικά και διεθνή ζητήματα, η πίεση είναι ακόμη μεγαλύτερη, γιατί ένα λάθος σε σύμβαση, δανεισμό ή δικαιώματα εικόνας μπορεί να δημιουργήσει σοβαρό πρόβλημα. Η διαχείριση γίνεται με προσεκτικό έλεγχο, συνεργασία με ειδικούς και προσπάθεια να μη βιαζόμαστε σε κρίσιμες αποφάσεις.

5. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τη διοικητική λειτουργία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, και ποια αλλαγή θεωρείτε ότι είχε τη μεγαλύτερη επίδραση μέχρι σήμερα;

Απάντηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει βοηθήσει πολύ, αλλά έχει φέρει και νέες δυσκολίες. Από τη μία πλευρά, το μουσείο μπορεί να προβάλλει τις συλλογές του σε περισσότερο κόσμο, να προσφέρει ψηφιακές ξεναγήσεις και να επικοινωνεί πιο άμεσα. Από την άλλη, κάθε ψηφιακή δράση έχει θέματα δικαιωμάτων, αδειών, προστασίας δεδομένων και τεχνικής υποστήριξης.

Η μεγαλύτερη αλλαγή είναι ότι το μουσείο δεν απευθύνεται πια μόνο στον επισκέπτη που έρχεται στον χώρο. Απευθύνεται και σε ένα αόρατο διεθνές κοινό μέσω διαδικτύου. Αυτό είναι θετικό, αλλά σημαίνει ότι κάθε λέξη, εικόνα και πληροφορία πρέπει να είναι σωστή, γιατί εκτίθεται δημόσια και διεθνώς.

6. Πώς ορίζετε την ταυτότητα και την κεντρική αφήγηση του μουσείου και πώς διασφαλίζετε τη συνέπεια της εικόνας του σε εκθέσεις, δράσεις και επικοινωνία;

Απάντηση

Η ταυτότητα του μουσείου βασίζεται στην κυκλαδική τέχνη και στη σύνδεσή της με τον σημερινό κόσμο. Αυτό είναι ισχυρό, γιατί τα κυκλαδικά ειδώλια έχουν μεγάλη αναγνωρισιμότητα. Όμως υπάρχει και μια δυσκολία. Όσο περισσότερο το μουσείο ανοίγεται σε σύγχρονη τέχνη, διεθνείς εκθέσεις και νέες δράσεις, τόσο πιο προσεκτικό πρέπει να είναι για να μη χαθεί ο βασικός του χαρακτήρας.

Η συνέπεια διασφαλίζεται με έλεγχο του περιεχομένου, των συνεργασιών και της δημόσιας εικόνας. Δεν μπορεί κάθε δράση να μπαίνει κάτω από το όνομα του μουσείου αν δεν ταιριάζει με την αποστολή του. Το μουσείο πρέπει να είναι ανοιχτό, αλλά όχι χωρίς όρια.

7. Ποιες είναι οι βασικές ομάδες κοινού που στοχεύετε σήμερα και με ποια κριτήρια γίνεται η τμηματοποίηση;

Απάντηση

Το μουσείο στοχεύει σε αρκετές ομάδες. Έχει το ελληνικό κοινό, τους ξένους επισκέπτες, τους ερευνητές, τα σχολεία, τις οικογένειες, τους νέους, αλλά και τους φίλους της σύγχρονης τέχνης. Από τη δική μου πλευρά, ιδιαίτερη σημασία έχει και το διεθνές θεσμικό κοινό, δηλαδή μουσεία, ιδρύματα, συλλέκτες, πρεσβείες και οργανισμοί που μπορούν να συνεργαστούν με το μουσείο.

Η τμηματοποίηση γίνεται με βάση το ενδιαφέρον, την προέλευση και τον σκοπό επαφής με το μουσείο. Άλλος έρχεται ως επισκέπτης, άλλος ως χορηγός, άλλος ως ερευνητής και άλλος ως πιθανός συνεργάτης. Το δύσκολο είναι να μιλήσεις σε όλους χωρίς να χαθεί η σοβαρότητα του οργανισμού.

8. Ποιες πρακτικές ή κανάλια επικοινωνίας θεωρείτε πιο αποτελεσματικά για την ανάπτυξη κοινού και την ενίσχυση της σχέσης με τους επισκέπτες, και γιατί;

Απάντηση

Τα κοινωνικά δίκτυα βοηθούν πολύ στην προβολή, αλλά δεν αρκούν. Είναι χρήσιμα για να φαίνεται το μουσείο ενεργό και σύγχρονο, όμως η πραγματική εμπιστοσύνη χτίζεται με την ποιότητα των εκθέσεων, τη σωστή πληροφόρηση και τη σοβαρότητα των συνεργασιών.

Για διεθνείς συνεργασίες, πιο σημαντικά είναι τα επαγγελματικά δίκτυα, οι προσωπικές επαφές, οι θεσμικές σχέσεις και η φήμη του μουσείου. Ένα μουσείο του εξωτερικού δεν θα συνεργαστεί επειδή είδε μια ωραία ανάρτηση. Θα συνεργαστεί αν εμπιστεύεται τη διοίκηση, την επιστημονική επάρκεια και τη νομική ασφάλεια του οργανισμού.

9. Πώς σχεδιάζετε τις μεγάλες εκθεσιακές πρωτοβουλίες ως εργαλεία branding και εξωστρέφειας, και ποια στοιχεία θεωρείτε καθοριστικά για την επιτυχία τους;

Απάντηση

Οι μεγάλες εκθέσεις είναι πολύ σημαντικές για το κύρος του μουσείου. Όμως είναι και πολύ δύσκολες. Δεν αρκεί να υπάρχει μια καλή ιδέα. Χρειάζονται δανεισμοί, συμβάσεις, ασφάλειες, μεταφορές, άδειες, συντήρηση, επικοινωνία και οικονομική κάλυψη. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν σωστά.

Για την επιτυχία μιας έκθεσης μετρά η θεματική της δύναμη, η ποιότητα των έργων και η αξιοπιστία των συνεργατών. Από νομική και διεθνή σκοπιά, μετρά επίσης να είναι καθαρά τα ζητήματα προέλευσης, δικαιωμάτων, δανεισμού και ασφάλειας. Μια έκθεση μπορεί να είναι λαμπρή επικοινωνιακά, αλλά αν έχει προβλήματα στα παρασκήνια, τότε μπορεί να βλάψει το μουσείο αντί να το βοηθήσει.

10. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, ποια δεδομένα ή ανατροφοδότηση αξιοποιείτε, και πώς μετατρέπεται αυτό σε βελτιώσεις στρατηγικής;

Απάντηση

Η αποτελεσματικότητα φαίνεται από την επισκεψιμότητα, τη δημοσιότητα, τις συνεργασίες που προκύπτουν και τη γενική εικόνα του μουσείου. Όμως, από τη δική μου πλευρά, αξιολογώ και κάτι άλλο: αν η επικοινωνία ήταν ακριβής και ασφαλής. Δεν είναι όλα θέμα προβολής. Πρέπει να προσέχουμε να μην υπόσχεται το μουσείο περισσότερα από όσα μπορεί να υποστηρίξει.

Η ανατροφοδότηση έρχεται από κοινό, συνεργάτες, δημοσιεύματα, φορείς και διεθνείς επαφές. Αν ένα μήνυμα παρερμηνεύεται, πρέπει να διορθώνεται. Αν μια συνεργασία δημιουργεί ερωτήματα, πρέπει να εξηγείται καλύτερα. Η επικοινωνία χρειάζεται ενθουσιασμό, αλλά και μέτρο.

11. Ποιο είναι το όραμα του μουσείου για την ψηφιακή του στρατηγική και ποιοι είναι οι άμεσοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, ως προς υπηρεσίες, περιεχόμενο και υποδομές;

Απάντηση

Το όραμα είναι να γίνει το μουσείο πιο προσβάσιμο και πιο διεθνές μέσω της τεχνολογίας. Αυτό είναι σωστό και αναγκαίο. Όμως πρέπει να είμαστε ρεαλιστές. Οι ψηφιακές υπηρεσίες δεν είναι απλές. Χρειάζονται σταθερή υποστήριξη, ενημέρωση, έλεγχο περιεχομένου και χρήματα.

Άμεσος στόχος είναι να υπάρχει καλύτερη ψηφιακή παρουσία και πιο εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες. Μεσοπρόθεσμα, το μουσείο πρέπει να οργανώσει καλύτερα τα ψηφιακά του αρχεία και τις υπηρεσίες του, αλλά με τρόπο ασφαλή. Δεν μπορεί να ανοίγει όλο το υλικό χωρίς έλεγχο δικαιωμάτων, φωτογραφιών και χρήσεων. Το άνοιγμα είναι θετικό, αλλά πρέπει να γίνεται προσεκτικά.

12. Πώς επιλέγετε ψηφιακές συνεργασίες, όπως εφαρμογές ξενάγησης και storytelling, και με ποια κριτήρια αξιολογείτε την αξία τους για τον επισκέπτη και για το μουσείο;

Απάντηση

Οι ψηφιακές συνεργασίες επιλέγονται με βάση την αξιοπιστία του συνεργάτη, την ευκολία χρήσης, το κόστος και την ασφάλεια. Μια εφαρμογή μπορεί να φαίνεται πολύ καλή, αλλά πρέπει να δούμε ποιος διαχειρίζεται τα δεδομένα, ποιος έχει τα δικαιώματα του περιεχομένου και ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη αν κάτι δεν λειτουργήσει.

Για τον επισκέπτη, η αξία είναι να έχει εύκολη και καθαρή πληροφόρηση. Για το μουσείο, η αξία είναι να ενισχύεται η εμπειρία χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα. Προσωπικά θα ήμουν επιφυλακτικός με λύσεις που υπόσχονται πολλά αλλά δεν έχουν σταθερή τεχνική ή νομική κάλυψη. Η τεχνολογία πρέπει να είναι χρήσιμη, όχι απλώς εντυπωσιακή.

13. Πώς αξιοποιείτε τα δεδομένα από ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες, όπως ιστοσελίδα, κοινωνικά δίκτυα και εφαρμογές, για να βελτιώσετε την εμπειρία, την επικοινωνία και τον σχεδιασμό δράσεων;

Απάντηση

Τα δεδομένα βοηθούν να καταλάβουμε τι ενδιαφέρει το κοινό. Μπορούμε να δούμε ποιες σελίδες επισκέπτονται, τι περιεχόμενο έχει απήχηση, ποιες δράσεις προκαλούν περισσότερη ανταπόκριση. Αυτό είναι χρήσιμο για τον σχεδιασμό.

Όμως υπάρχει και κίνδυνος. Δεν πρέπει να κυνηγάμε μόνο αυτό που έχει περισσότερα κλικ. Το μουσείο δεν είναι εμπορική πλατφόρμα. Έχει εκπαιδευτικό και πολιτιστικό ρόλο. Επίσης, η χρήση δεδομένων πρέπει να γίνεται με σεβασμό στην ιδιωτικότητα. Προτιμώ λιγότερα δεδομένα αλλά καθαρά και νόμιμα, παρά πολλά δεδομένα που δεν ξέρουμε πώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

14. Ποιες θεωρείτε τις πιο κρίσιμες διεθνείς συνεργασίες ή δικτυώσεις του μουσείου και πώς συνδέονται με την πολιτιστική διπλωματία και τη διεθνή εικόνα της Ελλάδας;

Απάντηση

Οι πιο κρίσιμες συνεργασίες είναι με μεγάλα μουσεία, διεθνή ιδρύματα και οργανισμούς που μπορούν να δώσουν κύρος στο μουσείο. Οι δανεισμοί έργων, οι κοινές εκθέσεις και οι συμμετοχές σε διεθνή προγράμματα βοηθούν πολύ την εικόνα του μουσείου και, έμμεσα, την εικόνα της Ελλάδας.

Όμως η πολιτιστική διπλωματία δεν είναι πάντα απλή. Όταν εμπλέκονται αρχαιότητες, ιδιωτικές συλλογές ή μακροχρόνιοι δανεισμοί, μπορεί να υπάρξουν αντιδράσεις. Πρέπει λοιπόν το μουσείο να είναι πολύ προσεκτικό. Η διεθνής προβολή είναι σημαντική, αλλά δεν πρέπει να δημιουργεί την εντύπωση ότι η πολιτιστική κληρονομιά αντιμετωπίζεται μόνο ως μέσο προβολής.

15. Ποιους κινδύνους ή περιορισμούς αναγνωρίζετε στη διεθνή και ψηφιακή επέκταση, όπως ζητήματα πόρων, πνευματικών δικαιωμάτων, προστασίας δεδομένων ή θεσμικών δεσμεύσεων, και πώς τους διαχειρίζεστε;

Απάντηση

Οι βασικοί κίνδυνοι είναι τρεις. Πρώτον, το κόστος. Οι διεθνείς συνεργασίες και οι ψηφιακές υπηρεσίες θέλουν χρήματα και προσωπικό. Δεύτερον, τα δικαιώματα. Δεν μπορείς να χρησιμοποιείς εικόνες, αντικείμενα και υλικό χωρίς άδειες. Τρίτον, η φήμη του μουσείου. Ένα λάθος σε θέμα προέλευσης αντικειμένων, δεδομένων ή δημόσιας ανακοίνωσης μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες. Η διαχείριση γίνεται με προσεκτικό έλεγχο, συμβάσεις, νομική υποστήριξη και καλή συνεργασία με τα άλλα τμήματα. Προσωπικά θεωρώ ότι είναι καλύτερο να καθυστερήσει μια δράση παρά να γίνει βιαστικά και να δημιουργήσει πρόβλημα. Η εξωστρέφεια χρειάζεται, αλλά πρέπει να έχει όρια, κανόνες και υπευθυνότητα.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

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