

## Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία

### Ευγενία Π. Μπιτσάνη

Καθηγήτρια Πολιτιστικής Πολιτικής και Διαπολιτισμικών Σχέσεων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Email: [e.bitsani@uop.gr](mailto:e.bitsani@uop.gr)

### Ισιδώρα Θύμη

Υποψήφια Διδάκτωρ, ΕΔΙΠ, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Email: [i.thymi@go.uop.gr](mailto:i.thymi@go.uop.gr)

### Περίληψη

Το 2020 αποτέλεσε έτος ιστορικής καμπής για την ανθρωπότητα λόγω της εκδήλωσης της πανδημίας του COVID-19, γεγονός που δεν είχε καταγραφεί για, περίπου, έναν αιώνα. Συγχρόνως η 4η Βιομηχανική Επανάσταση χαρακτηρίζεται από μία, ταχύτατα επιταχυνόμενη, αλληλοδιείσδυση μεταξύ φυσικού, ψηφιακού και βιολογικού κόσμου. Στον πολιτιστικό τομέα, όπως και σε άλλους τομείς, η πανδημία υπήρξε παράγοντας επιτάχυνσης ορισμένων διαδικασιών που βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη στη στρατηγική διακυβέρνηση των δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών. Η βαθιά μεταμόρφωση των πεδίων αναφοράς έχει υπονομεύσει, όχι μόνο το μοντέλο βιωσιμότητας, αλλά και το μοντέλο διαχείρισης και οργάνωσης των πολιτιστικών οργανισμών. Οι παράγοντες αλλαγής, που έχουν επιβληθεί από την πανδημία, έχουν τονίσει τόσο τα πλεονεκτήματα του μοντέλου σύμπραξης δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) όσο και τα πλεονεκτήματα μιας νέας δυναμικής ψηφιακής στρατηγικής. Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να επεξηγήσει τα χαρακτηριστικά αυτού του νέου μοντέλου, αναδεικνύοντας τις ιδιαιτερότητές του και, ταυτόχρονα, να αναλύσει τον ρόλο των υβριδικών πλέον πολιτιστικών οργανισμών με τους οποίους οι δημόσιοι φορείς ξεκινούν διαδικασίες συνεργασίας. Σε αυτό τον ορίζοντα η εφαρμογή της στρατηγικής, που μόλις τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε να υιοθετείται από τους σύγχρονους πολιτιστικούς οργανισμούς, χρήζει συστηματικής ανάλυσης των αλλαγών που έχει επιφέρει στο πολιτιστικό μάνατζμεντ/πολιτιστική διαχείριση, ειδικότερα δεδομένου του ηθικού χαρακτήρα που διέπει την τελευταία.

**Λέξεις Κλειδιά:** Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Βιοπολιτισμική Προσέγγιση, Ψηφιακή Στρατηγική, Υβριδικός Πολιτιστικός Οργανισμός.

## Εισαγωγή

Στην εποχή μας, η ανθρωπότητα αντιμετωπίζει ποικίλα και οξύτατα περιβαλλοντικά, και όχι μόνο, κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα, στα οποία προστέθηκαν με καταλυτικό και δραματικό τρόπο αυτά που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19.

Η πανδημία αποτέλεσε τον καταλύτη και τον επιταχυντή για την επιβολή και την επικράτηση μιας σειράς πρακτικών, περιορισμών και συμπεριφορών, που δεν ήταν άγνωστες στις τεχνολογικά αναπτυγμένες κοινωνίες της ύστερης νεωτερικότητας. Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση, η τεχνητή νοημοσύνη και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας, το διαδίκτυο και η κουλτούρα του, η τηλεργασία και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, οι κοινωνίες της επιτήρησης, οι βιοϊατρικοί πειραματισμοί, οι μεταμορφώσεις του δημόσιου χώρου, οι ψηφιακές ανισότητες, η υποχώρηση επιμέρους δικαιωμάτων και οι περιβαλλοντικές διακινδυνεύσεις έχουν απασχολήσει τον δημόσιο διάλογο από τα τέλη του 20ού αιώνα.

Σύμφωνα με τον Μπεκ, «η πανδημία, ως βιοπολιτικό Συμβάν, με τη φιλοσοφική έννοια του όρου, διατρέχει κάθε μορφή του βίου και τον μεταλλάσσει ανθρωπολογικά και κοινωνικά, με τρόπο ταχύ και διαβρωτικό» (Κοντιάδης, 2020, 2).

Συγχρόνως η 4η Βιομηχανική Επανάσταση χαρακτηρίζεται από μία, ταχύτατα επιταχυνόμενη, αλληλοδιείσδυση μεταξύ φυσικού, ψηφιακού και βιολογικού κόσμου. Αποτελείται από ένα άθροισμα εξελίξεων: την τεχνητή νοημοσύνη (AI), τη ρομποτική, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT), την εκτύπωση 3D, τη γενετική μηχανική, τη νανοτεχνολογία, τους κβαντικούς υπολογιστές, και άλλες τεχνολογίες αιχμής. Παράγει πολυάριθμα προϊόντα και υπηρεσίες που πολύ γρήγορα γίνονται απαραίτητα για τη σύγχρονη ζωή. Από το GPS που προτείνει την ταχύτερη διαδρομή στις τεχνολογίες 5G και τους Virtual Assistants και από τα συστήματα Netflix μέχρι τους αλγόριθμους του Facebook που επιτρέπουν την αναγνώριση του προσώπου. Πρόκειται για μια τεράστια μεταμόρφωση του τρόπου με τον οποίο ζούμε, που επηρεάζει την οικονομία και την επιχειρηματικότητα, ενώ ταυτόχρονα αλλάζει τους όρους της (γεω)πολιτικής και τις μεθόδους της πολιτικής επικοινωνίας.

Ως εκ τούτου, πρόδηλο είναι, πως τόσο οι κοινωνικοοικονομικές, περιβαλλοντικές, τεχνολογικές εξελίξεις του 20ού αιώνα, που οδήγησαν στην αποδόμηση του δυτικού-βιομηχανικού-καταναλωτικού μοντέλου (Μορέν, 1998a, 534-545), στην εκ νέου εισαγωγή της «ανθρωπότητας στον πλανήτη» (Μορέν, 1998b, 43) και στον προσδιορισμό της βιώσιμης ανάπτυξης (Brundland, 1987, 5-9; UN,

Τεύχος 2, Αρ. 1

1992,5; UN, 1996, 12-16), όσο και οι σύγχρονες ψηφιακές επικοινωνίες που καθόρισαν τη μετάβαση στην εποχή της πληροφορίας, συντέλεσαν στη διαμόρφωση ενός νέου δυναμικού πλαισίου, προσαρμοσμένου στα πρότυπα της μεταφορντικής κατανάλωσης (Bitsani 2013, Urry, 2002, 14), το οποίο θέτει τον πολιτισμό ως θεμέλιο λίθο (Throsby, 2010, 1-2; Unesco, 1982, 1-6) της ανθρώπινης συμβίωσης. Το μοντέλο αυτό αφενός βασίζεται στην πολιτισμική έκφραση, στην ανάπτυξη διαπολιτισμικών ανταλλαγών και μιας νέας οικονομίας βασισμένης στη δημιουργικότητα (Μπιτσάνη, 2004, 118-119; Pratt et al., 2009, 3-4, 266-267; Unesco, 2002, 62-64), αφετέρου στη γνώση, τεχνολογία, εξειδίκευση, αποκέντρωση, ευελιξία, δικτύωση και την καινοτομία, θέτοντας νέους κανόνες και προοπτικές στην ανάπτυξη-διαχείριση των πολιτιστικών οντοτήτων και δράσεων (Amin, 1994, 1-6, Castells, 2010, 75-76, Kelly, 2010, 9, Ó Riain, 2010, 21-22, Throsby, 2010, 3). Σε αυτό τον ορίζοντα καλούνται οι πολιτιστικοί οργανισμοί να εντάξουν στον στρατηγικό σχεδιασμό τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους και θέματα.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να καταδείξει την αναγκαιότητα της εφαρμογής μιας ολιστικής ψηφιο-βιοπολιτισμικής στρατηγικής προσέγγισης και για την επίτευξη μεγαλύτερης προσαρμογής, ευελιξίας και βιωσιμότητας απέναντι στο περιβάλλον των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών και πολιτιστικών συλλογικοτήτων.

### **Η Βιοπολιτισμική Προσέγγιση των Πολιτιστικών Οργανισμών**

Η βιοπολιτισμική προσέγγιση είναι αυτή που εκλαμβάνει τους ανθρώπους ως βιολογικά, κοινωνικά και πολιτισμικά όντα σε σχέση με το περιβάλλον (McElroy, 1990). Θεωρεί την ανθρώπινη βιολογική μεταβλητότητα ως συνάρτηση της απόκρισης και της προσαρμογής στο περιβάλλον, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο των κοινωνικο-πολιτιστικών περιβαλλόντων.

Το επίκεντρο των βιοπολιτισμικών μελετών συνίσταται στη χρήση δημογραφικών και γενετικών χαρακτηριστικών, όπως η γονιμότητα, η θνησιμότητα, οι ανθρωπομετρικές μετρήσεις και οι δείκτες για την επιβίωση και την ευημερία των ανθρώπινων πληθυσμών σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Αυτοί οι δείκτες χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν τη σχέση μεταξύ βιολογίας και περιβάλλοντος με όρους οικολογικούς, ιστορικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, ψυχολογικούς, και άλλους πολιτιστικούς παράγοντες (Khongsdier, 2007).

Τεύχος 2, Αρ. 1

Σύμφωνα με τη Μερζον (2019), οι βιοπολιτισμικές προσεγγίσεις για την αειφορία κερδίζουν την προσοχή στους ακαδημαϊκούς κύκλους ως τρόποι ταυτόχρονης αναπαράστασης, ερμηνείας και διαμόρφωσης ανθρώπινων και πολιτιστικών διαστάσεων των σύνθετων κοινωνικών-οικολογικών συστημάτων. Η ιδέα της βιοπολιτισμικής προσέγγισης προέρχεται από τον τομέα της βιολογικής ανθρωπολογίας, όπου έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως για να περιγράψει τις επιπτώσεις των κοινωνικών περιβαλλόντων στην ανθρώπινη υγεία και την κουλτούρα. Από την ανθρωπολογία, η έννοια έχει εξαπλωθεί σε άλλους τομείς και ο ορισμός της έννοιας έχει μετατοπιστεί από την ανθρώπινη βιολογία σε μια έμφαση στις στενές διασυνδέσεις μεταξύ των ανθρώπινων κοινωνιών, ιδιαίτερα της πολιτιστικής τους σφαίρας, και του φυσικού και βιοφυσικού περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχουν (Maffi, 2005), εντάσσοντας και το ανθρωπογενές περιβάλλον σε όλες του τις διαστάσεις. Μάλιστα, η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθεί να προσδώσει έναν ιδιαίτερα ενισχυμένο ρόλο στον πολιτισμό και την πολιτιστική πολιτική της, μέσα από τις πολιτικές που έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια με την Ευρώπη 2020, για βιώσιμη ανάπτυξη, για ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς και για έξυπνη ανάπτυξη. Εξάλλου, στην Ευρωπαϊκή ατζέντα για τον πολιτισμό του 2007, αλλά και στη Πράσινη Βίβλο του 2010-11 και στους στόχους του 2030, αναγνωρίζεται ότι ο πολιτισμός αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δηλαδή της ευημερίας, της αλληλεγγύης και της ασφάλειας<sup>1</sup>. Επιπλέον τη σημασία του πολιτισμού για τις σύγχρονες κοινωνίες τονίζουν και άλλοι διεθνείς οργανισμοί πέραν της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η UNESCO, τα Ηνωμένα Έθνη, ο ΟΟΣΑ<sup>2</sup>. Υπό αυτή την έννοια η βιοπολιτισμική προσέγγιση ως μέθοδος έρευνας και σχεδιασμού αντιμετώπισης των συγχρόνων ζητημάτων, είτε σε επίπεδο κοινωνίας, πόλης και κοινότητας είτε σε επίπεδο διαχείρισης και διοίκησης οργανισμών, ταυτίζεται με την ολιστική μεθοδολογία προσέγγισης.

<sup>1</sup> Όπως Απόφαση 1855/2006/ΕΚ του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 12ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τη θέσπιση του προγράμματος Πολιτισμός (2007-2013), Πράσινη Βίβλος της ΕΕ 27.4.2010 COM(2010)183 για την απελευθέρωση του δυναμικού των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, ΕΓΧΕΙΡΗΜΑ «ΕΥΡΩΠΗ 2030» Προκλήσεις και Ευκαιρίες Έκθεση προς το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο από την Ομάδα Μελέτης για το μέλλον της ΕΕ με ορίζοντα το 2030.

<sup>2</sup> AGENDA 2030 Οι στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ για το 2030, ΗΕ 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, UNESCO Cultural heritage and sustainable development κ.λπ.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

**Η Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα ως Μοντέλο Αναφοράς των Πολιτιστικών Οργανισμών:****Το Μοντέλο του Υβριδικού Πολιτιστικού Οργανισμού**

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί συνιστούν φορείς πολιτισμού και, προκειμένου να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους και να αυξήσουν την προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο, απαιτείται σωστή διαχείριση και επικοινωνιακή στρατηγική.

Η ικανότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού να δημιουργεί στρατηγικές που θα το οδηγήσουν στον σχηματισμό συγκριτικών πλεονεκτημάτων και στη δυναμική καθιέρωσή του είναι το ζητούμενο στην εποχή του ψηφιακού πολιτισμού και η σχέση οικονομίας και πολιτιστικών δραστηριοτήτων οδηγεί στην αποδοχή της ανάγκης οργανωμένου διοικητικού και οικονομικού προγραμματισμού για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά και τη βιωσιμότητά τους.

Σε αυτό το πλαίσιο τα πολιτιστικά αγαθά και οι υπηρεσίες ως πολιτιστικά προϊόντα επίσης έχουν διπλή οντότητα ως πηγή οικονομικού και πολιτιστικού κεφαλαίου. Ο χώρος της δημιουργίας και της διαχείρισης των πολιτισμικών αγαθών διακρίνεται από την ιδιαιτερότητά του και η έννοια της «πολιτισμικής διαχείρισης» (cultural management) καθιστά αυτή την ιδιαιτερότητα φανερή στα εξής σημεία: συνδυάζει τη γνώση της κουλτούρας και των τεχνών με αυτή της διοίκησης και της οργάνωσης (Μπιτσάνη 2021).

Η αξιοποίηση και η σωστή κατανομή των πόρων μιας πολιτιστικής μονάδας και ο μετασχηματισμός τους μέσω της παραγωγικής διαδικασίας σε προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες, απαιτούν μία σειρά από καλά σχεδιασμένες αποφάσεις και ενέργειες, που προκύπτουν μέσα από έναν οργανωμένο προγραμματισμό και μία σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση (Μπιτσάνη 2004, 99-100).

Επιδίωξη του πολιτιστικού μάνατζμεντ είναι μία διοίκηση του εκάστοτε πολιτιστικού οργανισμού, που θα στηρίζεται στις αξίες του πολιτιστικού συμφέροντος από τη μια και θα χρησιμοποιεί παράλληλα τις απαραίτητες επιστημονικές μεθόδους από την άλλη, ώστε να παράγονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα με εύλογο κόστος λειτουργίας και ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού (Μπιτσάνη, 2004, 105).

Τα τελευταία χρόνια, όμως, οι αντικειμενικές συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούν ιδρύματα και οργανισμοί έχουν αλλάξει ριζικά, με τη συμμετοχή και αυτών που δραστηριοποιούνται στον πολιτιστικό τομέα. Αντιμέτωπος με την επικρατούσα παρουσία του δημόσιου συστήματος, έχει

Τεύχος 2, Αρ. 1

ωριμάσει ο πρωταγωνιστικός ρόλος στον πολιτιστικό τομέα νέων οντοτήτων και θεμάτων και ταυτόχρονα το δημόσιο σύστημα, το οποίο έχει πληγεί από περικοπές οικονομικών πόρων και προσωπικού, καλλιεργεί ολοένα περισσότερο τις σχέσεις με το ιδιωτικό σύστημα.

Αυτή η νέου τύπου οντότητα που ωρίμασε στον κοινωνικό ιδιωτικό τομέα, ο οποίος αποκτά όλο και πιο υβριδικά χαρακτηριστικά, τείνει σταδιακά να αποκτά στυλ επιχειρηματικής διαχείρισης, στα οποία βιώνεται μία σύνθεση μεταξύ αποτελεσματικότητας και δημόσιου σκοπού.

Ως μέρος αυτής της μετασχηματιστικής διαδικασίας, η οποία επηρέασε επίσης το δημόσιο σύστημα διαχείρισης της πολιτιστικής κληρονομιάς με τη μεταρρύθμιση των μουσείων, των συλλογών, των κέντρων πολιτισμού, οι σχέσεις μεταξύ του ιδιωτικού κόσμου και του δημόσιου συστήματος έχουν σίγουρα ενταθεί. Δεν υπήρχε όμως ο ίδιος δυναμισμός στην προσαρμογή του ρυθμιστικού συστήματος.

Το παράδειγμα αυτής της σχέσης ήταν, στην πραγματικότητα, το μοντέλο παραχώρησης, μέσω των οποίων ιδιώτες έχουν συμβάλει στη διαχείριση κάποιων υπηρεσιών για λογαριασμό του δημόσιου πελάτη ή μέσω των οποίων η δημόσια διοίκηση έχει εμπιστευθεί πολιτιστικά ακίνητα και άσκηση πολιτιστικής πολιτικής σε ιδιωτικούς φορείς (Flinders, 2005).

Στην Ευρώπη αυτό το εργαλείο της σύμπραξης (παραχώρησης στην ουσία), που άντεξε για πολύ καιρό, δεν αποδείχτηκε πάντα, και όχι συνεχώς, επαρκές. Η ανάγκη για μεγάλο όγκο επιχειρήσεων, που είναι απαραίτητος για να καταστεί βιώσιμη η παραχώρηση, το κατέστησε, πάνω από όλα, ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά μόνο για τις διαδικασίες ενίσχυσης των μεγάλων πολιτιστικών οργανισμών και μεγάλων πολιτιστικών χώρων. Αυτό έχει προκαλέσει μεγάλη κριτική της σχέσης μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των ιδιωτών, δρώντων υποκειμένων, καθώς έχει ανακύψει διχογνωμία, η οποία εμπόδισε και τα δύο μέρη να οικοδομήσουν μία αποτελεσματική διαδικασία της ανάπτυξης. Η δημόσια διοίκηση έχει σταδιακά αποσυρθεί από την οργάνωση ορισμένων υπηρεσιών και ο ιδιωτικός τομέας συχνά αποτυγχάνει να συνεργαστεί σε σταθερή βάση με το δημόσιο (Schwartz et al., 2015).

Το θέμα της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ασφαλώς δεν εξαντλείται στη σφαίρα της πολιτιστικής ανάπτυξης, αξιοποίησης και πολιτιστικής διαχείρισης. Αντιπροσωπεύει μία από τις ακίδες στις οποίες η συζήτηση και πρακτικές, μεταξύ άλλων και σε υπερεθνικό επίπεδο, έχουν ασκηθεί τα

Τεύχος 2, Αρ. 1

τελευταία χρόνια, σε μια προσπάθεια να επανεξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού και να ξεπεραστεί η κανονική σχέση εξουσίας που χαρακτήρισε τη δράση της δημόσιας διοίκησης<sup>3</sup>.

Στον πολιτιστικό τομέα, η νομική μορφή του ιδρύματος, του ινστιτούτου ή της ΜΚΟ, ακόμα και της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας, βρίσκει εφαρμογή ως εργαλείο για συνεργασία δημόσιας διοίκησης και ιδιωτικών φορέων για την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς (Μπιτσάνη, 2021, CICOPA, 2017).

Η διαδικασία της πολιτιστικής ενίσχυσης είναι το εκλεκτικό έδαφος για αυτή την ιδιαίτερη μορφή σχέσης μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, αλλά η υιοθέτησή της παρεμποδίζεται από τον νομοθετικό κατακερματισμό που έχει πλήξει την ικανότητα των δημοσίων διοικήσεων να προσανατολίζονται αποτελεσματικά στο ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο «ΕΕ 2020» (ΕΟΚΕ, 2011).

### ***Το μοντέλο του υβριδικού πολιτιστικού οργανισμού***

Στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα τα τελευταία δέκα χρόνια έχουν γεννηθεί πολυάριθμες συλλογικότητες που, χάρη στην ενεργοποίηση ικανών ανθρώπων, κατάφεραν να αναβιώσουν πολιτιστικούς χώρους, τους οποίους το δημόσιο σύστημα ή οι τοπικοί αυτοδιοικητικοί φορείς δεν μπόρεσαν να φροντίσουν, να προστατεύσουν και να καταστήσουν προσβάσιμους. Αυτές είναι συχνά τοποθεσίες, οι λεγόμενες δευτερεύουσες, που βρίσκονται σε περιφερειακές περιοχές και συνήθως μακριά από τις μεγάλες τουριστικές ροές (Liger et al., 2016).

Οι διαδικασίες γένεσης αυτών των πρωτοβουλιών είναι πολύ περίπλοκες και εύθραυστες και βασίζονται σε μια περίπλοκη σχέση μεταξύ των ιδιοκτητών των τοποθεσιών και της πραγματικότητας που προσφέρονται να φροντίσουν ώστε να κάνουν αυτούς τους χώρους χρηστικούς.

Ένα από τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για να δοθεί ένα νομικό πλαίσιο σε αυτές τις συνεργατικές εμπειρίες αποτελεί, όπως προαναφέρθηκε, η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που

---

<sup>3</sup> Στο Πράσινο Βιβλίο της ΕΕ για τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και παραχωρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης της 30ής Απριλίου 2004 μπορούμε να δούμε το όραμα που πληροφορεί αυτό το νέο νομικό εργαλείο των ΣΔΙΤ: «Την τελευταία δεκαετία, το φαινόμενο των ΣΔΙΤ αναπτύχθηκε σε πολλούς τομείς της δημόσιας σφαίρας. Η αύξηση της χρήσης των πράξεων ΣΔΙΤ αποδίδεται σε διάφορους παράγοντες. Παρουσία των δημοσιονομικών περιορισμών που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα κράτη μέλη, ανταποκρίνεται στην ανάγκη διασφάλισης της συνεισφοράς ιδιωτικής χρηματοδότησης στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, το φαινόμενο μπορεί επίσης να εξηγηθεί από την επιθυμία να επωφεληθούν περισσότερο από την «τεχνογνωσία» και τις μεθόδους λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα στο πλαίσιο της δημόσιας ζωής. Από την άλλη, η ανάπτυξη των ΣΔΙΤ πρέπει να πλαισιωθεί στη γενικότερη εξέλιξη του ρόλου του κράτους στην οικονομική σφαίρα, η οποία περνά από ρόλο άμεσου φορέα σε ρόλο διοργανωτή, ρυθμιστή και ελεγκτή» (Institute for Public Policies, 2011).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

παρουσιάζει βαθιές διαφορές με το παραδοσιακό μοντέλο παραχώρησης στη σύλληψή του και στη διατύπωσή του (EU, HORIZON 2020).

Στην πραγματικότητα, κινούμαστε από ένα μοντέλο σχέσης μεταξύ του ιδιωτικού και του κοινού που εμπνέεται από τη συνεργασία και όχι από τη σχέση προμηθευτή-πελάτη.

Πρωταγωνιστές αυτών των πρωτοβουλιών είναι υβριδικοί οργανισμοί που χαρακτηρίζονται, σε σχέση με την πραγματικότητα του παραδοσιακού κερδοσκοπικού ή μη τομέα, από την επιθυμία να επιδιώξουν πολιτιστικούς και κοινωνικούς στόχους και ταυτόχρονα στόχους οικονομικής βιωσιμότητας μέσω εμπορικών δραστηριοτήτων. Ο νόμος 4430/2016 για την κοινωνική οικονομία ή τρίτο τομέα της οικονομίας παρέχει το πλαίσιο και τα εργαλεία για το μοντέλο αυτό.

Εξάλλου η Κοινωνική Επιχειρηματικότητα είναι βασικό συστατικό του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου και συνδέεται στενά με τη στρατηγική «ΕΕ 2020» (ΕΟΚΕ, 2011).

Οι υβριδικοί οργανισμοί διαφέρουν πολύ από τις παραδοσιακές δομές που λειτουργούν στον πολιτιστικό τομέα. Συγκεκριμένα, υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά που θέλουμε να υπογραμμίσουμε εδώ:

- η διαδικασία της γένεσης
- οι ρίζες με τον τόπο
- το επιχειρηματικό μοντέλο
- η κεντρική θέση της συνεργασίας
- ηγεσία και άνθρωποι
- η νομική μορφή

Η κύρια κινητήρια δύναμη πίσω από τη γέννηση των υβριδικών πολιτιστικών οργανισμών είναι η αίσθηση του ανήκειν και η επιθυμία να φροντίσουν την τοπική κληρονομιά τους. Βρισκόμαστε στην παρουσία οργανωτικών οντοτήτων που προκύπτουν από διαδικασίες αστικής και ημιαστικής ενεργοποίησης και επαναοικειοποίησης του κοινού πολιτιστικού αγαθού και που βλέπουν τον κόσμο των συλλόγων και τον τρίτο τομέα ως το πολιτιστικό έδαφος αυτών των εμπειριών. Η διαδικασία της γένεσης ενεργοποιείται κυρίως από την κοινωνική και πολιτιστική μηχανή, και όχι απαραίτητα από τη θεσμική κοινωνία των πολιτών, ενώ ο στόχος της οικονομικής βιωσιμότητας και η ανάγκη να γίνει κανείς επιχειρηματικός είναι γενικά ένα εργαλείο για να μπορέσει κάποιος να επιτύχει την πολιτιστική του αποστολή (Μπιτσάνη, 2021, Liger, et al., 2016).

## Ψηφιακές Τεχνολογίες Μνήμης και Βιοπολιτισμική/Ψηφιακή Στρατηγική

Από την άλλη πλευρά, και ταυτόχρονα σε αυτές τις συνθήκες υγειονομικής κρίσης και κοινωνικής απομόνωσης/αποστασιοποίησης οι οποίες έδρασαν με καταλυτικό τρόπο ως επιταχυντές του ψηφιακού μετασχηματισμού, το κύριο βάρος σχηματισμού νέας κοινωνικότητας και νέων επικοινωνιακών πλαισίων το «σήκωσε» ο πολιτιστικός τομέας. Παράλληλα συγκράτησε στο μέρος του δυνατού την εγγύτητα με το κοινό μέσω των ψηφιακών εκδηλώσεων, συσπειρώνοντας γύρω από αυτόν σχεδόν όλο τον Δυτικό Κόσμο. Αυτό επιτεύχθηκε διότι οι πολιτιστικές βιομηχανίες βρίσκονται όλο και περισσότερο στο επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας και ο κύκλος των εργασιών τους είναι σημαντικός για το ΑΕΠ των χωρών τους. Τα πολιτιστικά αγαθά δεν περιορίζονται από εθνικά σύνορα, αλλά ξεπερνούν τα όρια των εθνικών οικονομιών αποκτώντας διεθνή χαρακτήρα και καθιερώνοντας εκείνο που πολλοί περιγράφουν ως παγκόσμια πολιτιστική κληρονομιά (Thymi et al., 2021).

Η ψηφιακή τεχνολογία παίζει έναν καθοριστικό ρόλο σε όλες σχεδόν τις βιομηχανίες του πολιτισμού, τόσο για τη δημιουργία όσο και για την προώθηση των προϊόντων τους.

Σύμφωνα με τον ορισμό που ευρέως δίνεται CLEVERISM (2019), ο όρος ψηφιακός μετασχηματισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις αλλαγές που συνδέονται με την εφαρμογή και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης κοινωνίας και διαβίωσης. Αν για τον 19<sup>ο</sup> αιώνα η τεχνολογική επανάσταση που άλλαξε τη δομή της κοινωνίας και των κοινωνικών σχέσεων ήταν η φωτογραφία<sup>4</sup>, «Ο αναλφάβητος του μέλλοντος θα είναι αυτός που δεν θα ξέρει να τραβά φωτογραφίες», έγραφε ο Walter Benjamin ,ένας από τους εκπροσώπους της Σχολής της Φρανκφούρτης. Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, και ύστερα από την εξέλιξη της φωτογραφίας σε κινηματογραφική ταινία, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η ψηφιακή εποχή συνιστά την επανάσταση του μέλλοντος, διότι δημιουργεί έναν ταυτόχρονο «χωροτόπο», τον οποίο όμως αποθηκεύει και διατηρεί στο διηνεκές . Αποτέλεσμα αυτών των διεργασιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τομέα του πολιτισμού συνιστά ένα πλέγμα νέων τεχνολογιών μνήμης, όπως αυτές ορίστηκαν και τεκμηριώθηκαν

<sup>4</sup> Ο Baudelaire θεωρούσε τη φωτογραφία απαραίτητο μέσον της εμπειρίας της νεωτερικότητας, την οποία όριζε ως «εμπειρία της συνεχούς αλλαγής». Ταυτόχρονα, ήδη από τη δεκαετία του 1930, η φωτογραφία αντιμετωπίζεται ως «ντοκουμέντο» και τονίζεται η «τεκμηριωτική ιδιότητα», ή αλλιώς αυτό που ο Charles Baudelaire ονόμασε «απόλυτη υλική ακρίβεια». Η τεκμηρίωση, ως σήμα κατατεθέν της φωτογραφίας, απαντούσε στην ανάγκη καταγραφής και ταξινόμησης της ανθρώπινης εμπειρίας Liz Wells 2007, *Εισαγωγή στη Φωτογραφία*, Εκδ. Πλέθρον, Αθήνα 2007, σελ. 37.

Τεύχος 2, Αρ. 1

για τη φωτογραφία και τον κινηματογράφο, την τηλεόραση κ.λπ. Συνεπώς και αυτή η σε εξέλιξη ψηφιακή διαδικασία αποκτά δύο διαστάσεις, αυτή του πολιτισμικού γίνεσθαι και αυτή του πολιτισμικού προϊόντος. Ταυτόχρονα, η ψηφιακή αποτύπωση αντιμετωπίζεται ως «ντοκουμέντο» και τονίζεται η «τεκμηριωτική ιδιότητα», ή αλλιώς αυτό που ο Charles Baudelaire ονόμασε «απόλυτη υλική ακρίβεια» αναφερόμενος στη φωτογραφία. Η τεκμηρίωση, ως σήμα κατατεθέν αρχικά της φωτογραφίας, κατόπιν της κινηματογραφικής ταινίας (ντοκιμαντέρ), απαντά στην ανάγκη καταγραφής και ταξινόμησης της ανθρώπινης εμπειρίας. Στο πλαίσιο αυτό, επιστήμες που χρησιμοποίησαν τη φωτογραφία ως εργαλείο, όπως για παράδειγμα η ανθρωπολογία, η αρχαιολογία, η βιολογία στο παρελθόν, τώρα με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, ως εργαλείο γι' αυτές τις επιστήμες χρησιμοποιείται η ψηφιοποίηση και η ψηφιακή αποτύπωση/εικόνα. Συγχρόνως τέθηκε στις υπηρεσίες του διευρυμένου κράτους, ιδιαίτερα των κρατών υποδοχής μεταναστών, ως εποπτικό κι ελεγκτικό μέσο και στο σημείο αυτό γεννώνται ερωτηματικά σχετικά με τη νομιμοποίηση και δημοκρατικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, κυρίως στον τομέα των κοινωνικών και ατομικών δικαιωμάτων (Anselmi et al., 2021). Συγχρόνως, ως γνήσια εξέλιξη των προγενέστερων τεχνολογιών μνήμης κατά τους δυο προηγούμενους αιώνες, όχι μόνον διευρύνει το βλέμμα, αλλά δημιουργήσε αυτό που ο Anselmi ονόμασε «οπτικό ασυνείδητο», επιτρέποντας την ανάδυση ενός «χώρου» και «χρόνου» έξω από την ανθρώπινη συνείδηση και τη γραμμική δομή της αφήγησης (Anselmi, 2015). Ο ηλεκτρονικός πολιτισμός είναι το αποτέλεσμα της προσέγγισης, της σύγκλισης και της διείσδυσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, με την πολιτιστική δραστηριότητα και την τέχνη. Από τη σύγκλιση αυτή προκύπτουν νέες δυνατότητες, ευκολίες, και μορφές πολιτιστικής έκφρασης. Οι μορφές αυτές ταξινομούνται μέσα σε δύο κύριους άξονες ανάλογους με τις διαστάσεις της ψηφιακής διαδικασίας. Στον πρώτο άξονα συνεχίζουμε να υλοποιούμε την τέχνη και την πολιτιστική δημιουργία όπως διενεργείτο μέχρι σήμερα, αλλά χρησιμοποιούμε τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) σαν υποστηρικτικό εργαλείο και κυρίως σαν ένα πολύ ισχυρό μέσο προβολής και διάχυσης. Στον δεύτερο άξονα χρησιμοποιούμε τις ΤΠΕ, τις υπηρεσίες τους και τα προϊόντα τους σαν ένα νέο μέσο και εργαλείο για την ίδια τη δημιουργία της τέχνης και του πολιτισμού (Κομνηνός, 2006). Στην αρχή ο όρος e-culture, ηλεκτρονικός πολιτισμός, ήταν ένας ρητορικός όρος που χρησιμοποιείτο κυρίως σαν εργαλείο για να αλλάξει τα δεδομένα, τις στάσεις και το υπόβαθρο στον χώρο των πολιτικών για τον πολιτισμό, αναγνωρίζοντας αυτή την ανάγκη σαν αποτέλεσμα της διείσδυσης των

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

ΤΠΕ σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες και της ανάπτυξης των e-services. Στη συνέχεια, όμως και μέχρι σήμερα ο όρος e-culture είναι μία καθιερωμένη φράση στον χώρο του πολιτισμού, των ανθρώπων του και της πολιτικής του, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Σε αυτόν τον ορίζοντα καθίσταται εμφανές πως οι τεχνολογίες της πληροφορίας επηρεάζουν δομικά τους πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι πλέον αποκτούν διττή ταυτότητα, δραστηριοποιούμενοι συγχρόνως στον πραγματικό/υλικό κόσμο και στον άυλο/εικονικό ψηφιακό κόσμο<sup>5</sup>. Συνεπώς οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι διπλά υβριδικοί ως προς τη σύστασή τους και τη δραστηριοποίησή τους. Υβριδικοί προερχόμενοι από την ένωση τοπικών συλλογικοτήτων και δημοσίου και από την ένωση της πραγματικής και εικονικής υπόστασής τους.

### **Ο ρόλος της στρατηγικής και του ψηφιακού μετασχηματισμού για την ανάπτυξη των πολιτισμικών οργανισμών/θεσμών στην εποχή της υγειονομικής κρίσης**

Στο σημερινό ανταγωνιστικό και ψηφιακά ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον, πλήθος επιστημονικών μελετών αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγική διαχείριση είναι περισσότερο βιώσιμοι και επιτυχημένοι από αυτούς που δεν τη χρησιμοποιούν. (David, 2011, 17; Wheelen et al., 2011, 6).

Η σύγχρονη αντίληψη στη στρατηγική, αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες, αλλά και τα πλεονεκτήματα που εμφανίζουν κατά την εφαρμογή τους οι θεωρίες σε ευμετάβλητες-ασταθείς συνθήκες, στοχεύοντας στην επιτυχή εναρμόνιση *θεωρίας και πράξης* (Johnson et al., 2007, 1-12), υποστηρίζει τη συνύπαρξη-σύζευξη μεθόδων-στοιχείων διαφορετικών προσεγγίσεων (McKiernan, 1997, 795-796), στοχεύοντας στην ολοκληρωμένη προσέγγιση. Η *συνδυαστική «σταδιακά προκύπτουσα στρατηγική»*, αποτελεί μια *ευέλικτη-δυναμική-συμμετοχική και συνεχή διαδικασία λήψης αποφάσεων*,

<sup>5</sup>Πλεονεκτήματα Ψηφιοποίησης:

- Δυνατότητα επανέκδοσης υλικού out-of-print
- Γρήγορη πρόσβαση σε υλικό εξ αποστάσεως
- Δυνατότητα έκθεσης δύσχρηστου υλικού (πχ. ογκώδεις τόμοι ή χάρτες)
- «Εικονική ενοποίηση» όπου υπάρχει η δυνατότητα διάσπαρτες συλλογές να ενοποιηθούν
- Δυνατότητα τροποποίησης ψηφιακών εικόνων όσον αφορά το μέγεθος, την πιστότητα, την επεξεργασία των χρωμάτων, τη μείωση του θορύβου κ.λπ.
- Δυνατότητα ενσωμάτωσης πηγών για εκπαιδευτικούς σκοπούς
- Παροχή εξειδικευμένης αναζήτησης, περιλαμβανομένων των πλήρων κειμένων
- Ανάμειξη διαφόρων μέσων (εικόνα, ήχος, video)
- Δυνατότητα παρουσίασης σημαντικού σε ποσότητα υλικού για ανάλυση ή σύγκριση (Anselmi-Bitsani, 2021)

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

επαγρύπνησης-παρακολούθησης του περιβάλλοντος, αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, βελτιωτικών αλλαγών-ανανέωσης, αναζήτησης στρατηγικών καινοτομιών και οργανωσιακής μάθησης, βασισμένη στην ολιστική προσέγγιση. (Kotter, 1996, 67-68, 175-176; Wheelen et al., 2011, 13; Μπουραντάς, 2005, 45-49; Μπιτσάνη, 2014, 36-38).

Από την άλλη πλευρά, οι πολιτιστικοί οργανισμοί σήμερα θεωρούνται βιομηχανίες υψηλού ρίσκου, τα προϊόντα αμφίγνωσης και ασαφούς αξίας, προϊόντα «ημι-δημόσιου» χαρακτήρα, με σημαντικές διαφορές που προσελκύουν διαφορετικές κατηγορίες κοινού. Κυρίως, όμως, παρά τις όποιες διαφορές μεταξύ τους, όλοι οι πολιτιστικοί οργανισμοί και τα προϊόντα τους όχι μόνο συγκλίνουν στον ψηφιακό πολιτισμό, αλλά ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους καθίσταται υψίστη προτεραιότητα, ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή τους (Thymi et al. 2021, Rossidis and Belias, 2021, 38).

Αντιλαμβανόμεστε, λοιπόν, τον επιτακτικό ρόλο της στρατηγικής σε περίοδο τέτοιου είδους κρίσης, καθώς οι απαιτήσεις του κοινού αλλάζουν, οι κρατικές-ιδιωτικές χρηματοδοτήσεις-χορηγίες μειώνονται, ο ανταγωνισμός ενισχύεται (Keresnyei, 2011, 119-120; Kotler et al., 2009, 148-150), η δυνατότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων δυσχεραίνει λόγω της αβεβαιότητας και του ρίσκου (Fischer, 2011, 79-80) και οι οργανωσιακές αδυναμίες μεγεθύνονται, καθιστώντας ευάλωτες τη δομή-διαχείριση, όσο και την εν γένει δραστηριότητα και ποιότητα αγαθών-υπηρεσιών των πολιτιστικών οργανισμών.

Καθώς η επιτυχία του πολιτιστικού μανάτζμεντ έγκειται στην «τριπολική και αμφίδρομη σχέση» δημιουργού-πολιτιστικού διαχειριστή-κοινού (Μπιτσάνη, 2004, 105), η *επιβίωση, ανάπτυξη και μακροβιότητα* των πολιτιστικών οργανισμών και των *ανοικτών συστημάτων τους* (Byrnes, 2009, 84, 115), προϋποθέτει την εφαρμογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών πλάνων, ανταποκρινόμενων στις ανάγκες των αγορών και στην εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων ομάδων, που μεγιστοποιώντας το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>6</sup>» και ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες, διαμορφώνουν ένα *ευέλικτο, «συνεκτικό», «ενοποιημένο», «ολοκληρωμένο»* (Hax et al., 1991) και «ισορροπημένο» σύστημα συνδυασμένων δραστηριοτήτων, σε «συμβατότητα» (Μπιτσάνη, 2004, 243) με τις *αλληλοεξαρτώμενες αλλαγές των συνθηκών*<sup>7</sup> (Σαϊτίης, 2008, 36) του δυναμικά

<sup>6</sup> Το πλεονέκτημα, που διαφοροποιεί τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές του (Porter, 1996, σ.1, σ.62-64; Grant, 2010, σ. 18).

<sup>7</sup> Οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, δημογραφικές και εκπαιδευτικές (Byrnes, 2009, σ.84, σ.115).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

εξελισσόμενου περιβάλλοντος. (Bickhoff, 2000, 53 όπως αναφέρεται στο Kotler et al., 2010, 13; Hunger et al., 2004, 23; Johnson et al., 2008, 3). Η στρατηγική, μέσα από τις συγκεκριμένες αναλυτικές-ευέλικτες δομές<sup>8</sup> της, που απασχολούν όλα τα διοικητικά επίπεδα, ωθεί *διαρκώς* στην ανάπτυξη των απαραίτητων προϋποθέσεων και λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, για επιτυχή «ορθολογική διαχείριση»<sup>9</sup> και επίτευξη συμβατότητας με το εκάστοτε περιβάλλον. (Grant, 2010, 16; Μπιτσάνη, 2004, 242-243).

### Συμπεράσματα

Στον πολιτιστικό τομέα, όπως και σε άλλους τομείς, η πανδημία του κορωνοϊού αποτέλεσε παράγοντα επιτάχυνσης ορισμένων διαδικασιών που βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη στη στρατηγική διακυβέρνηση των δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών. Η βαθιά μεταμόρφωση των πεδίων αναφοράς έχει υπονομεύσει όχι μόνο το μοντέλο βιωσιμότητας, αλλά και το μοντέλο διαχείρισης και οργάνωσης των πολιτιστικών οργανισμών. Οι παράγοντες αλλαγής που έχουν επιβληθεί από την πανδημία έχουν τονίσει τα πλεονεκτήματα του μοντέλου σύμπραξης δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ).

Το θέμα της στρατηγικής των πολιτιστικών οργανισμών παραμένει ανοιχτό στον δημόσιο επιστημονικό διάλογο, τόσο από πλευράς θεωρίας όσο και από πλευράς πρακτικής εφαρμογής. Είναι δύσκολο να συνταχθεί διαμόρφωση μιας σκόπιμης στρατηγικής, όπου δεν υπάρχει διαχειριστική προσέγγιση και διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών. Είτε έτσι είτε αλλιώς, η στρατηγική είναι απαραίτητη στους πολιτιστικούς οργανισμούς για να αντιμετωπίσουν ένα περιβάλλον μέσα σε σταθερή αλλαγή. Όπως φαίνεται στην περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η στρατηγική χρησιμεύει για να αντιμετωπίσει την αλλαγή και να την κατευθύνει προς όφελός του (Rossidis et al., 2021, 58).

Συνεπώς, η ανάγκη ανταπόκρισης στις οικονομικές και θεσμικές προκλήσεις που ξεκίνησε η πανδημία οδήγησε τους πολιτιστικούς οργανισμούς να αλλάξουν μέρος της δικής τους στρατηγικής, όπου ήδη υπήρχε (π.χ. τα σύγχρονα τα μουσεία και πινακοθήκες διοικούνται με «διαχειριστικό» τρόπο), αλλά

<sup>8</sup> Έρευνα-ανίχνευση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, υλοποίηση και αξιολόγηση-έλεγχος αυτής (Hunger and Wheelen, 2004, σ.21, σ.17).

<sup>9</sup> Με βάση τις αρχές του «γενικού-δημοσίου συμφέροντος», εστιάζει αφενός στη συμβολή του «ηθικού χαρακτήρα» των πολιτιστικών αγαθών στην ανάπτυξη της τέχνης και του πολιτισμού, αφετέρου στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού με γνώμονα την κερδοφορία και την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων ομάδων. (Γκαντζιάς, 2008 όπως αναφέρεται στο Ζούνης, 2008, σ.2; Μπιτσάνη, 2004, σ.104,σ.93,σ.171).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

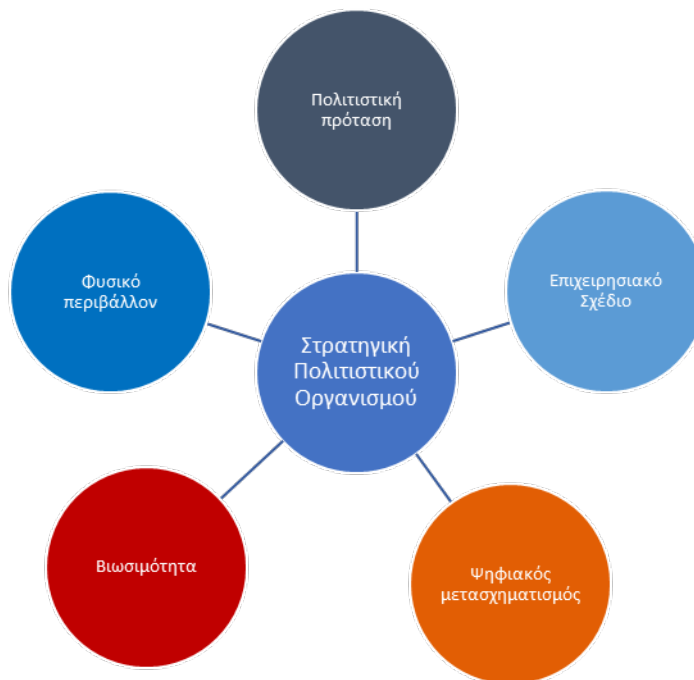
<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

βοήθησε και στην εισαγωγή, κατά μια έννοια, της στρατηγικής σε ορισμένα από εκείνα τα πλαίσια στα οποία απουσίαζε (π.χ. τα περισσότερα από τα δημόσια μουσεία, κυρίως τα περιφερειακά).

Σε αντίθεση με την κοινή λογική που γενικά αποδίδεται στον όρο, σε αυτό το άρθρο σκοπεύουμε τη στρατηγική ως ένα σύνολο στη βάση του προτύπου των "5 Ps", όπως θεωρήθηκε στο βιβλίο *Στρατηγικό σαφάρι: μια ξενάγηση στα άγρια φύση της στρατηγικής διαχείρισης* (Ahlstrand et al., 1998).

Αν και το πλαίσιο είναι πιο κατάλληλο για την ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων, ιδιαίτερα εκείνων των περιπτώσεων στις οποίες ο στρατηγικός προσανατολισμός είναι προφανής και σκόπιμος, το σχήμα κατ' αναλογία βοηθά στην κατανόηση των ενδογενών και εξωγενών παραγόντων που ενώνουν τους διάφορους πολιτιστικούς οργανισμούς και πολιτιστικές οντότητες και επηρεάζουν την παρουσία και το περιεχόμενο του στρατηγικού προσανατολισμού στις πέντε περιοχές αιχμής, όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα και συνεχίζουν να διαμορφώνονται.



*Σχήμα 1: Η βιοπολιτισμική στρατηγική ανάπτυξη ενός πολιτιστικού οργανισμού κατά τη διάρκεια της έκτακτης ανάγκης Covid-19.*

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

Στο πλαίσιο του ψηφιακού πολιτισμού, τα σύγχρονα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης γίνονται ευέλικτα χρησιμοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες της ψηφιακής εποχής. Μέσω αυτών δημιουργούνται νέα δεδομένα στην πολιτισμική παραγωγή και διαχείριση, καθιερώνοντας τις «ψηφιο-επικοινωνιακές βιομηχανίες», αναδεικνύοντας τον πολιτισμό και την τέχνη ως κύριους παράγοντες κοινωνικής συνοχής, αποδοχής της διαφορετικότητας, αλλά και μοχλούς ανάπτυξης της οικονομίας και άνθησης της αλληλεγγύης-συνεργασίας-κατανόησης-δημιουργικότητας-καινοτομίας (Quintin, 2009, 10).

Ωστόσο, η ανεπάρκεια της νομοθεσίας ως προς τη λειτουργία στον άυλο κόσμο, ίσως απειλήσει μελλοντικά τη βιωσιμότητα των πολιτιστικών οργανισμών, οντοτήτων και θεσμών, όπως ίσως απειλήσει και τον ίδιο τον άνθρωπο και τη συμβίωση όπως μέχρι τώρα τη γνωρίζουμε, διότι η κοινωνική αποστασιοποίηση που επιβάλλεται στην καθημερινότητά μας, απειλεί ταυτόχρονα και την πολιτισμική συνέχεια (Anselmi et al., 2021, Κοντιάδης, 2020)<sup>10</sup>.

Κατά τη φάση της αναστολής του lockdown, που επιβλήθηκε από την πανδημία Covid-19, την άνοιξη του 2020, και του ημι/lockdown του 2021, η ευελιξία και η λειτουργικότητα της προσέγγισης της εταιρικής σχέσης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού άρχισε να αναδεικνύεται ξεκάθαρα, τόσο στη σχεσιακή ελαστικότητα μεταξύ των δύο αυτών όσο και στην ενδεχόμενη ανάγκη προσαρμογής στα νέα σενάρια της νέας εποχής. Η υβριδικότητα των πολιτιστικών οργανισμών έχει εμβρυϊκή, αλλά ήδη απτή παρουσία από δύο νέες πραγματικότητες και μια σειρά από σχέσεις που ενεργοποιούνται άμεσα και αυτόματα, δίνοντας την αίσθηση ότι έχει καλύψει κάποιο κενό σε επίπεδο πολιτισμικού περιεχόμενου και ουσίας, αλλά και διαχείρισης.

<sup>10</sup> Σε κάθε περίπτωση, κατά τη γνώμη μας, στις καινούργιες στρατηγικές και στρατηγικά σχέδια που θα αναπτυχθούν στον ορίζοντα των νέων ψηφιο/βιοηθικών εξελίξεων του 21ου αιώνα, επιβάλλεται να προταχθούν ως πρώτη προτεραιότητα και πυξίδα του νέου στρατηγικού σχεδιασμού, οι αξίες των ανθρώπων, έτσι όπως τις έχει καταγράψει ο Χάρτης των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ (ΟΗΕ 1945): (α) Η αγάπη σε αντιδιαστολή με το μίσος, τη μισαλλοδοξία και το ρατσισμό. (β) Η ειρήνη, το αντίθετο της βίας, της σύγκρουσης, της τρομοκρατίας, της συκοφαντίας και του πολέμου. (γ) Η γνώση, σε αντίθεση με την άγνοια, τον φόβο, τη δεισιδαιμονία, την εκμετάλλευση, την τυραννία. (δ) Η πίστη, σε αντιπαράθεση με την απελπισία, την καχυποψία και τον ίδιο τον θάνατο.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

**Βιβλιογραφία****Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Amin, A., (1994). *Post-Fordism-A reader*. Oxford: Blackwell.

Amin, A. and Roberts, J., (2008). *Community, Economic Creativity, and Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Anheier, H. K. and Isar, Y. R., (2008). *Cultures and Globalization. The Cultural Economy*. London: Sage Publications.

Anselmi, W. and Wilson, S., (2015). *Technology of memory-Identity and Oblivion in Familiar and Foreign*. Canada: University of Albert. 233-259.

Anselmi, W. and Bitsani, E., (2021). *Recognizing food as part of ethno-cultural identities in the multicultural societies throw diasporic cinema: Comparative analysis of the movies "The Big Night" and "My Greek Fat Wedding" in Multiculturalism*. USA: Nova Publishing NY.

Bernstein, J. S., (2006). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences-Foreword by Philip Kotler*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Bitsani, E., (2016). The cultural heritage and the historic memory as a main factor for sustainable development of modern city in the framework of crisis. The case study of the museum cluster "Museumsinsel" in Berlin, in 1st InHeriT Conference on Cultural Heritage as Economic Value in Athens, May 11-13 2016, within the framework of European research program InHeriT Promoting Cultural Heritage as a Generator of Sustainable Development ERASMUS+, LLP.

Bitsani, E., (2014). *"Intercultural City Identity" and "Human Intercultural Cities" (H.I.C). An Ontological/dynamic Model for the Social Cohesion of Modern and Post-Modern Cities. The research example of Trieste Italy research monograph*. USA: Nova Publishers NY.

Bowdin, G.A.J., Allen, J., O'Toole, W. and Harris, R., McDonnell, I.,(2006). *Events Management-2nd Edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Byeon, M., Carr, N. and Hall, C. M., (2009). The South Korean Hotel Sector's Perspectives on the "Pre and Post-event". Impacts of the Co-hosted 2002 Football World Cup. Στο *International Perspectives of Festivals and Events :Paradigms of Analysis*. Επιμέλεια από J. Ali-Knight, M. Robertson, A. Fyall and A. Ladkin. Oxford: Academic Press-Elsevier Ltd. 65-93.

Byrnes, W. J, (2009). *Management and Arts*. USA: Focal Press.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

- Castells, M., (2010). *The Information Age Economy, Society, and Culture: Volume I: The Rise of the Network Society*. 2nd Edition with a new preface. Oxford: Blackwell.
- Chhabra, D., (2010). *Sustainable Marketing of Cultural and Heritage Tourism*. London: Routledge.
- David, F. R., (2011). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 13th Edition. New Jersey-USA: Prentice Hall.
- Dean, D., (1994). *Museum Exhibition, Theory and Practice*. London: Routledge.
- Derrett, R., (2003). Festivals, events, and the destination. Στο *Festival and Events Management - An international arts and culture perspective*. Επιμέλεια από I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond and U. McMahon-Beattie, Oxford: Butterworth-Heinemann. 32-50.
- Derrett, R., (2009). How Festivals Nurture Resilience in Regional Communities. Στο *International Perspectives of Festivals and Events: Paradigms of Analysis*. Επιμέλεια από J. Ali-Knight, M. Robertson, A. Fyall and A. Ladkin. Oxford: Academic Press -Elsevier Ltd. 107-124.
- European Commission (2011). *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*; COM (2011) 682. (25.10.2011).
- Gibson, C., Connell, J., Waitt, G., & Walmsley, J., (2011). The Extent and Significance of Rural Festivals. Στο *Festival Places Revitalising Rural Australia*. Επιμέλεια από C. Gibson and J. Connell. Bristol: Channel View Publications.
- Goldblatt, J., (2010). *Special Events: A New Generation and the Next Frontier*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Grant, R. M., (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7th Edition. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Institute for Public Policy Research, (2011). *Building Better Partnerships: the final report of the Commission on Public-Private Partnerships*, Institute for Public Policy Research, London
- Johnson, G., Langley, A., Melin., L. and Whittington, R., (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. New York: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R., (2008). *Exploring Corporate Strategy-Text and Cases*. 8th Edition. England: Pearson Education Limited.
- Kelly, K., (2010). *New Rules for the New Economy 10 radical strategies for a connected world*. England: Viking-Penguin Group.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

- Kelly, K., (1994). *Out Of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*. Menlo Park. CA: Addison-Wesley.
- Kotler, N. G., Kotler, P. and Kotler, W.I., (2008). *Museum Marketing and Strategy*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, P., Berger, R. and Bickhoff, N., (2010). *The Quintessence of Strategic Management. What You Really Need to Know to Survive in Business*. Original Title: *Quintessenz des strategischen Managements*. (2008). Translated by C. Jokubauskas. London –Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kotler, P., Caslione, J. A., (2009). *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*. USA: AMACOM.
- Kotter, J. P., (1996). *Leading Change*. US: Harvard Business School Press.
- Liger, Q., Stefan, M., Britton, J. (2016). *Social Economy*, Directorate General for Internal Policies, European Commission.
- Parry, R., (2007). *Recoding the Museum Digital Heritage and the Technologies of Change*. London: Routledge.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. and Tomaney, J., (2011). *Handbook of Local and Regional Development*. London: Routledge.
- Pitchford, M. and Henderson, P., (2008). *Making Space for Community Development*. Bristol: The Policy Press.
- Pratt, A. C. and Jeffcutt. P., (2009). *Creativity, innovation, and the cultural economy*. London: Routledge.
- Richards, G., (2001). *Cultural Attractions and European Tourism*. UK: CABI.
- Richards, G. and Palmer, R., (2010). *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ronchi, A. M., (2009). *E-Culture-Cultural Content in the Digital Age*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag .
- Schwartz, R., Jones, C. and Nicholls, A., (2015). Building the social finance infrastructure. Στο *Social Finance*. Επιμέλεια από A. Nicholls, R. Paton and J. Emerson. Oxford: University Press Scholarship. 791-837. Online. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198703761.003.0016>

Τεύχος 2, Αρ. 1

- Simons, D. and Dang S., (2006). *International Perspectives on Cultural Indicators. A review and compilation of cultural indicators used in selected projects*, Centre of Expertise on Culture and Communities, Creative City Network of Canada / Simon Fraser University. November 2006. 2-6.
- Swyngedouw, E., (2006). Metabolic urbanization - The making of cyborg cities. Στο *In the Nature of Cities-Urban political ecology and the politics of urban metabolism*. Επιμέλεια από N., Heynen, M., Kaika & E., Swyngedouw, London: Routledge. 20-39.
- Throsby, D., (2010). *The Economics of Cultural Policy*. New York: Cambridge University Press.
- Benjamin, W. *Pequeña Historia de la Fotografía*. Διαθέσιμο: <http://www.bio-design.com.ar/2-UNLa/historia2/libros/walter%20benjamin-Historia-de-lafotografia.pdf>, d.v. 01/04/21 [Ανακτήθηκε 1/4/2021].
- Wheelen, T. L. and Hunger D. J., (2011). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. 13th Edition. USA: Prentice Hall.

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή. (2017). *Νέα Βιώσιμα οικονομικά μοντέλα (Γνωμοδότηση SC/048)*. Βρυξέλλες. Ν. 4430/2016 ΦΕΚ Α' 205 Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις ΟΗΕ 17 στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης. Διαθέσιμο: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>. [Ανακτήθηκε 10-12-2021].
- Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή. (2011). *Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και κοινωνική επιχείρηση (Γνωμοδότηση INT/589)*. Βρυξέλλες. Διαθέσιμο: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>. [Ανακτήθηκε 10-12-2021].
- Κομνηνός, Ν., (2006). Έξυπνες Πόλεις: Συστήματα Καινοτομίας και Τεχνολογίες Πληροφορίας στην Ανάπτυξη των Πόλεων, *Περιοδικό Αρχιτέκτονες*, 60, 72-75.
- Κοντιάδης, Ξ., (2020). *Πανδημία, βιοπολιτική και δικαιώματα. Ο κόσμος μετά τον covid-19*. Αθήνα: εκδ. Καστανιώτης.
- Μορέν, Ε., (1998). Αναζητώντας τα χαμένα θεμέλια. Στο *Μια πολιτική πολιτισμού*. Επιμέλεια από Ε. Morin. και S. Nair. Μετάφραση από Ε. Αστερίου, Αθήνα: εκδ. Λιβάνη.

Τεύχος 2, Αρ. 1

Μπιτσάνη, Ε., (2004). *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη -Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*. Αθήνα: εκδ. Διόνικος.

Μπιτσάνη, Ε., (2008). *Πολιτιστικές Δραστηριότητες και Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Κοινωνία των Πληροφοριών*, Ειδικό Διδακτικό Υλικό-ΔΠΜ51 (Κεφ. 3). Πάτρα: εκδ. ΕΑΠ.

Μπιτσάνη, Ε., (2021). *Βιώσιμη ανάπτυξη και ψηφιακός μετασχηματισμός*. Σημειώσεις από τις παραδόσεις του μαθήματος Βιοπολιτισμική Ανάπτυξη του ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Οδηγία 1855/2006/ΕΚ του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 12ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τη θέσπιση του προγράμματος Πολιτισμός (2007-2013).

Πράσινη Βίβλος της ΕΕ 27.4.2010 COM(2010)183 για την απελευθέρωση του δυναμικού των κλάδων του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, ΕΓΧΕΙΡΗΜΑ «ΕΥΡΩΠΗ 2030» Προκλήσεις και ευκαιρίες Έκθεση προς το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο από την Ομάδα Μελέτης για το μέλλον της ΕΕ με ορίζοντα το 2030.

Hunger D. J. and Wheelen, T. L., (2004). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση στις ΗΠΑ. Μετάφραση από Α. Σοκοδήμο. Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος.

Wells, L., (2007). *Εισαγωγή στη Φωτογραφία*. Αθήνα: εκδ. Πλέθρον.

### Επιστημονικά Άρθρα –Συνέδρια

Bracker, J., (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept, *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.

Διαθέσιμο: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/257431?uid=3738128&uid=2&uid=4&sid=21103126844051>, [Ανακτήθηκε 15/4/2021].

Bonet, L. and Donato, F., (2011). The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe, *ENCATC Journal*, 1(1), 4-11. Διαθέσιμο: <http://www.encatc.org/pages/index.php?id=281>, [Ανακτήθηκε 22-12-2020].

De Graff, G. and Mechelen, L., (2011). Culture through crisis: conflict management skills as an essential part of intercultural competence, *Culture in/and Crisis, Fifth Annual Conference of the University Network of the European Capitals of Culture, Proceedings Antwerp, Belgium, 27/28 October, UNEECC Forum*, 4, 43-53. Διαθέσιμο:

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

<http://uneecc.org/userfiles/File/UNeECC%20proceedings/IV%20UNEECC%20Proceedings.pdf>,

[Ανακτήθηκε 21-12-2020].

Fischer, H., (2011). Crisis in Culture – Crisis in European Capitals of Culture. *Culture in/and Crisis, Fifth Annual Conference of the University Network of the European Capitals of Culture, Proceedings Antwerp, Belgium, 27/28 October, UNEECC Forum, 4, 77-102.* Διαθέσιμο:

<http://uneecc.org/userfiles/File/UNeECC%20proceedings/IV%20UNEECC%20Proceedings.pdf>,

[Ανακτήθηκε 21-12-2020].

Furrer, O., Thomas, H. and Goussevskaia, A., (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, *International Journal of Management, 10(1), 1-23.* Διαθέσιμο:

[https://www.academia.edu/1180062/The\\_Structure\\_and\\_Evolution\\_of\\_the\\_Strategic\\_Management\\_Field\\_A\\_Content\\_Analysis\\_of\\_26\\_Years\\_of\\_Strategic\\_Management\\_Research](https://www.academia.edu/1180062/The_Structure_and_Evolution_of_the_Strategic_Management_Field_A_Content_Analysis_of_26_Years_of_Strategic_Management_Research), [Ανακτήθηκε 19-12-

2020]

Gere, C., (2004). New Media Art and the Gallery in the Digital Age, *Tate's online research Journal, Tate Papers, Autumn 4,1-12.* Διαθέσιμο: <http://www.tate.org.uk/download/file/fid/7411>, [Ανακτήθηκε 19-12-2020].

Grant, R. M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review, 33(3), 114-135.* Διαθέσιμο: [http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf), [Ανακτήθηκε 19/12/2020].

Gregory, A. J., (2007). A systems approach to strategic management, *Proceedings of the 51st Annual Meeting of the ISSS, August 5th - 10th, Tokyo, Japan,1-9.* Διαθέσιμο: <http://journals.iss.org/index.php/proceedings51st/article/viewFile/840/207>,

[Ανακτήθηκε 17/12/2020].

Harfield, T., (1998). Strategic Management and Michael Porter: A Postmodern Reading, *Electronic Journal of Radical Organization Theory (EJROT), 4(1), 1-14.* Διαθέσιμο: [http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4\\_1/harfield.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/harfield.pdf), [Ανακτήθηκε 17-12-20].

Henderson, B. D., (1989). The Origin of Strategy, *Harvard Business Review, 1,139-14.* Διαθέσιμο: <http://users.abo.fi/mbrannba/GSM/henderso.pdf>, [Ανακτήθηκε 18-12-2020].

Τεύχος 2, Αρ. 1

- Hill, T. and Westbrook, R., (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, *Long Range Planning*, 30(1), 46-52, Great Britain: Elsevier Science Ltd. Διαθέσιμο: <http://www.repiev.ru/doc/SWOT-product-recall.pdf>, [Ανακτήθηκε 22-12-2020].
- Hudson, K, (1998). The museum refuses to stand still, *Museum International: 50th anniversary issue*, 50 (1), 43-50 . Paris: UNESCO. Διαθέσιμο: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001105/110513e.pdf>, [Ανακτήθηκε 23-12-20].
- Keresnyei, K., (2011). The cultural industry of the EU in the light of the economic crisis, *Culture in/and Crisis, Fifth Annual Conference of the University Network of the European Capitals of Culture, Proceedings Antwerp, Belgium, 27/28 October, UNEECC Forum, 4*, 115-121. Διαθέσιμο: <http://uneecc.org/userfiles/File/UNeECC%20proceedings/IV%20UNEECC%20Proceedings.pdf>, [Ανακτήθηκε 21-11-2021].
- Melé, D. and Guillén, M., (2006). The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility, *Working papers- IESE Business School – University of Navarra*, 658, 1-22. Διαθέσιμο: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0658-e.pdf>, [Ανακτήθηκε 21-11-2021].
- Moldoveanu, M. and Joan-Frank, V., (2011). The impact of the economic crisis on culture, *Review of General Management*, 14(2), 15-35. Διαθέσιμο: [http://www.managementgeneral.ro/pdf/2\\_2011\\_2.pdf](http://www.managementgeneral.ro/pdf/2_2011_2.pdf), [Ανακτήθηκε 20-11-2021].
- O'Shannassy, T., (2001). Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm, *RMIT Business Working Paper*, 5, 1-31. Διαθέσιμο: <http://mams.rmit.edu.au/ozklj11d3zcy.pdf>, [Ανακτήθηκε 19-11-2021].
- Porter, M. E., (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 59-79. Διαθέσιμο: [http://cfe.unc.edu/pdfs/what\\_is\\_strategy.pdf](http://cfe.unc.edu/pdfs/what_is_strategy.pdf), [Ανακτήθηκε 19-11-2021].
- Porter, M. E., (1997). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, (July-August), 1-10. Διαθέσιμο: <http://prolog.univie.ac.at/teaching/LVAs/KFK-LM/WS07/Porter.pdf>, [Ανακτήθηκε 19-12-2021].
- Rossidis, I. and Belias, D., (2021). Evolution of e-Governance in the Era of the Pandemic. Will the Crisis Become an Opportunity? The Cases of Cyprus and Greece, *Cyprus Review*, 32(2), 37-66. CICOPA (2017). Cooperatives and Employment, Second Global report, Geneva. Διαθέσιμο: <https://www.cyprusreview.org/index.php/cr/article/download/775/627>, [Ανακτήθηκε 10-12-2021].

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Μπιτσάνη, Π. Ευγενία, Θύμη, Ι., (2022). Βιοπολιτισμική Προσέγγιση και Ψηφιακή Στρατηγική των Πολιτιστικών Οργανισμών: Προς μία Ανανεωμένη Εγγύτητα μέσα από την Πανδημία. 2(1), 74-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1

Thymi, I., Bitsani, E. and Pantazopoulos, S., (2021). Strategic human resource management and leadership of cultural organizations in the 21st century, *Int. J. Cultural Management*. Doi:10.1504/IJCULTM.2021.10038030.

Stack, J., (2013). Tate Digital Strategy 2013–15: Digital as a Dimension of Everything, *Tate's online research Journal- Tate Papers*, 19, Διαθέσιμο: <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything>, [Ανακτήθηκε 19-11-2021].

Ward, D. and Rivani, E., (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, *Economics Working Papers- EconWPA*, 7, 1-24. Διαθέσιμο: <http://128.118.178.162/eps/get/papers/0506/0506002.pdf>, [Ανακτήθηκε 19-11-2021].

### Διαδικτυακές Αναφορές

CLEVERISM (2019). Διαθέσιμο: <https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how>, [Ανακτήθηκε 15/4/2021].

### Σύντομα Βιογραφικά Σημειώματα

**Ευγενία Π. Μπιτσάνη**, Καθηγήτρια Πολιτιστικής Πολιτικής και Διαπολιτισμικών Σχέσεων Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με μεταδιδακτορική έρευνα στο πεδίο της θεσμικής και αναπτυξιακής διάστασης του πολιτισμού και των διαπολιτισμικών σχέσεων. Έχει διευθύνει ερευνητικά διεθνή προγράμματα στον τομέα του πολιτισμού και της κοινωνικής πολιτικής και έχει δημοσιεύσει πλήθος άρθρων σε διεθνή έγκυρα επιστημονικά περιοδικά γύρω από τα ζητήματα αυτά.

**Ισιδώρα Θύμη**, Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό (ΕΔΙΠ) Σχολής Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου (Msc) Διοίκησης Πολιτιστικών Μονάδων. Υποψήφια Διδάκτορας Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικών Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στα διοικητικά και τεχνοοικονομικά ζητήματα ερευνητικών προγραμμάτων.