

Μάργαρη Ν. Ζωή
Δρ Πολιτισμική Ανθρωπολόγος – Εθνολόγος,
Καθηγήτρια Εφαρμογών Τμήματος Λαϊκής και
Παραδοσιακής Μουσικής Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

Πολιτικές του Πολιτισμού: «Πολιτιστική Κληρονομιά» και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Το έναυσμα για την παρούσα ερευνητική εργασία έθεσαν ορισμένες διαπιστώσεις που προέκυψαν, όταν κατά τη χρονική περίοδο 1997-2001, μέσα στο πλαίσιο προσωπικής έρευνας για τη μουσικοχορευτική παράδοση των Μεσογείων παρατήρησα την έντονη διάσταση μεταξύ παλαιού και νέου, τοπικού και υπερτοπικού στην ευρύτερη περιοχή¹. Με κύριο ερευνητικό άξονα τη διαχρονία του ορχηστρικού φαινομένου των τοπικών κοινοτήτων, συνειδητοποίησα πως ο λόγος των πληροφορητών επικεντρωνόταν αβίαστα στα σύγχρονα φαινόμενα πολιτιστικής διαχείρισης, ταυτίζοντας μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις τη «χορευτική παράδοση» της περιοχής, όχι μόνο με τα λαϊκά χορευτικά δρώμενα (αυτοσχέδια και εθμικά) αλλά και με τις θεσμοθετημένες δράσεις συστηματικής διδασκαλίας και παρουσίας του χορού. Τοιουτοτρόπως, η χορευτική επιτέλεση, (επανα)τελετουργοποιημένη μέσα στο πλαίσιο της κάθε κοινότητας, εξέφραζε διττά την αντίληψη για την τοπική και υπερτοπική «πολιτιστική κληρονομιά» των σύγχρονων τελεστών. Ούσα ενταγμένη στις πολιτιστικές και εκπαιδευτικές καλλιτεχνικές δραστηριότητες των τοπικών Δήμων, αποκτούσε όλο και συνθετότερα μορφώματα λαϊκής νοηματοδότησης. Η πολυεπίπεδη σύνθεση του ορχηστρικού φαινομένου, κάθε *micro* κοινότητας των Μεσογείων φαινόταν να διαμορφώνεται με εικονιστικά εναντιωματικούς δομικούς άξονες. Τα διπολικά σχήματα «παρελθόν» και «παρόν», «παραδοσιακό» και «μοντέρνο» κυριαρχούσαν στην (επανα)νοηματοδότηση της χορευτικής πράξης, παρέχοντας στους τελεστές, παθητικούς και ενεργητικούς χορευτές των κοινοτήτων, καινοτόμα, μετα-μοντερνικά σχήματα μη λεκτικής κοινωνικής επικοινωνίας και έκφρασης.

1. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά Μάργαρη, Ζ. Ν. (2000): «Μουσική και χορός, ψηφίδες πολιτισμού στα Μεσόγεια». Στα πρακτικά της 9^{ης} Επιστημονικής Συνάντησης Ν.Α. Αττικής, που οργανώθηκε από την Εταιρεία Μελετών Λαυρεωτικής, και πραγματοποιήθηκε στο Λαύριο, 13-16 Απριλίου 2000 (υπό έκδοση στα πρακτικά του συνεδρίου).

Εκκινώντας από τα προαναφερθέντα, η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει αφορμή για δημιουργικό προβληματισμό, θίγοντας θέματα που άπτονται της σύγχρονης «ελληνικής – μεσογείτικης» πολιτισμικής πραγματικότητας, όπως αυτή διαρθρώνεται ανάμεσα στους αντιθετικούς φαινομενικά χαρακτήρες της παράδοσης και της νεωτερικότητας. Έτσι, βασιζόμενοι στα μεθοδολογικά εργαλεία και στα θεωρητικά ερμηνευτικά σχήματα, της Κοινωνικής και Πολιτισμικής Ανθρωπολογίας, με ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα εθνογραφίας και πολιτισμικής διαχείρισης, θα επιχειρήσουμε τη σπουδή των μηχανισμών «διατήρησης» και «διάδοσης» της «πολιτιστικής κληρονομιάς». Στοχεύοντας στην ανάδειξη των μοντέλων διαχείρισης και (ανα)διαμόρφωσης των δομικών στοιχείων της πολιτισμικής ταυτότητας, ως διακριτή, αυτο- και ετερο- προσδιοριστική παράμετρο της πολυεπίπεδης σύνθεσης των ταυτοτηκών μορφωμάτων συλλογικότητας, επιλέξαμε την παραδειγματική μελέτη των μηχανισμών «κοινής ωφέλειας» της τοπικής αυτοδιοίκησης², στην περιοχή των Μεσογείων.

Η προειρημένη ερευνητική οπτική, βασιζόμενη στις θεωρίες των ανθρωπιστικών επιστημών για την ερμηνευτική ανάλυση των πολύπλοκων δομικών αμαμάτων κοινωνίας και τέχνης, εδράσθηκε αφενός στην παραδοχή της άποψης των ιστορικών τέχνης, σύμφωνα με τους οποίους οποιαδήποτε μορφή αυτής δεν αναπτύσσεται δίχως τη συνδρομή της εξουσίας (Βαζάρι, 1997³) και αφετέρου στον «κοινωνικό» χαρακτήρα της, ο οποίος αναγάγει τη δημιουργία και

2. Καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού στόχου αποτέλεσε η άμεση σχέση κρατικής πολιτικής και πολιτιστικής δραστηριότητας που μέσα από το σύνολο των κεντρικών πολιτισμικών θεσμών, φαίνεται να διαμορφώνει το σύγχρονο πολιτισμικό περιβάλλον (Κόνσολα, 1990). Έτσι, η πολιτιστική δραστηριότητα σε επίπεδο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, ως περιπτωσιολογική μελέτη της κρατικής πολιτιστικής πολιτικής, επιτρέπει την προσέγγιση συνθετότερων θεμάτων όπως τα κρίσιμα ζητήματα των περιφερειακών και κεντρικών στρατηγικών πολιτικών «πολυπολιτισμικού ευρωπαϊσμού» και «παγκοσμιοποίησης».

3. Ο Τζόρτζο Βαζάρι (Giorgio Vasari) στο μνημειώδες έργο του *Οι Βίοι των πλέον Εξαιρέτων Ζωγράφων, Γλυπτών και Αρχιτεκτόνων*, που μολονότι γράφεται και εκδίδεται στη Φλωρεντία το 1550, δηλαδή στα χρόνια του Μανιερισμού, θεωρείται σημαντικότερη πηγή για την ιταλική Αναγέννηση, εκφράζει μεταξύ άλλων, για πρώτη φορά, την άποψη πως η τέχνη δεν μπορεί να αναπτυχθεί δίχως τη συνδρομή της εξουσίας. Έτσι, παρότι ο ίδιος εκφράζεται όντας ουσιαστικά και τυπικά ενταγμένος στη χρόνια αντιπαράθεση Δημοκρατίας – Μοναρχίας που κυριαρχούσε στη Φλωρεντία κατά την εποχή του –μιας και ο Βαζάρι είναι υποτελής του Δούκα Κόζιμο Α' των Μεδίκων (1519-1574)– θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πως είναι ο πρώτος που διατυπώνει με σαφήνεια τη μέχρι σήμερα ισχύουσα αντίληψη, η οποία συνδέει άρρηκτα τις τέχνες με την εκάστοτε άρχουσα τάξη.

την απόλαυσή της σε «αναπαλλοτρίωτο δικαίωμα» των κοινωνικών υποκειμένων⁴. Παράλληλα, βαρύνουσα σημασία για τον καθορισμό των ερευνητικών στόχων του πονήματος, διαδραμάτισε η πάγια πολιτική των εθνικών κρατών για σύσταση ιδιαίτερων εθνικών πολιτισμικών ταυτοτηκών μορφωμάτων σε συνδυασμό με τη θέσπιση νομοθετικών διατάξεων και την ίδρυση θεσμικών σωμάτων για την προαγωγή της εθνικής συνείδησης (Berland, 1996), με έμφαση σε δράσεις διάσωσης, προβολής και προώθησης της εθνικής πολιτιστικής κληρονομιάς.

Με κύριο ερευνητικό σκοπούμενο τη διεύρυνση των αντικειμενικών και λειτουργικών στόχων των πολιτιστικών οργανισμών-επιχειρήσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, επικεντρωθήκαμε αρχικά στην καταγραφή των οργανισμών και των πολλαπλών δραστηριοτήτων τους. Εκ των αποτελεσμάτων, έπειτα από πολυπαραγοντική παραμετροποίηση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν, προέκυψε πως στη συντριπτική τους πλειοψηφία πυρήνες Τοπικής Αυτοδιοίκησης επιλέγουν τη σύσταση θεσμοθετημένων, εξειδικευμένων δομών οργάνωσης, με στόχο τη παροχή υπηρεσιών προς τους δημότες. Σε ποσοστό που αγγίζει το 100% οι πολιτιστικές, ψυχαγωγικές, εκπαιδευτικές και αθλητικές δραστηριότητες των μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαρθρώνονται ενταγμένες σε δομές όπως οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας, οι οποίες, με μικρές αποκλίσεις στην καταστατική τους μορφή, στοχεύουν στην «ανάδειξη της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς», στη «διοργάνωση πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων», στην «αναβάθμιση της πνευματικής ζωής του τόπου» και στην ίδρυση νέων επικοινωνιακών κοινωνικών δομών, με έμφαση στην καλλιτεχνική έκφραση και δημιουργία, καθώς και στην επιμόρφωση των δημοτών.

Ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων, παρουσιάζεται η συγκρότηση «Πολιτιστικών ή/και Αθλητικών Οργανισμών» και «Πνευματικών Κέντρων» τα οποία έχουν ως κύριο μέλημά τους το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των πολιτιστικών, καλλιτεχνικών και αθλητικών εκδηλώσεων των δημοτικών διαμερισμάτων, καθώς και τη διοργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Κατ' επέκταση, οι εν λόγω δημοτικοί κοινωνικοί οργανισμοί, οδηγούνται βαθμιαία στη σύσταση ενός ευρύτατου δικτύου αθλητικών (με την έννοια των εκγυμναστικών) και «εκπαιδευτικών» ή/και «εκπολιτιστικών» δραστηριοτήτων που παρέχονται αφιλοκερδώς ή

4. Χαρακτηριστικό είναι πως στην Παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων, που υιοθέτησε η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, με την απόφαση 217 Α (III) στις 10 Δεκεμβρίου του 1948 [(Δραγώνα-Μονάχου (2005), Μυλωνάς (2005)], διατυπώνεται πως: I. Καθένας έχει το δικαίωμα να συμμετέχει ελεύθερα στην πνευματική ζωή της κοινότητας, να χαιρέται τις καλές τέχνες και να μετέχει στην επιστημονική πρόοδο και στα αγαθά της. II. Καθένας έχει το δικαίωμα να προστατεύονται τα ηθικά και υλικά συμφέροντά του που απορρέουν από κάθε είδους επιστημονική, λογοτεχνική ή καλλιτεχνική παραγωγή του.

σε τιμές κόστους προς τους κατοίκους⁵ των Δήμων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των δραστηριοτήτων αυτών αποτελούν τα μαθήματα «Παραδοσιακών», «Ευρωπαϊκών», και «Λάτιν» Χορών, Μουσικής, Ζωγραφικής, Αγιογραφίας, καθώς και «Αθλητικών Δραστηριοτήτων», όπως «Σουηδικής Γυμναστικής» και ομαδικών αθλημάτων, όπως «Μπάσκετ», «Βόλεϊ» κλπ.

Από την ποσοτική αλλά και ποιοτική ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων, προκύπτει πως ο πολιτισμός, έτσι όπως αυτός εννοιοδοτείται σε σχέση με τη δημόσια σφαίρα και το εθνικό κράτος, στο πλαίσιο της δημοτικής αυτοδιοίκησης, συνδέεται με ένα σύνολο νομότυπων αλληλοεξααρτούμενων δράσεων που επικεντρώνονται στην υπηρεσία των δικαιωμάτων των πολιτών⁶. Με στόχο το «καλό του ανθρώπου» γενικά και των δημοτών ειδικότερα, σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται πολλαπλές παροχές, οι οποίες βασιζόμενες στην αρχή της αυτονομίας του ατόμου, λειτουργούν αυτοδύναμα ή και συμπληρωματικά, δίχως οικονομικούς στόχους από την πλευρά των διοργανωτών⁷. Η ανυπαρξία όμως οικονομικών κερδοφόρων διαστάσεων, ως απτού άξονα της διοργάνωσης πολιτισμικών δραστηριοτήτων, δε συνεπάγεται την εξάλειψη της κεφαλαιοποιητικής διάστασης του

-
5. Θα θέλαμε να επισημάνουμε πως μολονότι οι συγκεκριμένες δημοτικές δραστηριότητες απευθύνονται κυρίως στους Δημότες, δεν απαγορεύουν, σε κανένα εκ των Δήμων των Μεσογείων, τη συμμετοχή απλών κατοίκων της περιοχής.
 6. Έτσι, μέσα στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς φαίνεται να επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών διάσωσης και διάδοσης, ανάλογων με αυτούς που κυριαρχούν σε εθνικό ή και υπερεθνικό επίπεδο. Τοιούτοτρόπως, θα μπορούσαμε να εξάγουμε ασφαλώς το συμπέρασμα, πως οι φορείς της αυτοδιοίκησης, μολονότι δρουν σε μικρότερη κλίμακα και δεν αποβλέπουν πάντα σε κρατικές επιχορηγήσεις, λειτουργούν σύμφωνα με τις προδιαγραφές των εθνικών στρατηγικών χάραξης πολιτιστικής πολιτικής. Υιοθετούν με υπευθυνότητα το σύνολο των βασικών αποστολών (Κουρή, 2007) που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως η κοινωνική πρόνοια, η αποστολή διάσωσης και προστασίας μνημείων της πολιτιστικής κληρονομιάς και η καλλιτεχνική δημιουργία και έκφραση των πολιτών.
 7. Όπως προκύπτει από το υλικό, οι ομοιότητες σε επίπεδο δημοτικών και μη πολιτιστικών οργανισμών δεν περιορίζονται στον τομέα του σχεδιασμού και της υλοποίησης των προεπιλεγμένων «αποστολών». Βαρύνουσα σημασία, για όλους τους δημοτικούς φορείς πολιτιστικής διαχείρισης που μελετήσαμε στα Μεσόγεια, έχει ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας τους. Το σύνολο των υπό ανάλυση φορέων διοργανώνει και υλοποιεί πολλαπλές δραστηριότητες οι οποίες παρέχονται δίχως ή με συμβολικό μόνο, αντίτιμο στη διάθεση των ενδιαφερομένων. Η επιλογή αυτή έχει ως αποτέλεσμα την αναπαραγωγή της εσφαλμένης στερεοτυπικής αντίληψης που ταυτίζει το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα με την ανυπαρξία κερδών. Στην πράξη όμως, όπως έχουν επισημάνει οι Badelt (1999), Kotler & Scheff (1997) Kotler N. & Kotler P. (1998), Kotler P., Armstrong G., Saunders J. & V. Wong (2001), ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας φορέων, θεσμικά δεν απαγορεύει την κερδοφορία, αντιθέτως μάλιστα καθορίζει την αξιοποίηση των εσόδων προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

πολιτισμού. Οι δημοτικές δραστηριότητες, όπως και οι κρατικές, λαμβάνουν χώρα, προσβλέποντας κατά το μεταφορντιστικό μοντέλο, στη συμβολική κεφαλαιοποίηση της προσφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, στους δήμους των Μεσογείων φαίνεται πως ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στην αποτίμηση της κοινωνικής παροχής μέσα από τη διερεύνηση και την ανάλυση των συμβολικών αξιολογήσεων. Κατ' επέκταση το «πολιτισμικό κεφάλαιο» της δημοτικής διαχείρισης, που αποτυπώνεται μέσα από το σχεδιασμό και την υλοποίηση «πολιτιστικών εκδηλώσεων» (ανα)δηλώνει τους στόχους της εκάστοτε δημοτικής αρχής. Περιλαμβάνοντας αφενός σχέδια ανάπτυξης, προβολής και προώθησης της πολιτιστικής κληρονομιάς⁸ σε υπεριοπικό και εθνικό επίπεδο και αφετέρου δράσεις ενίσχυσης των πολιτιστικών ανταλλαγών με άλλες εξωελλαδικές δυτικού τύπου κοινωνίες. Η συμβολική αξιολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών των πολιτιστικών επιχειρήσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα: α) από τους μετέχοντες φαίνεται πως συγκροτείται κυρίως με άξονα την ανάλυση των πολιτιστικών εκπαιδευτικών μηχανισμών, ενώ β) από τους περιστασιακούς αποδέκτες των πολιτιστικών εκδηλώσεων μέσα από την αγοραστική απήχηση του παρεχόμενου πολιτιστικού προϊόντος. Έτσι, η στάθμιση των δεδομένων σχεδιασμού, υλοποίησης, παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης των πολιτιστικών δημοτικών δραστηριοτήτων συντελεί σύμφωνα με τα συλλεχθέντα στοιχεία στη συνολική αξιολόγηση των δημοτικών πολιτικών του πολιτισμού.

Κατά την ερμηνευτική ανάγνωση των παραπάνω στοιχείων θελήσαμε να επεκτείνουμε την ανάλυσή μας πέρα από την υπεραπλουστευτική αρχική τοποθέτηση των «εμπλεκόμενων» πληροφορητών μας, βάσει των οποίων η αξιολόγηση φαίνεται να αποτελεί το κύριο πεδίο ενδοδημοτικών «αντιπολιτευτικών αντιλογιών». Έτσι, εμβαθύνοντας οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως οι τοποθετήσεις των πληροφορητών μας αποτελούσαν την «τοπική» έκφραση της «υπεριοπικής» αντίληψης για τον πολιτιστικό τομέα του ελληνικού έθνους-κράτους. Στη χώρα μας, μόλις τη δεκαετία του 2000, έχουμε την ίδρυση εξειδικευμένων ακαδημαϊκών Τμημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με αντικείμενο την κατάρτιση «πολιτιστικών διαχειριστών», επικοινωνιολόγων, διαφημιστών, ειδικών στις δημόσιες σχέσεις, καθώς και στελεχών όλων των μορφών επικοινωνίας και ενημέρωσης, οι

8. Τα σχέδια αυτά μολονότι, σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες [π.χ. Catsadorakis, (2007) και Jones, 2007] εφαρμόζονται σε παγκόσμια κλίμακα από διαφορετικές εθνοπολιτισμικές κοινωνικές ομάδες μέσω διαφορετικών θεσμικών σωμάτων, θα τολμούσαμε να πούμε πως χαρακτηρίζονται με βάσει τις υπάρχουσες βιβλιογραφικές πηγές από μία κοινή στρατηγική πολιτική. Όπως και οι κοινότητες των Μεσογείων, φαίνεται να επικεντρώνονται συνήθως στη συγχρονική αξιοποίηση της άυλης και υλικής πολιτιστικής κληρονομιάς.

οποίοι έρχονται να καλύψουν ένα μεγάλο κενό της αγοράς εργασίας, στο οποίο μέχρι πρόσφατα κυριαρχούσαν ανειδίκευτοι εμπειροτέχνες. Η «ιστορική» συγκρότηση των προειρημένων τμημάτων υπήρξε η αφετηρία για τη βαθμιαία εξοικείωση των κοινωνικών υποκειμένων με τις βασικές έννοιες, τους σκοπούς και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης (γνωστότερες με τον αγγλικό όρο management⁹) πολιτιστικών μονάδων.

Τοιουτοτρόπως, οι διαφορετικές προσεγγίσεις της επιστήμης του μανάτζμεντ στην οργάνωση και διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών και οι δυνατότητες έμπρακτης αξιοποίησής τους στους κόλπους κρατικών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, φαίνεται πως έδωσαν νέες προοπτικές εφαρμογής τους στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης¹⁰. Οι αντιλήψεις των πληροφορητών μας αναδεικνύουν πως η

9. Το management ή η «Επιστημονική Διοίκηση», όπως μεταφράζεται ο όρος στους ελληνικούς ακαδημαϊκούς κύκλους, μολονότι στοχεύει σύμφωνα με τους Pride, Hughes & Kapoor, (2005⁸: 184-187) στη δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών σχημάτων με βασικό σκοπούμενο την επίτευξη στόχων με την καλύτερη σχέση αποτελεσματικότητας / κόστους και ως εκ τούτου θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πως εφαρμόζεται πρακτικά από τις απαρχές σύστασης οργανωμένων δομών, προσεγγίζεται επιστημονικά από τα τέλη του 19ου αιώνα (Nelson, 1992 και Montana & Charnov, 1993). Την περίοδο αυτή, με κύριους εκφραστές τον συχνά αποκαλούμενο «πατέρα της επιστημονικής διοίκησης», Taylor (1903, 1911, 1912) και τον Fayol (1916) γίνονται αφενός σαφείς προσπάθειες καθορισμού του πλαισίου και των επιστημονικών θεωριών αυτού και αφετέρου πολλαπλές πιλοτικές εφαρμογές των βασικών επιστημονικών αρχών του στον τομέα της παραγωγής. Σταδιακά, η αξιοποίηση των μοντέλων επιστημονικής διοίκησης εφαρμόζεται και στον τομέα του πολιτισμού με αφορμή τα οικονομικά προβλήματα των πολιτιστικών οργανισμών. Έτσι, με πρωτοπόρες τις ΗΠΑ και τη Μεγάλη Βρετανία (Perri & Kendall, 1997) που ως γνωστόν οι κρατικές χορηγίες για τον πολιτισμό ήταν ιδιαίτερα χαμηλές, αναδεικνύονται πολλαπλές δυνατότητες προσάρμοσης τεχνικών του επιστημονικού management στην προσπάθεια αυτονόμησης και αντάρκειας των πολιτιστικών οργανισμών (Eckardstein & Zauner, 1999²: 420).

10. Οι σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας σε αυτό το νέο αντικείμενο φαίνεται να ακολουθούν μία σειρά επιστημονικών θεωριών που εμφανίζονται από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και έκτοτε αναπτύσσονται ταχύτατα. Πολλαπλές θεωρητικές και βιωματικές προσεγγίσεις επιχειρούν την προσέγγιση αυτού του ιδιαίτερα ενδιαφέροντος πεδίου, εισάγοντας καινοτόμες ιδέες. Παρότι η παραγωγή και η διάθεση των πολιτιστικών προϊόντων κατέχει τη «μερίδα του λέοντος» στην επιστημονική προσέγγιση της επιστημονικής πολιτιστικής διαχείρισης, τα τελευταία χρόνια εντοπίζουμε μία σαφή διεύρυνση ενδιαφερόντων. Έτσι, ενώ το έργο του Bjorkegren (1993) έθεσε τη βάση για τη συγκρότηση «επιθετικών» στρατηγικών επιστημονικής διοίκησης στον τομέα του πολιτισμού λίγα χρόνια αργότερα εμφανίζονται ηπιότερες και ουσιαστικότερες προτάσεις αξιοποίησης του αντικειμένου για την ανάδειξη και την προώθηση των τεχνών. Με αφετηρία τα κείμενα των Pick & Anderton (1996) και Byrnes (1999) για τη διαχείριση στον τομέα των εικαστικών τεχνών και αυτά του Fopp (1997) για την αειφορική διοίκηση των μουσείων τέχνης και των εκθεσιακών χώρων, τίθενται πλέον νέες βάσεις στη χρήση της πολιτιστικής διαχείρισης. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο αντικείμενο της διαχείρισης των τελεστικών τεχνών με το έργο των Kotler & Scheff (1997) και Mundy (2002).

σύσταση Πανεπιστημιακών Τμημάτων Πολιτιστικής Διαχείρισης και Επικοινωνίας υπήρξε η κινητήρια δύναμη επανεκτίμησης της επιστήμης του management, μιας και έτσι επισημάνθηκε η δυνατότητα ευρείας χρήσης του για την επίτευξη εθνικών πολιτιστικών στόχων. Ανατρέποντας τη στερεότυπη τεχνοκρατική αντίληψη, σύμφωνα με την οποία οι managers έχουν ως κύριο, αν όχι αποκλειστικό, στόχο το υλικό κέρδος των εργοδοτών φορέων που εκπροσωπούν, αφενός κατέρριψαν τη στερεοτυπική ασυμφωνία μεταξύ «διαχείρισης» και «προσφοράς» πολιτιστικών υπηρεσιών και αφετέρου απενοχοποίησαν την απασχόληση εξειδικευμένων επιστημόνων του είδους στους «μη κερδοσκοπικούς» δημόσιους οργανισμούς πολιτιστικής διαχείρισης.

Οι καινοτόμες αυτές αντιλήψεις, που αναμορφώνουν το μοντέλο της διαχείρισης του πολιτισμού για τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης, προϋποθέτουν την οριοθέτηση των στόχων και την πλαισιοθέτηση, ή ακριβέστερα την αναπλαισιοθέτηση της «διεπαφής» μεταξύ διαχειριστών, καταναλωτών και παραγωγών πολιτισμικών αγαθών. Μολονότι η επιστημονικά στοιχειοθετημένη διάσταση των επερχόμενων αλλαγών φαίνεται να κατευνάζει τις κοινωνικές ανησυχίες που προκύπτουν από τη «βιομηχανική ή κερδοσκοπική» διάσταση του management, στο σύνολο των κοινωνικών υποκειμένων εντοπίζουμε μία εύλογη ανησυχία. Οι προσδοκίες των πληροφορητών που αποζητούν παράλληλα τη διασφάλιση και τη βελτίωση των υπαρχουσών πολιτισμικών παροχών αλλά και την ανάπτυξη νέων, αποτυπώνουν τις αντιπροσωπευτικότερες τάσεις ανανέωσης των σύγχρονων δομών. Δίνοντας έμφαση στην επανεκτίμηση των θεσμικών σωμάτων, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών και νομικών προσώπων, οι μεσογείτες εκφράζουν ουσιαστικά την ανάγκη θέσπισης νέων μοντέλων πολιτισμικών παροχών, που θα λειτουργούν σύμφωνα με τα συγχρονικά μοντέλα κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Στο πλαίσιο αυτό, η διαλεκτική εμφανίζεται ως δομικό εργαλείο δημιουργικής σύνθεσης που θα μπορούσε να οριοθετήσει το πεδίο της συμμετοχικής αλληλόδρασης.

Ως εκ τούτου, σημαντική παρενέργεια της προειρημένης αλληλόδρασης, θα μπορούσε να λογιστεί η διαλεκτική σύνθεση ρυθμιστικών μοντέλων απο- και επανα-πλαισίωσης των πολιτιστικών διαχειριστικών ενεργειών. Οι άμεσες προτεραιότητες των κοινωνικών υποκειμένων, τα οποία μέσα στη δίνη της οικονομικής ύφεσης των τελευταίων ετών επιδιώκουν τη κατοχύρωση και την αναβάθμιση των κεκτημένων πολιτισμικών παροχών και την καταστολή των φαινομένων εμπορευματοποίησης και μαζικοποίησης των πολιτιστικών αγαθών, συνηγορούν στην επαναπλαισιοθέτηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων ως δημοτική δράση, σε συνδυασμό με την οριοθέτηση της οργανικής ενσωμάτωσης διαχειριστών / managers. Τα ήδη συγκροτημένα ενδοκοινοτικά πλαίσια καθορισμού των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων σε επίπεδο πολιτισμικών ενεργημάτων μεταξύ

κοινωνικών υποκειμένων (αποδεκτών) και δημοτικών αρχόντων (πομπών) φαίνεται να οδηγούνται έτσι, σε νέα, καινοτόμα πλαίσια. Προσαρμοζόμενα στα micro κοινοτικά δεδομένα, τα πολιτισμικά δρώμενα, ως στοιχεία έκφρασης, (ανα) δήλωσης και (ανα) διαπραγμάτευσης των πολυσύνθετων ταυτοτηκών μορφωμάτων ατόμων και συλλογικοτήτων στα Μεσόγεια θέτουν, θα μπορούσαμε να πούμε, νέα προβληματική ως προς τη συγκρότηση διαδραστικών συστημάτων πολιτισμικής επικοινωνίας. Στη βάση αυτή, διαφαίνεται από το λόγο των πληροφορητών, πως το κύριο μέλημα αμφοτέρων δεν είναι η διοργάνωση «πολιτιστικών εκδηλώσεων» ή ο σχεδιασμός και η υλοποίηση «εκ-πολιτιστικών ψυχαγωγικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων», αλλά η εγκαθίδρυση νέων «διατορικών» συστημάτων ενδοκοινοτικής πολιτισμικής επικοινωνίας. Κομβική θέση σε αυτό το λειτουργικό σχήμα που επικεντρώνεται στην πολυμορφική έκφραση του «κοινού βίου» φαίνεται να κατέχει ο ρόλος του πολιτιστικού στελέχους των δημοτικών επιχειρήσεων πολιτισμού. Οι δεξιότητες των διαχειριστών όμως της μεσογείτικης πολιτιστικής δραστηριότητας πρέπει να ξεπερνούν τον ατομικό χαρακτήρα των οικουμενικών σπουδών τους, και να προσαρμόζονται δημιουργικά στα δεδομένα της τοπικής πολιτισμικής ταυτότητας. Ο micro κοινωνικός ρόλος τους απαιτεί την προσαρμογή στα δομικά δεδομένα της τοπικής ειδοποιητικής αυτο- και ετερο- προσδιοριστικής διεργασίας σύστασης των ταυτοτηκών μορφωμάτων.

Ιδιαίτερα μάλιστα εφόσον, όπως προκύπτει από το συλλεχθέν υλικό, οι πολλαπλές πολιτισμικές δικτυώσεις των μεσογείτικων κοινοτήτων συγκροτούν ένα ιδιότυπο πεδίο έκφρασης πολυπολιτισμικών και διαπολιτισμικών εκδηλώσεων. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι παλαιοί κάτοικοι των Μεσογείων, βιώνοντας τη μετάβαση από την «κλειστή» τοπική κοινωνία σε αυτή της σύνθετης πολυσυλλεκτικής, που λειτουργεί ως χώρος υποδοχής νέων κατοίκων, όχι πάντα δημοτών, ως διαδικασία επαναπροσδιορισμού του τοπικού. Ενός τοπικού, που συντίθεται με δομικούς άξονες το καταξιωμένο παλαιό, το έγκριτο νεωτερικό, και τέλος το «ασφαλές» εθνικό. Το ελληνικό, το εσωτερικό και το εξωτερικό, μεταφρασμένα σε «εθνικό», «παραδοσιακό» και «νεωτερικό» αντίστοιχα στην αλληλοδιαπλοκή τους υφαίνουν το πολιτισμικό προφίλ των σύγχρονων μεσογείτικων κοινοτήτων¹¹.

11. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε πως παρά το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν πολλοί ερευνητές στο επιστημονικό πεδίο του management ως τεχνική αλλά και ως εργαλείο ανάδειξης και κερδοφόρου προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς σε επίπεδο ατόμων και συλλογικοτήτων (π.χ. Hutchings & Cassar, 2006, Spennemann, 2000) δεν εντοπίσαμε στη σύγχρονη βιβλιογραφία μελέτες που θα προσεγγίζουν το θέμα των πολλαπλών ταυτοτήτων των κοινωνικών υποκειμένων συνθετικά. Όπως είναι φυσικό, το στενό πλαίσιο της παρούσας μελέτης δεν επιτρέπει αναλυτική θεώρηση του προαναφερθέντος ζητήματος, επειδή όμως φαίνεται να επιδρά καθοριστικά στη διαμόρφωση των θεμάτων που μελετάμε κρίναμε απαραίτητη την περιληπτική, έστω, παράθεση των παρατηρήσεών μας.

Στη δίνη των προειρημένων μετασχηματισμών, οι δημοτικές αρχές αποτελούν τη μερική αποτύπωση των ενδοκοινοτικών επιλογών, ούσες εκλεγμένες όχι από το σύνολο των κατοίκων στους οποίους απευθύνεται η πολιτιστική παραγωγή τους, αλλά από ένα μέρος μόνο των δημοτών. Κατ' επέκταση, οι πολιτιστικές τους δράσεις, μολονότι, εξυπηρετώντας τις προαναφερθείσες κατευθύνσεις, σχεδιάζονται ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των αντίστοιχων κοινοτήτων, φαίνεται πως επικεντρώνονται σε δράσεις (ανα)δήλωσης της υπερτοπικής πολιτισμικής ταυτότητας. Η «πολιτιστική κληρονομιά» και η διασφάλισή της εστιάζεται σε ενοποιητικά πολιτισμικά δρώμενα που υποβιβάζουν την «αλλόττητα» μεταξύ κοινωνιών και συντελούν στην ανάδειξη της ενδοκοινοτικής επιθυμητής «ομοιογένειας».

Τα κοινωνικά υποκείμενα, φορείς και εκφραστές των πολλαπλών πολιτισμικών ταυτοτήτων τους, επιλέγουν κατά περίπτωση την ένταξη ή την αποστασιοποίηση στη σύγχρονη μεσογείτικη κοινότητά τους, όπως αυτή απεικονίζεται μέσα από τα δημοτικά πολιτιστικά δρώμενα, διατηρώντας όμως πάντα τη θέση τους στη «φαντασιακή κοινότητα» των δημοτών της κοινότητας στην οποία διαβιούν. Ως εκ τούτου, διεκδικούν, ακόμα και έκνομα, την προσαρμογή του έργου των δημοτικών επιχειρήσεων πολιτισμού στις αξιώσεις τους. Κατά συνέπεια η πολιτιστική πολιτική των Δήμων αποτελεί πλέον πολυσύνθετο πόνημα που φαίνεται πως προϋποθέτει στρατηγικό σχεδιασμό. Σύμφωνα με τις αλληλοσυγκρουόμενες, συχνά, διεκδικήσεις των κοινωνικών υποκειμένων που οι δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ικανοποιήσουν, οι αντικειμενικοί και λειτουργικοί στόχοι των πολιτιστικών οργανισμών, η επιλογή, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των όποιων έργων μετατρέπεται σε «επικίνδυνη» αποστολή. Επομένως, η ηγεσία, η στελέχωση και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εμφύχωση και η δυναμική των εμπλεκόμενων κοινωνικών ομάδων, καθώς και τα κριτήρια επίδοσης και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί αναδεικνύονται ως βασικές προϋποθέσεις επίτευξης των κοινωνικών στόχων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη μας πως οι οικονομικές διαστάσεις των πολιτισμικών αγαθών που παρέχονται δωρεάν από τις δημοτικές επιχειρήσεις πολιτισμού θέτουν συγκεκριμένες ρήτρες ως προς την ανεύρεση οικονομικών πόρων, κυρίως μέσω της προσέλκυσης χορηγών στον πολιτιστικό τομέα, καταδεικνύεται η αναγκαιότητα στελέχωσης των πολιτιστικών οργανισμών με εξειδικευμένο προσωπικό στον τομέα του μάρκετινγκ των πολιτιστικών προϊόντων.

Αξιοποιώντας λοιπόν, ως περιπτωσιολογική μελέτη την επίδραση των δημόσιων *micro* τοπικών πολιτικών πολιτισμού στην πολιτιστική επικοινωνία και διαχείριση του πολιτιστικού αγαθού στην περιοχή των Μεσογείων, επισημάναμε μέχρι στιγμής ορισμένες εκ των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί στους τομείς σχεδιασμού – υλοποίησης, καθώς και οργάνωσης – διοίκησης. Εκτός όμως των προαναφερθεισών δυσχερειών σε επίπεδο στρατηγι-

κού σχεδιασμού, λειτουργίας και αξιολόγησης των πολιτιστικών μονάδων, ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει κατά τη γνώμη μας να πραγματοποιηθεί στις προτεινόμενες μεθόδους υπέρβασης των προβλημάτων που επικεντρώνονται για την πλειοψηφία των δημοτικών αρχών στις οικονομικές αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν.

Έτσι, επικεντρωμένοι στους στόχους που θέτουν παράλληλα ατομικά και συλλογικά οι κάτοικοι των Μεσογείων κρίναμε σκόπιμο να αναφερθούμε σε μία κοινή τους διαπίστωση. Όπως προαναφέραμε, το *micro* «σύστημα» του πολιτισμού στα Μεσόγεια επικεντρώνεται στην πολιτιστική δράση με άξονα τα διπολικά μορφώματα: τοπικό και υπερτοπικό, παραδοσιακό και νεωτερικό. Οι εν λόγω άξονες επαγωγικά θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι ενέχουν ως δομικό στοιχείο διαχείρισης / άσκησης πολιτικών του πολιτισμού και το σύνθεμα εθνικό και παγκόσμιο. Το παραπάνω διπολικό σύστημα, που λειτουργεί ως κεντρικό συνθετικό των πολιτικών του πολιτισμού στον ελλαδικό χώρο, παρουσιάζεται εμφανώς και στα Μεσόγεια. Οι μεσογείτικοι, όπως άλλοι ανάλογοι δημόσιοι φορείς άσκησης πολιτιστικής πολιτικής στην Ελλάδα, συχνά μάλιστα σε αντίθεση με τον επίσημο εθνικό φορέα άσκησης ελληνικής εξωτερικής πολιτιστικής πολιτικής (Υπουργείο Πολιτισμού), φαίνεται να αγνοούν τα βασικά σημεία της πολιτιστικής δράσης των διεθνών οργανισμών (UNESCO, Συμβουλίου της Ευρώπης, Ευρωπαϊκής Ένωσης). Έτσι, στόχοι πολιτιστικής διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφορμές πολλαπλών πολιτιστικών δράσεων (όπως π.χ. «ο θεσμός της πολιτιστικής πρωτεύουσας της Ευρώπης», και άλλα προγράμματα προβολής και προώθησης των τοπικών πολιτισμικών εκφάνσεων, π.χ. CULTURA, INTERREG κ.ά.) με έμφαση στους θεσμούς της πολιτιστικής χορηγίας δυστυχώς δεν αξιοποιούνται επαρκώς στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το έλλειμμα της επικοινωνίας, ως αλληλοδιαδραστικού συστήματος γνώσεων, αλλά και οι κυρίαρχες –αν όχι εσφαλμένες, τουλάχιστον ασαφείς– αντιλήψεις για τη διαχείριση και αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, φαίνεται πως αποτελούν τον κύριο ανασταλτικό παράγοντα εκμετάλλευσης των ευρωπαϊκών κονδυλίων. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι πληροφορητές μας έδειξαν έκπληξη όταν έμαθαν πως η επίσημη πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν είναι η ομοιογενοποίηση των Ευρωπαίων κοινωνιών, αλλά αντιθέτως η καταγραφή και η προβολή της πολυπολιτισμικότητας στους κόλπους της Ένωσης, καθώς και η δημιουργία πολιτισμικών δικτύων επικοινωνίας που στοχεύουν στην εξοικείωση των κοινωνιών με τον «άλλο». Με αφορμή μάλιστα την αναμενόμενη προκήρυξη Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων πολιτιστικής διαχείρισης (π.χ. CULTURA 2007 που αναμένεται να αγγελθεί τον Ιανουάριο του 2007) κρίναμε σκόπιμο να ολοκληρώσουμε αυτή τη σύντομη παρουσίαση εισηγούμενοι ιδέες–άξονες για τη σύσταση προϊόντων και υπηρεσιών πολιτισμού, οι οποίες έχουν και πρακτικές απολήξεις στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτιστικής πολιτικής.

Αποδεχόμενοι πως τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα αποτελούν μία εκ των λίγων δυνατοτήτων εξεύρεσης πόρων για την άσκηση πολιτιστικής πολιτικής, θα πρέπει ενδεχομένως να μελετήσουμε τους τρόπους με τους οποίους η τοπική πολιτιστική κληρονομιά, η εθνική και η ευρωπαϊκή πολιτιστική ταυτότητα μέσα από ποιοτικές μεθόδους πολιτιστικής διεύθυνσης, οργάνωσης και ρητορικής (προβολής, διαφήμισης) του τοπικού πολιτισμού μπορούν να μετατραπούν σε διαύλους διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Τοιουτοτρόπως, δίνοντας έμφαση στις σύγχρονες επιστημονικές θεωρίες, θα μπορούσαμε –στα όρια της νεωτερικότητας και τις απαρχές της μετανεωτερικής εποχής– να εισάγουμε πλοτικές μορφές ανάδειξης, διαχείρισης και αξιοποίησης της τοπικής και υπεριοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς, με πολυεπίπεδες παράλληλες δράσεις πολιτιστικής επικοινωνίας που θα στοχεύουν στη σύσταση νέων δημοτικών υπηρεσιών και προϊόντων πολιτισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Badelt, Ch., 1999, «Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation» στο *Handbuch der Nonprofit Organisation*, Στουτγάρδη: Schäffer-Poeschel, 3η έκδοση, 2002, σσ. 4-19.
- Berland D., 1996, (publication –coordination), *Historical and Philosophical Issues in the Conservation of Cultural Heritage*, The J. Paul GettyTrust, 1η έκδοση, 1996.
- Bjorkegren, D., 1993, *The culture business: management strategies for the arts-related business*, Λονδίνο: Routledge, 1η έκδοση, 1993.
- Byrnes, W.J., 1999, *Management and the arts*, Βοστώνη: Focal Press, 1η έκδοση, 1999.
- Catsadorakis G., 2007, «The Conservation of Natural and Cultural Heritage in Europe and the Mediterranean: A Gordian Knot?» στο *International Journal of Heritage Studies Vol. 13*, No. 4-5, July-September 2007, σσ. 308-320.
- Δραγώνα-Μονάχου, Μ., (επιμ.), 2005, *Για μια φιλοσοφική παιδεία ανθρωπίνων δικαιωμάτων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1η έκδοση, 2005.
- Eckardstein, D., & Zauner, A., 1997, "Veränderungsmanagement in NPOs", στο Badelt Ch, (ed.) *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*, Στουτγάρδη: Schaeffer/Poeschel Verlag, 2η έκδοση, 1999, σσ. 419-432.
- Fayol, H., 1916, *Administration industrielle et générale - prévoyance organisation - commandement, coordination - contrôle*, Παρίσι: Dunod, 4η έκδοση, 1966.
- Fayol, H., 1987, *General and industrial management: Henri Fayol's classic revised by Irwin Gray*. Belmont, CA: David S. Lake Publishers, 1η έκδοση, 1987.
- Fopp, M. A., 1997, *Managing museums and galleries*, Λονδίνο: Routledge, 1η έκδοση, 1997.
- Hutchings, J. & Cassar, M., 2006, «A Soft System Framework for the Conservation Management of Material Cultural Heritage», στο *Systemic Practice and Action Research 19*, no. 2 (2006): 201-216.

- Jones, E.R., 2007, «Three Management Challenges for Protection of Aboriginal Cultural Heritage in a Tasmanian Multiple-use Conservation Area» στο *Australian Geographer*, Vol. 38, No. 1, pp. 93-112, March 2007.
- Kotler P. & Scheff J., 1997, *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Βοστώνη: HBS Press, 1η έκδοση, 1997.
- Kotler N. & Kotler P., 1998, *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, generating Revenue and Resources*, ΗΠΑ: Jossey – Bass, 1η έκδοση, 1998.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J. & V. Wong, 1999, *Αρχές του Μάρκετινγκ*, 2η Ευρωπαϊκή Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001.
- Μάργαρη, Ζ.Ν., 2000: «Μουσική και χορός, ψηφίδες πολιτισμού στα Μεσόγεια». Στα πρακτικά της Θ' *Επιστημονικής Συνάντησης Ν.Α. Αττικής*, που οργανώθηκε από την Εταιρεία Μελετών Λαυρεωτικής, και πραγματοποιήθηκε στο Λαύριο, 13-16 Απριλίου 2000 (υπό έκδοση στα πρακτικά του συνεδρίου).
- Montana, P.J. & Charnov, B.H., *Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1η έκδοση, 1993.
- Mundy, S., 2002, *The performing arts: a manual for managers*, Στρασβούργο: Council of Europe, 1η έκδοση, 2002.
- Μυλωνάς Δ. Θ., 2005, *Οικουμενική διακήρυξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων*, Αθήνα: Άγκυρα, 1η έκδοση, 2005.
- Nelson, D. (ed.) 1992, *A Mental Revolution: Scientific Management Since Taylor*, Columbus: Ohio State University Press, 1η έκδοση, 1992.
- Perri, T. & Kendall, J., (eds.) 1997, *The Contract Culture in Public Services: Studies. From Britain, Europe and the U.S.A.*, Aldershot: Arena, 1η έκδοση, 1997.
- Pick, J. & Anderton, M., 1996, *Arts administration*, Λονδίνο: Routledge, 1η έκδοση, 1996.
- Pride W. K., Hughes R. J. & Kapoor J. R., 1998, *Business*, Geneva, U.S.A.: Houghton Mifflin, 8η έκδοση, 2005.
- Spennemann, D. H. R., 2002, «Cultural heritage conservation during emergency management: luxury or necessity?» στο *Sage Public Administration Abstracts* 26, no. 4 (2000).
- Taylor, F., 1911, *The Principles of Scientific Management*, Νέα Υόρκη: Harper Bros, 1η έκδοση, 1911.
- Taylor, F., *Scientific Management* (includes "Shop Management" (1903), "The Principles of Scientific Management" (1911) and "Testimony Before the Special House Committee" (1912)), Λονδίνο: Routledge, 1η συνολική έκδοση, 2003.
- Wrege, Ch. D. & Perroni, A. G., 1974, "Taylor's Pig Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron experiments" στο *Academy of Management Journal*, 17 (March 1974), σσ. 6-27.
- Vasari, G., 1550, *Οι Βίοι των πλέον εξαιρέτων Ζωγράφων, Γλυπτών και Αρχιτεκτόνων. Οι δύο Αφιερώσεις και το Προοίμιο*, μτφρ. Κ. Βαλάκα, Ν. Σκουτέλη, Ν. Χατζηνικολάου, Αθήνα, 1η έκδοση, 1997.