

## Sanat Kurumu Temsilcileriyle Görüşmeler / Sanat Yöneticilerinden Görüşler

*Interview with Art Institutions' Representatives / Some Remarks from Art Managers*

**Merve Tuğtağ (Söyleşi)<sup>1</sup>**

**Öznur Sade (Söyleşi)<sup>2</sup>**

Sanat eğitiminin, sanat kurumlarından farklı düşünülmesi mümkün değildir. Türkiye’de son yıllarda sayıları hızla artan sanat eğitimi kurumlarına paralel olarak çoğalan, sanat kurumlarının çalışma alanları ve yöntemleri doğal olarak sanat eğitiminin de konuları arasına girmiştir. Bu anlayıştan hareketle İstanbul Aydın Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat Yönetimi Bölümü ikinci sınıf öğrencileri Sanat Yönetimi II dersi kapsamında kamu ya da özel sektörde çalışma yürüten, sahne sanatları ve görsel sanatlar alanlarında görev yapan kurum yöneticileriyle yüz yüze görüşme yaptılar. Görüşme yapılan kurumlar, dersi yürüten öğretim görevlisi Yıldız Öztürk Ötkünç’ün yönlendirmesi ve öğrencilerin ilgi alanları doğrultusunda belirlendi.

Böyle bir projenin yapılmasının birkaç tane amacı vardı. Bunlardan en önemlisi, öğrencilerin aldıkları eğitim çerçevesinde, sanat kurumu işletmeciliği hakkında edindikleri teorik kazanımların, alanda ve gerçek yaşamda uygulanabilme kapasitelerini ve potansiyellerini görmeleriydi. Bu bağlamda kuramsal bilgilerin pratiğe dönüşümünde kurumların yaşadığı zorluklar, aldıkları riskler ve çözüm yolları arama deneyimlerinin, öğrencilerin mesleği icra etme süreçlerinde yararlı birikimler olacağı düşünülüdü.

Bu görüşme dizisinin diğer amacı da, öğrencilerin, kültür – sanat sektöründe önemli roller üstlenmiş kurumları yakından tanıma fırsatı bulmalarını ve dolayısıyla istihdam alanları hakkında bilgi sahibi olan öğrencilerin benzer bir faydayı mezun olduktan sonra da görebilmelerini sağlamaktı.

Proje kapsamında yöneticilere yarı yapılandırılmış sorular soruldu; görüşmeler ortalama bir saat sürdü. Üç bölümden oluşan soruların birinci bölümünde, görüşme yapılan kişilerin mesleki deneyimleri ve alana olan katkılarını öğrenmeyi amaçlayan sorular yer aldı. İkinci bölümde ise kurum hakkında detaylı bilgi alınması hedeflendi. Son bölümde ise görüşülen sanat kurumunun işletme ve yönetim modeline dair sorular ile Türkiye’deki sanat kurumu işletmeciliğine ilişkin genel görüşlere yer aldı. Bu yazıda tüm kurumlara ve sorulara yer verilemediğinden; seçilen kurumların kurumsal işletme modeli ve yöneticilerin Türkiye’deki kültür – sanat kurumu işletmeciliği hakkındaki görüşleri vurgulandı.

<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sanat Yönetimi Bölümü öğrencisi, mervetugtag@hotmail.com

<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sanat Yönetimi Bölümü öğrencisi, oznur1419@hotmail.com



**Elgiz Müzesi – Merve Tuğtağ**

Elgiz Müzesi, 2001 yılında Türkiye'nin ilk çağdaş sanat müzesi olarak koleksiyoner Sevda Elgiz ve Can Elgiz tarafından kuruldu. Çağdaş sanat üzerine devlet ve vakıf müzelerinin olmadığı dönemde, ülkenin eksikliğini gidermek ve çağdaş sanatın gelişmesini sağlamak misyonuyla hareket eden kurum, kâr amacı gütmeyen bir sanat kurumudur.<sup>3</sup> Bu görüşme kurum çalışanları Merve Pakyürek ve Şiri Kohen ile gerçekleştirilmiştir.

**Merve Tuğtağ (M.T): Kurumunuzu tanıtır mısınız? Kurumun bir günlük işleyişini anlatır mısınız?**

**Merve Pakyürek - Koordinatör (M. P):**

Müze sabah 10'dan akşam 5'e kadar açık. Müzedeki bütün etkinlikler ücretsiz. Hiçbir kâr amacı gütmeyen, devlet desteği almayan, sadece Elgiz ailesinin kendi çabasıyla dönen bir kurum. Sergi hazırlığı olmadığı zaman günlük iş rutinlerimiz var. Mayıs ayında teras sergimiz olacak şu anda onun çalışmaları sürüyor, onunla ilgili katalog yazımı, sanatçı bilgilerinin toplanması gibi işlerimiz oluyor şu an. Teras sergisi 31 Mayıs'ta açılacak. Eş zamanlı olarak yaz sergisi de açılacak. Bunun yanı sıra sosyal medya hesaplarının yönetimini yapıyoruz, mesela bu hafta *Museum Week* var onun paylaşımlarını yapacağız.

<sup>3</sup> [http://elgizmuseum.org/tr/?page\\_id=174](http://elgizmuseum.org/tr/?page_id=174) [14.04.2016].

**Şiri Kohen - Çocuk Atölyeleri Koordinatörü**

**(Ş. K):** Koleksiyona yeni bir eser eklenecekse onun rutin işlemlerini yapıyoruz. Depoya eklenişi, bilgilerin alınması, fotoğraflarının çekilmesi gibi senede birkaç kez olan rutin işlemleri yapıyoruz.

**M. P:** Ayrıca *Elgiz* ailesi ve Danışma Kurulu'ndan gelen istekler doğrultusunda gelecek sergiler için yeni fikirleri tartışıyoruz. Yapılan davetler için destek oluyoruz.

**M. T: Müzede Can Bey'in kendi koleksiyonunun yanı sıra süreli sergiler ve atölye çalışmaları yapıyor. Bunlardan söz eder misiniz?**

**Ş. K:** Her sergi için ayrı bir çocuk atölyesi düzenliyoruz. O yüzden çocuk atölyeleri sürekli olarak devam ediyor.

**M. T: Çocuk atölyeleri dışında atölye düzenliyor musunuz? Atölye düzenlerken nasıl bir çerçeve kuruyorsunuz?**

**Ş. K:** Çocuk atölyeleri dışında 65 yaş üstü bir gruba atölye yaptık. Ama çocuk atölyesi sanatın keşfi ve farkındalık yaratmak için çok önemli. Burada benim amacım bir çocuk çağdaş sanat eserinin karşısına geçtiğinde "Aaa bunu bende yaparım ne var ki bunda!" demesin. Sanatçının düşünerek bunu yaptığını, işin arka planını anlatmayı önemsiyorum.

Daha da önemlisi buradan çıkan çocukların burayı eğlenceli bir yer olarak hatırlamalarını istiyoruz. Küçükken ben de müzeye gidiyordum ve müzeden oflayarak çıkıyordum. Buraya gelen çocukların mutlu olması ve kaliteli zaman geçirmesi için atölyeler düzenliyoruz.

**M. T: Atölyede nasıl bir yöntem izliyorsunuz?**

**Ş. K:** Öncelikle kısaca müze kurallarını anlatıyorum. Sonra eserleri inceliyoruz, onlar hakkında hikâyeler anlatıyorum. Örneğin sergiyi gezerken Kral Übü'nün hikâyesini anlatıyorum ve sonra hikâyeyi yarıda kesip, onu eserler arasında buldukları zaman hikâyenin devamını anlatacağımı söylüyorum. Onlar da eserleri daha dikkatli inceliyorlar. Böylece sürekli olarak sergiye odaklanabiliyorlar. En sonunda da kolaj, heykel çalışması gibi faaliyetler yaptırıyorum. Tabi ki yaş grubuna göre programı değiştirdiğim oluyor.

**M. T: Çocuk gruplarına nasıl ulaşıyorsunuz?**

**Ş. K:** Okulları bizzat arıyorum ya da daha önce gelip memnun kalan okullar tekrar gelmek için kendileri bize ulaşıyorlar.

**M. T: Müzeye çekmek istediğiniz ziyaretçi profili var mıdır? Ya da her projeye farklı "hedef kitle" mi belirliyorsunuz?**

**Ş. K:** Plazaların arasında olduğumuz için öncelikle buralarda çalışan insanları müzeye çekmeyi hedefliyoruz. Öğle aralarında, iş çıkışlarında onlara farklı bir şey yaptırabilmek, direkt eve gitmeden sanatsal aktivitelere sokmayı hedefliyoruz. Geçen yıl plaza çalışanlarını çekmek için bir *event* düzenledik. Onun dışında Merve'yle benim daha genç insanları çekmek gibi bir hedefimiz var ama öncelik tabii ki plaza çalışanları.

**M. T: Bir yıllık sergi planlamasını nasıl yapıyorsunuz?**

**Ş. K:** Ben bir buçuk senedir buradayım; bu sürede zarfında yedi tane sergi yaptık. Sergi süreci şu şekilde işliyor. İki tane danışma kurulumuz var, ilki daha sanatsal içerikler için fikir alışverişi yapılan ve Can Bey'in okuldan arkadaşı olan Haşim Nur Gürel'in olduğu danışma kurulu. Bu kurulda sergi temaları, sanatçılar ve eserleri belirleniyor. Karar sürecinde Can Elgiz, Haşim Nur Gürel, Sevda Elgiz ve Ayda Elgiz yer alıyor. Sabit bir küratörle çalışılmıyor, ihtiyaç duyulduğu zaman bir küratörle proje bazlı çalışma yürütülüyor. Biz sergi oluşum aşamasında PR ve marketing ile ilgileniyoruz.

**M. P:** İkinci danışma kurulu ise, yönetim danışmanlarından oluşuyor: Sedef Korkmaz ve Nedim Esgin. İkisi de kurumsal şirketlerde çalışmış kişiler. Sanatsal değil kurumsal meselelerle ilgileniyorlar. Logo tasarımlarından PR çalışmalarına kadar birçok konuda onlara danışılıyor.

**M. T: Kurumun sergi / sanatçı seçimi politikaları nelerdir?**

**M. P:** Can Bey genellikle genç sanatçılara yer vermeyi tercih ediyor. Örneğin bu yıl heykel sergisi için 80-90 başvuru oldu 30'u kabul edildi ve bunların bütün masrafları kargosu, yurt dışından geliyorsa gümrük işlemleri hepsi kurum tarafından karşılanıyor.

**Ş. K:** Genç sanatçıların önünü açmak, kurumun açılış misyonunda mevcut.

Genel olarak da ailenin kendi beğeni ve zevklerine göre seçimler yapılıyor. Kâr amacı gütmediklerinden dolayı bu zamana kadar ellerindeki hiçbir eseri satmamışlar.

**M. T: Türkiye'deki sanat kurumlarıyla ilgili düşüncelerinizi paylaşır mısınız?**

**M. P:** Şu an her sektör gibi sanat da kötüye gidiyor. Terör olayları yabancı turistlerin Türkiye'ye gelmesinde bir engel haline geldi. Yabancı turistler iki kere düşünüp buraya öyle geliyorlar. Onun dışında çok beğendiğim kurum ve galeriler olduğu gibi ne yazık ki sanatçılara yaklaşımını doğru bulmadığım yerler de var. İşin içine ticaret girince sanat baltalanabiliyor.

Bu da sanatçıların daha çok üretim yapması için üzerlerinde bir baskı oluşturuyor. Bu nedenle ben şu an kâr amacı gütmeyen, tüketime değil üretime destek olmayı tercih eden bir kurumda çalışmayı seçtim.

Keşke imkânlar çoğalsa ve Elgiz Müzesi gibi sanat alanında ticari kaygısı olmayan kurumlar çoğalabilse.



### **Rahmi M. Koç Müzesi – Öznur Sade**

Rahmi M. Koç Müzesi 1994 yılında ziyarete açılmıştır. Haliç'in kuzey yakasında Hasköy semtinde yer alan müze, yaklaşık 27000 metrekarelik alana yayılmıştır. Müze, tarihi lengerhane binası, tarihi Hasköy tersanesi ve açık hava sergileme alanı olmak üzere üç ana bölümden oluşmaktadır.<sup>4</sup>

### **Öznur Sade (Ö. S): Kurumunuzu kısaca tanıtır mısınız?**

**Selen İşyar - Pazarlama ve Halkla İlişkiler Yöneticisi (S.İ):** Bu müze tümüyle Rahmi Koç'un vizyonu ve ilgisiyle ortaya çıkan bir müzedir. Kendisi çok küçük yaşından beri

bir oyuncak trenden başlayan bir koleksiyonerlik merakı olan biridir. Zaman içerisinde bunları kamuya açarak herkesle paylaşmak istemiştir. Yurt dışında gördüğü örnekler çerçevesinde burada bir müze oluşturmak istemiştir. Bu bölgenin tarihi önemi kendisini etkilemiştir. Konum olarak bakıldığında, 1994 yılında burası çok kullanılmayan, terk edilmiş bir bölgeydi. Müze için eski bir bina ararlarken, lengerhane binasının Bizans'a dayanan temeli ve zamanında üretim yapılan bir yer olması sebebiyle burayı tercih etmişler. Daha sonra lengerhane binasının karşısında bulunan tersane binası da alınmış ve böylece buranın dönüşümüne de katkıda bulunulmuştur. Ayrıca endüstriyel

<sup>4</sup>"Tarihçe", [http://www.rmk-museum.org.tr/rmk\\_tarihce.htm](http://www.rmk-museum.org.tr/rmk_tarihce.htm) [15.04.2016].

koleksiyonla da bağlantılı bir alan olmuştur. Sonuçta da bu bölgenin tarihi dokusuyla sergilenen eserler birbirlerini tamamlayan bir hal almıştır. Ayrıca şunu belirtmek isterim, Rahmi Koç Müzesi İstanbul haricinde Ayvalık ve Ankara'da da var. İstanbul'daki ilk kurulan müze olduğu için bir miktar diğer kentlerdeki müzelere de destek veriyor. Burada çalışan herkesin kendi uzmanlık alanlarına göre desteği oluyor. Ağırlıklı olarak sanat tarihi, tarih ve arkeoloji mezunları görev yapıyor. Müze koleksiyon bölümü, eğitim bölümü, pazarlama ve halkla ilişkiler bölümü, muhasebe bölümü, restorasyon bölümü ile müzenin direkt bünyesinde olmayan ama destekçi pozisyonunda olan atölye bölümü bulunuyor. Ayrıca saha personeli dediğimiz güvenlik ve temizlikten sorumlu ekibimiz var.

**Ö. S: Kurumunuzun bir günlük işleyişini anlatır mısınız?**

**S. İ:** Müzemiz 27.000 metrekarelik bir alana kurulu. Büyük bir kısmı ise açık alandan oluşuyor. Örneğin, denizin üzerinde sergilenen objeler pek çok obje açık alanda yer alıyor. Bazı müzelerden farklı olarak kapıları kilitleyip alarmları kurup gitmek çok mümkün olmuyor. Dolayısıyla güvenlik çok önemli; hem ziyaretçilerin hem de objelerin güvenliği çok önemli ve vardiya usulüyle 24 saat boyunca güvenlik görevlileri çalışıyor. Burada sabah sekizde herkes iş başı yapmış oluyor. Saat ona kadar kontroller, temizlikler yapılıyor. Çalışması gereken ekranlar çalıştırılıyor, aydınlatmalar yapılıyor. Saat onda ise müze ziyaretçileri geliyor. Saat beş olduğunda da tüm bölümler aynı şekilde kontrol edilerek kapatılıyor. Personel de onu takip eden saatlerde müzeden ayrılıyor. Hafta içi - hafta sonu tempolarında değişkenlik

olabiliyor. Hafta sonu yaptığımız bazı aktiviteler hafta arası olmayabiliyor. Hafta arası genellikle okullardan gelen öğrenci grupları oluyor. Hafta arası sabahları daha yoğun olurken hafta sonları ise öğleden sonraları daha yoğun oluyor.

**Ö. S: Belirli bir grubu "hedef kitle" olarak tanımlıyor musunuz? Ya da bu durum değişkenlik gösteriyor mu?**

**S. İ:** Öncelikle bir planlama yapıyoruz. Zaman zaman bu planlama değişebiliyor. Üç ana hedef kitle belirliyoruz: Birincisi çocuklu aileler, hafta sonları ailece müzemizi ziyaret etsin istiyoruz. Hem ailelerin zamanını iyi değerlendirmeleri hem de eğitici ve öğretici zaman geçirebilmelerini sağlayacak bir yer olduğu için bu şekilde bir paylaşımı önemsiyoruz. Bu sebeple *Meraklı Kart* projesini geliştirdik. Proje kapsamında 6 – 14 yaş aralığındaki çocuklara ücretsiz bir şekilde müze giriş kartı veriliyor. Çocuklar bu proje sayesinde 14 yaşına kadar ücret ödemediği için tekrar tekrar müzeye gelebiliyor. Tabii ki aileler de çocuklarıyla birlikte gelmiş oluyorlar. Daha çok hafta sonları ve yarıyıl tatillerinde ziyarete geliyorlar. İkinci hedef kitle ise turistler. Dünya endüstri tarihi adına iyi örneklerin bir araya toplandığı bir yer müzemiz. Dolayısıyla yabancı turistlerle bu alanı paylaşmayı önemsiyoruz. Onlar da kendi tarihlerinde kalan bazı şeyleri burada bulmayı seviyorlar. İstanbul'da rekabet çok olduğundan yabancı turistlerin gündemine girebilmek için çaba sarf ediyoruz. Üçüncü hedef kitlemiz ise okullar. Okullarla zaman içinde kurulmuş olan bir ilişki mevcut ve onu sürdürmeye devam ediyoruz. Okulların müzeye gelmesini istiyoruz öğrencilerin dersleriyle örtüşen bir takım etkinlikler, eğitimler oluyor. Objelerin anlatımı yapılıyor,

bazı bölümler ders gibi işlenebiliyor. Bu şekilde geniş bir kitleye hitap etmiş oluyoruz.

**Ö. S: Sergi seçiminde nelere dikkat ediyorsunuz? Öncelediğiniz bir sanat politikanız var mı?**

**S. İ:** Daha çok objeleri sergileme üzerine pratiklerimiz var. Müzede sergilemede yer alan objelerin tarihçesiyle ilgili sergilerimiz oluyor. Astronomiyle ilgili bir bölümümüz var. Gezegenlerin yerleşim konumunu anlatıyor. Ayrıca güncel gelişmeleri içeren sergiler de yapıyoruz.

**Ö. S: Ücretli ya da ücretsiz / katılıma açık ya da belli kesimlere yönelik eğitimler, atölyeler düzenliyor musunuz?**

**S. İ:** Hafta sonları atölyeler oluyor, hafta arası eğitimler oluyor. Hafta sonları yine tüm ziyaretçiye açık tren turları ve yaz aylarında Haliç turları oluyor. Hafta sonları ağırlıklı olarak doğum günleri organizasyonu yapıyoruz. Firmaların gezileri gibi kurumsal etkinlikler de oluyor.

Ücret konusunda ise herkesin ödeyebileceği fiyat belirlemeye çalışıyoruz. Tümüyle ücretsiz olması her zaman iyi bir şey olduğu veya bunu vurgulamanın iyi bir şey olduğunu düşünmüyoruz. Çünkü maalesef ücretsiz olunca kıymeti pek anlaşılmıyor. Günümüzde her şey için bir ödeme yapıyoruz, biraz da bu alışıl gelmiş bir şey. Ödeme olmadığı durumlarda insanların kafasında soru işaretleri oluyor. Ama tabii ki fiyatlar zam üzerine kurulu değil. Buranın giderleri her zaman daha yüksek; objelerin korunma bakımı, sigortaları gibi. Bizim aldığımız ücretler bunu sadece bir kısmını karşılıyor. Bakıldığında zarar eden bir müzeyiz. Koç ai-

lesinin topluma katkılarının çok olduğu düşünülüyor için grup şirketleri bizi desteklemeye finanse etmeye devam ediyor.

**Ö. S: Sanat bölümlerinde eğitim gören öğrenciler etkinliklerinizden ücretsiz faydalanabiliyor mu? Öğrencilere etkinliklerde kontenjan ayırıyor musunuz?**

**S. İ:** Direkt sanat öğrencisi olduğunda bir indirim söz konusu olamıyor. Farklı indirim ve ücretsiz kategorilerimiz var. Anlaşmalı olduğumuz bazı üniversiteler ya da kurumlar olabiliyor. Onun haricinde öğrenciler geldikleri zaman 6 Lira ücret vererek müzede tüm bölümleri gezebiliyorlar.

**Ö. S: Sanat bölümlerinde eğitim göre öğrenciler için kurumunuzda staj imkânı mevcut mudur? Stajyerleri hangi kriterlere göre belirliyorsunuz?**

Staj talebi oldukça çok oluyor. Genelde yaz başında bir miktar öğrenciler geliyor. Okulların açık olduğu dönemde öğrenciler çoğalabiliyor. Okulların ilgili bölümlerinden, koleksiyon ve eğitim bölümünde staj yapmaları için öğrenciler belirliyoruz. Çünkü sanat tarihi, tarih, sanat yönetimi bölümlerinde okuyan öğrenciler için özellikle koleksiyon bölümünde çalışmaları faydalı olabiliyor.

Eğitim bölümünde de dönemsel olarak stajyere ihtiyaç oluyor, uzun süreli bir ihtiyaç olmuyor. Başvuru olduğu dönemde adaylarla yüz yüze görüşme yapıyoruz. Şu an İstanbul Aydın Üniversitesi'yle anlaşmamız var. Düzenli olarak oradan talep alıyoruz. Daha önce Bahçeşehir Üniversitesi'yle de anlaşma yapmıştık. Başka üniversitelerden de talep geldiğinde o anda ihtiyaç varsa değerlendiriyoruz.

**Ö. S: Türkiye'deki sanat kurumlarının işleyişi hakkında ne düşünüyorsunuz, bu alanın geliştirilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapılabilir?**

Çok geniş bir alan, sanat kendi içinde ayrı şekillerde karşımıza çıkabiliyor. Dolayısıyla hepsinin de toplumda ayrı yeri var. Türkiye genç bir toplum olduğu için sanat kurumlarına ilgi ve ihtiyaç var.

Sanat genç nüfusun enerjisini de aktarabileceği, yaratıcılığını ortaya koyabileceği dallardan biri. Son senelerde özel müze sayılarının artması, devlet müzelerinin biraz daha dinamik olmaya çalışması, müzelerin dünya standartlarına ulaşma çabaları, müzecilikte belli kriterlere uyma çalışmaları olumlu gelişmeler. Üniversitelerde ya da liselerde sanatla ilgili derslerin olması da farkındalığın genç yaşlarda başlatılması adına iyi gelişmeler.