

## PANDEMİ VE MÜZELERİN GELECEĞİ: KATILIMDA SINIRLAR, OLANAKLAR VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR\*

Dr. Yıldız ÖZTÜRK\*\*  
Melike EROL\*\*\*

**Özet:** Küresel çapta yaşamın tüm işleyişini değiştiren Covid-19 pandemisi kültürel hayata katılımı da derinden etkilemiştir. Kültürel hayatın önemli bir parçası olan müzeler fiziksel ve sosyal mesafe önlemleri kapsamında pandemi koşullarına uygun yeni stratejiler geliştirdi. Bu stratejiler müzelerin yapısal dönüşümü ve geleceği üzerine pek çok tartışmayı da gündeme getirmiştir. ICOM, 2021 yılının temasını “Müzelerin Geleceği: İyileşme ve Yeniden Düşleme” olarak belirlemiş ve konuyla ilgili webinar serileri düzenlemiştir. Webinarlarda müzelerin sürdürülebilirliği, dijital ortamların yeniden tasarımı, pandemi sürecine uyarlanan katılım modelleri, çalışan ve ziyaretçi sağlığı gibi konular tartışılmıştır. 2022 yılının teması ise “Müzelerin Gücü” olarak belirlenmiştir. Ayrıca çoğu müze küresel ve yerel düzeylerde diğer müzelerle, meslek örgütleriyle, sanat alanında çalışanlarla ve kültür hayatına katılım sağlayanlarla etkileşim halinde olmaya devam etmiştir. Kültürel hayat içinde varlığını korumaya çalışan ve paydaşlarıyla iletişimini koparmamaya çaba gösteren müzeler etkinliklerini farklı ortamlara taşımıştır.

Bu makalede, İstanbul’da faaliyet gösteren Pera, Sakıp Sabancı ve İstanbul Modern Sanat Müzelerinin pandemiyle birlikte uyguladıkları izleyici geliştirme/inşa etme stratejileri ve yeni katılım metotları araştırılmıştır. Çalışmanın diğer boyutunda ise pandemi sürecinde ilgili müzelerin uyguladığı izleyici geliştirme stratejileri ve yeni katılım metotlarının müzelerin sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Müzecilik, İzleyici geliştirme, Katılım, Pandemi ve dijitalleşme.

Geliş Tarihi: 11.01.2022

Kabul Tarihi: 20.06.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

\*Bu çalışma TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı’nın desteğiyle yazılmıştır. Katkılarından dolayı TÜBİTAK’a teşekkür ederiz. Ayrıca Pera, Sakıp Sabancı ve İstanbul Modern Sanat Müzelerinde çalışan uzmanlara araştırma sürecindeki katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

\*\*İstanbul/Türkiye, yldz78@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3981-4963

\*\*\*İstanbul/Türkiye, melike16erol@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2685-9481

## THE PANDEMIC AND THE FUTURE OF MUSEUMS: CONSTRAINTS, OPPORTUNITIES AND CURRENT APPROACHES TO PARTICIPATION \*

Dr. Yıldız ÖZTÜRK\*\*  
Melike EROL\*\*\*

**Abstract:** Covid-19 pandemic, which changed the entire functioning of life on a global scale, also deeply affected participation in cultural life. Accordingly, museums as an important part of cultural life have also developed new strategies appropriate to pandemic precautions that necessitate physical and social distance measures. These strategies have also brought up many discussions on the structural transformation and future of museums. ICOM determined 2021-year theme as “The Future of Museums: Healing and Re-imagining” and organized webinar series. In these webinars, topics such as the sustainability of museums, redesign of digital environments, participation models during the pandemic, health and safety of employees and visitors were discussed. The theme for International Museum Day in 2022 is “The Power of Museums”. In addition, many museums continued to interact with other museums and professional organizations involved in arts and cultural life at the global and local level. While trying to preserve their existence in cultural life and to keep in touch with their stakeholders, museums carried their activities to different environments.

This article discusses the audience development/building strategies and new participation methods implemented by the Pera, Sakıp Sabancı and Istanbul Modern Art Museums during the pandemic. Moreover, the effects of new audience development strategies and participation methods on the sustainability of the museums are reviewed.

**Keywords:** Covid-19, Museology, Audience development, Participation, Pandemic and digitalization.

Received Date: 11.01.2022

Accepted Date: 20.06.2022

Article Types: Research Article

\*This study was written with the support of TUBITAK (The Scientific and Technological Research Council of Turkey) 2209-A University Students Research Projects Support Program. We thank TUBITAK for their contribution. We also thank the experts working at Pera, Sakıp Sabancı and Istanbul Modern Art Museums for their contributions to the research process.

\*\*Istanbul/Turkey, yldz78@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3981-4963

\*\*\*Istanbul/Turkey, melike16erol@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2685-9481

## 1. GİRİŞ: İZLEYİCİ GELİŞTİRME NEDİR?

Sanat pratiklerinin temel bileşenleri arasında yer alan izleyici kavramı, tarihsel süreç içinde sanatçı, yapıt ve mekân üçgeni arasındaki ilişkilerin dönüşümünden etkilenmiştir. Özellikle 1960'lardan itibaren katılımcı sanat pratikleri, izleyicinin konumunu sorunsallaştırarak izleyicinin aktif bir özne olarak kültürel hayata katılım yöntemleri üzerine yeniden düşünmeyi sağlamıştır. Bu makalede izleyici kavramı pasif bir izleyenden ziyade karşılıklı paylaşım ve etkileşim içinde olan ilişkisel sanat pratikleri çerçevesinde ele alınmaktadır. İzleyicinin özneleşme süreci, aynı zamanda izleyici geliştirme çalışmalarının demokratikleşmesine ve katılımcı perspektifleri içermesine yol açmaktadır.

İzleyici geliştirme, kültür-sanat alanını en geniş çapta erişilebilir kılmak için gerçekleştirilen uygulamalardandır. Bu uygulamaların farklı boyutlarda etkileri bulunmaktadır. European Commission'ın (Avrupa Komisyonu) ifadesiyle (2012: 4-5), "izleyici geliştirme kültürel, toplumsal ve ekonomik fayda sağlar. Kültürel fayda, kültür işlerinin ve sanatçıların daha geniş kitlelere ulaşmasına yardımcı olur. (...) Yeni ve artan izleyiciler yeni gelir akışları anlamına gelebileceğinden ekonomik fayda sağlar. Son olarak, sanat eserleri anlamlar ve değerler aktarırken diğer insanların yaşamları ve gerçekleri hakkında fikir verir. Böylece ufkumuzu genişletir, empatiyi, karşılıklı anlayışı ve kültürlerarası diyalogu teşvik ederek toplumsal fayda sağlar. Dolayısıyla dışlananlara ulaşmaya yardımcı olarak sosyal içermeye ve insanların topluma katılımına katkıda bulunur." 2000'lerden itibaren izleyici geliştirme kavramının çok boyutlu katkıları literatürde sıkça vurgulanmıştır. Yeni tartışmalar, kültür-sanat pratiklerini herkesin katılımına açık hale getirmek ve var olan izleyicilerin yanı sıra farklı toplumsal grupların kültüre eşit erişimini sağlamak amacıyla bu

kavramın izleyiciyi inşa etme anlayışına doğru değiştirmiştir (Bamford ve Wimmer, 2012, 8).

Ülkelerin kültür politikaları, kurumların amaçları ve hedefleri doğrultusunda izleyici geliştirme stratejileri farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan raporda ifade edildiği üzere (Bollo vd., 2017), güncel izleyici geliştirme yaklaşımlarını üç başlık altında toplamak mümkündür. İlki genişletme çalışmaları olarak nitelendirilen, mevcut izleyici gruplarıyla benzer sosyo-demografik yapıya sahip bireylerin süreçlere dahil edilmesi, ikincisi mevcut izleyicilerle ilişkilerin derinleştirilmesi, izleyicilerin deneyimlerinin artırılması, üçüncüsü ise izleyicilerin çeşitlendirilmesi, daha önce sanatla ilişkisi olmayan bireylerin de dahil olduğu farklı grupların katılımına yönelik çalışmalar yapılmasıdır. Ancak kurumsal çalışmalar katılımı olumlu şekilde etkilese de bazı araştırmaların işaret ettiği gibi (Bennett vd., 2009; Bourdieu, 2011, 2015; McLean, 2003; Solima, 2017), müzeler kırılğan toplumsal grupların bir kısmına ulaşmakta güçlük çekmektedir. Solima (2017: 225), müzelere erişimde fiziksel engellerin yanı sıra çok sayıda görünmez toplumsal bariyerin olduğundan söz etmektedir. McLean (2003: 75) ise, psikolojik engellerin müzeye erişimde en temel sorun olduğunu belirtmektedir. Her iki yazar da toplumsal yabancılaşmanın, sınırlı ekonomik ve kültürel sermayenin müze ziyareti konusunda katılımcıları olumsuz yönde etkilediğini ifade eder. İzleyicilerin müze ziyareti motivasyonları incelendiğinde ziyaretçi üç gruba ayrılabilir:

1. Kültürel etkinliklere katılımı herhangi bir engeli olmayan ve bu durumu bir alışkanlık olarak görenler,
2. Fırsat ve farkındalık eksikliği nedeniyle kültürel hayata aktif bir şekilde katılmayanlar,
3. Toplumsal dışlanma, ekonomik ve kültürel sermaye yetersizliği gibi nedenlerden dolayı

erişimde dezavantajlı olan gruplar.

Kültürel alışkanlıkların ve tercihlerin arkasında yatan toplumsal dinamiklere dikkat çeken araştırmacılar kültürel pratiklerin eşitsizlikleri derinleştirdiğini vurgulamıştır. Örneğin Bourdieu (2015) “Ayrım: Beğeni Yargısının Toplumsal Eleştirisi” kitabında, bireysel alışkanlıkların, beğenilerin ve yargıların oluşumundaki toplumsallığa işaret etmektedir. Hükümetlerin ve sanat kurumlarının katılımcı yaklaşımlarını destekleyen kültür politikaları, toplumsal eşitsizlik mekanizmalarının aşılmasında önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Ancak kültürel hayata katılım alan yazınında da belirtildiği üzere (Cuenca-Amigo ve Makua, 2017; Kolb, 2000; Solima, 2017), katılım sürecinde bireylerin müze ziyaretini engelleyen farklı nedenlerin olduğu görülmektedir. Bu nedenler; sosyo-ekonomik yetersizlikler, yaşam tarzı ve alışkanlıklar, fiziksel engeller ve psikolojik ve bilişsel engellerdir.

Güncel müze yönetim pratikleri sözü edilen engellerin bertaraf edilmesi amacıyla katılımı destekleyen ve izleyici çeşitliliğini hedefleyen programları hayata geçirmektedir. Kapsayıcı ve çoğulcu kültür politikalarını merkeze alan bu programlar müzelerin sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. Müzeleri izleyici geliştirme çalışmalarına yönelen nedenler arasında toplumsal fayda üretmeye dönük motivasyonların yanı sıra, Cuenca-Amigo ve Makua'nın da belirttiği gibi (2017: 163-64), özellikle Anglosakson kültür dünyasında kültür organizasyonlarının sürdürülebilirliği ve bağımsızlığı açısından izleyici geliştirme çalışmalarının kaynak elde etme aracı olarak görülmesidir. Danimarka modelinde ise, sanat kurumlarında yakın geçmişe kadar piyasa odaklı bir perspektif hâkimken, günümüzde kamu kurumları eğitim ve öğrenme odaklı izleyici geliştirme yaklaşımlarını teşvik etmektedir. Türkiye’de müzelerin izleyici katılımını artırma

yöntemleri arasında üyelik sistemi, kamu kurumlarıyla (Milli Eğitim Bakanlığı, belediyeler, üniversiteler vb.) kurumsal iş birliği, farklı izleyici gruplarına (okul grupları, öğretmenler, özel eğitim alan gruplar, aile grupları vb.) yönelik öğrenim programları, kimi zaman sanatçı katılımını içeren atölye çalışmaları gibi uygulamalar yer almaktadır.

## 2. ARAŞTIRMA SÜRECİ VE YÖNTEM

Bu makalede pandemi sürecinde, İstanbul’da bulunan Pera Müzesi, Sakıp Sabancı Müzesi ve İstanbul Modern Sanat Müzesi’nin kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde aldığı önlemler ile izleyici geliştirme pratiklerindeki yeni katılım metotları araştırılmıştır. Araştırma sürecine başlamadan önce İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu’ndan etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma kapsamında 16 Haziran 2021-16 Eylül 2021 tarihleri arasında her müzeden iki uzman olmak üzere toplamda altı kişi ile karşılıklı görüşülmüştür. Zoom programı aracılığıyla görüntülü bir şekilde gerçekleştirilen görüşmelerin en kısısı 45 dakika en uzununu ise 1 saat 10 dakika sürmüştür.

Görüşme, demografik bilgiler, müzenin tarihi ve kurumsal yapılanması ile pandemi öncesi ve pandemi sürecinde uygulanan izleyici geliştirme yöntemlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Konunun daha geniş kesimlerce tartışılması amacıyla araştırmanın gerçekleştirildiği tarih aralığında üç müzeden birer uzmanın katıldığı, Zoom programı aracılığıyla görüntülü olarak ve kamuya açık bir şekilde gerçekleştirilen konuşma serisi düzenlenmiştir. Kamuya açık konuşmalarda uzmanlar, buldukları kurumların güncel izleyici geliştirme politikalarından ve gelecekte olması muhtemel krizlerin yönetimine uygun güncel modellerden söz etmişlerdir. Konuşma programına dahil olan izleyicilerin uzmanlara doğrudan soru sorma, konuya ilişkin görüş beyan etme ve katkı sunma olanağı olmuştur. Sonuç olarak bu araştırmada yer alan veriler, uzmanlarla

yapılan görüşmeler, uzmanların kamuya açık bir şekilde gerçekleştirdiği konuşma serileri ve ilgili müzelerin web sayfaları ile sosyal medya hesaplarının taranması yoluyla elde edilmiştir.

Araştırma güncel bir konuyu ele aldığından günlük gazetelerde ve periyodik yayınlarda çıkan yazılar, web sitelerinde yayınlanan makaleler ile söyleşi videoları incelenerek kaynak olarak yararlanılmıştır. Çalışmanın ilişkilendiği kuramsal yaklaşımları kültürel hayata katılım hakkında alan yazını (Bennett vd., 2009; Bourdieu, 2011, 2015; Cuenca-Amigo ve Makua, 2017; Kolb, 2000; McLean, 2003; Solima, 2017) irdelenerek değerlendirilmiştir. Bu nedenle araştırmanın temel tartışmalarından biri kültürel hayata katılımın önündeki engellerdir. Sonuç olarak bireysel bir tercihin sınırlarını aşan müze ziyareti konusunu ele alırken izleyici/ katılımcı kavramının sorunsallaştırılması, bu kavramın sınıfsal, kültürel ve toplumsal boyutlarına vurgu yapılması önemli görülmüştür. Çalışma, kuramsal tartışmalar ve araştırma bulgularının ışığında müzelerin geleceği ve katılımı artırma yöntemleri, pandeminin getirdiği sınırlamalar ve olanaklar, müzelerin sürdürülebilirliği ve uygulanan yeni katılım metotları olmak üzere üç temel konu üzerinden irdelenmiştir.

### 3. MÜZELERİN GELECEĞİ VE KATILIMI ARTIRMA YÖNTEMLERİ

Katılım sosyo-ekonomik, siyasal, hukuksal, kültürel ve psikolojik boyutları olan bir kavramdır. Bu nedenle katılım konusunu sadece izleyici düzeyinde ele alan yaklaşımlar konunun diğer yönlerini görmezden gelmektedir. Öztürk'ün ifade ettiği gibi (2021: 118), yasal mevzuatlarla garanti altına alınan kültüre erişim hakkının uygulamada da her yurttaş için eşit düzeyde katılım ve erişim anlamı taşıdığı söylenemez. Günümüzde müzeler, çok sayıda katılımcıyı programlarına dahil etmeyi hedeflemekte aynı zamanda da katılımcıların çeşitliliğini de dikkate alarak her kesimden bireye

ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Toplumla etkileşimi en üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen çağdaş müzecilik yaklaşımları, her sınıftan bireyin katılımını dikkate alan demokratik ve eşitlikçi uygulamaları hayata geçirmeye çalışmaktadır. Ancak Fleming'in belirttiği gibi (2012: 72-73), yalnızca dar bir seçkinler grubuna hitap etmeyen bir kültürel organizasyon yaratmak uzun yıllar alacak bir çabayı gerektirmektedir. Yazar, bu süreçte kurumların liderlik kapasitesinin önemine vurgu yaparak değişime dirençli yapılar karşısında demokratik ve eşitlikçi açılımları ısrarlı bir şekilde sürdürmek gerektiğini belirtmektedir. Connolly ve Hinand Cady (2001), günümüzde müzelerin sadece koleksiyon yönetimi gibi geleneksel işlevleriyle öne çıkmadığını, bu kurumların izleyici katılımına yönelik uygulamalarla da toplumda saygınlık kazandığını belirtmiştir. Nightingale ve Mahal (2012), çeşitliliğin tüm yönlerini benimseyen ve yansıtan ideal eşitlikçi bir kurumun neye benzeyebileceği sorusunun tüm kurumlara uyan tek bir yanıtı olmadığını ancak bu vizyona katkı sağlayacak iyi uygulamaların var olduğunu aktarmaktadır. Bu bağlamda yazarlar galeri ve müzelerin katılımı içselleştirmesi; çeşitlilik ve eşitlik konularının düzenli olarak gözden geçirilen belirli hedefler doğrultusunda stratejik planlamaya dahil edilmesi; bürokratik ve zaman kaybına yol açan prosedürlerden kaçınılması; farklı paydaşlarla özgün iş birliği kurulması ve benzeri örneklerin kurumların kapsayıcılığını artıracığını ifade etmektedir.

Ayrıca müzeler kamusal programlarını oluştururken pedagog, sosyolog, psikolog, kamu yöneticisi gibi farklı disiplinlerden uzmanları istihdam ederek ve/veya bu uzmanlarla ortak çalışmalar yürüterek erişimin önündeki engelleri aşmaya yönelik içerikler geliştirmeyi hedeflemektedirler. Araştırma kapsamında görüşülen uzmanların mezun oldukları alanlar

ile müzelerin hayata geçirdiği izleyici geliştirme faaliyetleri incelendiğinde de benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Sanat yönetimi, kamu yönetimi, tarih, Batı dilleri ve edebiyatları, arkeoloji ve sanat tarihi, sahne ve gösteri sanatları yönetimi bölümlerinde eğitim almış uzmanlar, müze programlarının içeriklerini oluştururken farklı toplumsal grupların önceliklerini tespit ederek, programların her gruptan bireyi kapsamına özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Dokuz yıldır İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin eğitim ve sosyal projeler departmanında okul programları sorumlusu olarak çalışan Bora Ersezen (2021), kurum olarak ziyaretçi katılımını ve çeşitliliğini artırıp genişletmeyi önemsediklerini ifade etmiş, “farklı toplumsal gruplardan bireyleri programlara nasıl dahil edebiliriz? Farklı grupları müzeyle nasıl tanıştırebiliriz?” soruları üzerine sürekli düşündüklerini belirtmiştir. Aynı müzede on üç yıldır görev yapan şu anda da küratöryal departmanda çalışmalarını sürdüren Deniz Pehlivaner (2021), disiplinlerarası ve interaktif sergileme metodlarıyla geniş kesimlere ulaşmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Çağdaş müzecilik anlayışları kapsamında müzelerin artık sadece koleksiyon sergileme çalışmaları yürütmediklerini belirten Pehlivaner (2021), “koleksiyonunun ötesine geçen bir müzecilik” anlayışından söz ederek, bu anlayış çerçevesinde çalıştığı müzenin katılımcılara ulaşma yöntemlerinden eğitim departmanının oldukça güçlü olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte kurum olarak ziyaretçiye sinema, kütüphane, restoran ve müze satış mağazası gibi sosyal yaşam alanları yaratmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Ersezen (2021) ise, izleyici katılımını artırmaya yönelik çalışmaları ve bu çalışmaların amaçlarını, “(...) okul programlarının ve müzenin çocuklara, gençlere ve yetişkinlere ücretsiz olarak uyguladığı organizasyonların tanıtımı, duyurulması”

şeklinde aktarmaktadır. “Bu yolla ziyaretçi profilini zenginleştirerek daha farklı kesimlerden çok sayıda insanı da müzedeki çalışmalara, etkinliklere ve organizasyonlara çekilmesi”nin sağlanacağını ifade etmektedir.

Sakıp Sabancı Müzesi'nin etkinlikler ve öğrenme programları departmanlarında üç yıldır çalışan Burcu Özkaçar (2021), Pehlivaner'in aktardığı çağdaş müzecilik yaklaşımlarındaki katılım yöntemlerine benzer faaliyetler yürüttüklerini belirtmiştir. Özkaçar'ın ifadesiyle (2021) bu faaliyetler, “yetişkinler ve çocuklar için öğrenme programları, atölyeler, rehberli turlar ve seminerlerin düzenlenmesi; farklı dallardaki içeriklerin geliştirilmesi ve organizasyonun planlanması, yürütülmesi. Sergilere paralel gerçekleşen yan etkinliklerin, konferansların, konuşmaların, derslerin planlanması ve yürütülmesi. Açık hava yaz etkinlikleri ile tiyatro, sinema ve konser etkinliklerinin düzenlenmesi” şeklindedir. Aynı müzede on altı yıldır çalışan Hüma Arslaner, 2005-2008 yılları arasında eğitim departmanında görev alarak çocuklara ve gençlere yönelik faaliyetler gerçekleştirerek 2009 yılından itibaren geçici sergilerin yöneticiliğini üstlenmiştir. Arslaner (2021), müzedeki görev tanımı içinde geleneksel anlamdaki işlerin (koleksiyon yönetimi, eserlerin korunması, sergi koordinasyonu vb.) yanı sıra sergilerin tüm ziyaretçilere ulaşılabilir kılınmasının da amaçlandığını belirtmektedir. Müzelerin farklı gruplara yönelik etkinlikler organize etmesinin mecburi olduğunu vurgulayan Arslaner (2021), 21. yüzyılda “360 derece kültür ve sanat kurumu” olmanın kaçınılmazlığından söz etmiş, çağdaş müzeciliği bünyesinde her türlü etkinliği barındıran bir nevi “kültür AVM'si” olarak tarif etmiştir. Arslaner bu durumu, “kötü bir tarif ama ‘kültür AVM'si’ gibiyiz. Ne yazık ki insanlar AVM'lere gidip, orada mağaza gezip, yemek yiyip, alışveriş yapıp, çocuklarını ortadaki oyun havuzuna bırakıp bütün gün geçiriyorlar

keşke bunu müzelerde yapsalar. Burada bütün ihtiyaçlarını giderebilecek, bütün duyularıyla tatmin edecek günler organize ediyoruz. Mesela sergiyi geziyor, gezerken çocuğu etkinliğe katılıyor, atölyeye giriyor. Ayrıca kendisi de atölyeye girebiliyor. Bahçede kitap okuyabiliyor. Kafe, restoran ve mağaza gibi sosyal alanlarımız mevcut. Zaman zaman tiyatro, sinema, ücretsiz yoga etkinlikleri gibi farklı zaman diliminde farklı kitlelere yönelik etkinlikler düzenliyoruz” sözleriyle ifade etmiştir.

Pera Müzesi'nin kurumsal iletişim, basın

ilişkileri, kamusal programlar departmanında dört buçuk yıldır çalışan Büşra Aybüke Mutlu (2021), sanat kurumlarının yanı sıra eğitim kurumları ve belediyelerle iş birliği içinde olduklarını belirtmiştir. Aynı müzenin iletişim departmanında dijital ve sosyal medya yöneticisi unvanı ile yedi yıldır çalışan Irmak Wöber (2021) ise, kurumun izleyici geliştirme politikalarını “var olan katılımcıların korunması ve ziyaret sebeplerinin artırılması ile yeni ziyaretçilerin fiziksel ve dijital olarak müzenin etkinliklerinden haberdar edilmesi” olarak özetlemiştir.

**Tablo 1.** Araştırma kapsamındaki müzelerin izleyici geliştirme yöntemleri.

Etkinlikler-Olanaklar	İstanbul Modern Sanat Müzesi	Sakıp Sabancı Müzesi	Pera Müzesi
Öğrenme programları	X	X	X
Atölye çalışmaları	X	X	X
Çevrimiçi programlar	X	X	X
Okul ziyaretleri	X		
Sergilere paralel etkinlikler	X	X	X
Söyleşiler ve paneller	X	X	X
Yoga programları		X	
Film gösterimleri	X	X	X
Tiyatro ve dans gösterimleri	X	X	
Dijital sergiler	X	X	X
Ücretsiz ziyaretçi günleri	X	X	X
Müzekart+ ile ziyaret	X	X	
Müze üyelik programları-müze dostu programlar	X	X	X
Kütüphane (fiziksel)	X		
Dijital arşiv	X	X	X
Kafe-restoran-hediyelik eşya alanı	X	X	X
Sosyal medya kullanımı (Facebook-Instagram-Twitter-YouTube)	X	X	X
Yıl boyunca geçerli çoklu giriş bileti uygulaması		X	
Engellilere uygun fiziksel ortam	X	X	X
Rehberli tur ve sesli rehber sistem	X	X	X
Katılımcı geri bildirimleri	X	X	X

#### 4. SINIRLARDAN OLANAKLARA: PANDEMİ VE MÜZELER

Pandemi dönemi müze kavramının biçimi ve içeriğine dair her şeyin yeni baştan düşünülmesini ve kurgulanmasını gerekli kılmıştır. Farklı prosedürlerle, farklı zamanlarda ve sürelerde olsa da müzeler küresel ölçekte, pandemi koşullarının getirdiği fiziksel sınırlamalar nedeniyle belirli sürelerle kapalı kalmıştır. UNESCO'nun yayınladığı rapora göre (2021: 14-5), 2020 yılında müzelerin sadece %16'sı açık kalabilmiştir. Bazı ülkelerde müzeler 1 ila 3 ay arasında kapalı kalırken Avrupa ve Latin Amerika'da bulunan müzelerin kapalı kalma süresi 4 ila 8 ay arasında değişmiş; bazı durumlarda ise bu süre 10 aya kadar uzayabilmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak 2020 yılında bir önceki yıla göre, dünyadaki en önemli 100 müzenin ziyaretçi sayısında %77 oranında düşüş meydana gelmiştir (The Art Newspaper, 30.03.2021). Türkiye'de ise Mart-Haziran 2020 döneminde kapalı kalan müzeler Sağlık Bakanlığı'nın oluşturduğu prosedürleri uygulama koşuluyla kontrollü bir şekilde yeniden ziyaretçilere kapılarını açmıştır.

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular, müzelerin pandemiye yekpare bir süreç olarak deneyimlemediği yönündedir. Sanat kurumlarının kapalı kaldığı yaklaşık üç aylık zaman diliminde bazı sergi projelerini iptal etmek zorunda kalan müzeler, diğer yandan koleksiyonlarının büyük bölümünü ve hâlihazırda yürütülen güncel etkinliklerini hızlı bir şekilde dijital ortama taşıma çabası içine girmiştir. Müzelerin çeşitli sınırlamalar ile kontrollü bir şekilde açıldığı dönemde ise müze yönetiminde karma planlama aşamasına geçilmiştir. Araştırma kapsamındaki müzelerin pandemi öncesinde de çoğu etkinliğini dijital ortamlara aktararak ziyaretçilerine farklı mecralardan ulaşıma çalıştığı tespit edilmiştir. ICOM (2020), 7 Nisan-7 Mayıs 2020

tariflerinde beş kıta ve 107 ülkeden yaklaşık 1600 müze çalışanın katıldığı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma raporuna göre (2020: 2), ankete katılanların %94,7'si Nisan 2020'de dünya çapında neredeyse tüm müzelerin Covid-19 pandemisi nedeniyle kapatıldığını belirtmiştir. Bu nedenle karantina sırasında birçok müze dijital etkinliklerini geliştirmek durumunda kalmıştır. Ankete katılanların neredeyse yarısı, karantinadan önce de müzelerinin sosyal medyada var olduğunu ya da koleksiyonlarını çevrimiçi olarak paylaştığını belirtse de karantina sürecinde müzelerin dijital iletişim faaliyetlerinin en az %15 oranında arttığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ankete katılan müzelerin yarısından fazlasının sosyal medya faaliyetleri geçmişe oranla artış göstermiştir.

Bu çalışma kapsamında incelenen üç müzenin dijital faaliyetleri dünyadaki eğilimi desteklemektedir. Pera, Sabancı ve İstanbul Modern Sanat Müzeleri pandemi öncesinde dijital platformları kullanan müzeler olmakla birlikte, pandemi sürecinde bu platformlarda daha aktif bir şekilde yer aldıkları görülmüştür. Ancak bu durum fiziksel erişimin olmadığı müzecilik pratiklerinden farklıdır. Katılımcıların fiziksel ortamdaki tüm etkinliklere çevrimiçi alanlardan etkili ve verimli bir şekilde takip edebilmesi için müzelerin yeterli teknik altyapıya, güçlü bir izleyici iletişim ağına, etkin bir halkla ilişkiler ve iletişim stratejilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Pandemi öncesinde de bu perspektife sahip olan müzelerin, tam kapanma sürecini daha avantajlı geçirdiği görülmüştür. Bununla birlikte Birleşik Krallık'taki geçici sergilerin pandemi sürecinden nasıl etkilendiğini araştıran King vd.'nin belirttiği gibi (2021: 488), salgın kaynaklı kapanma sırasında araştırma çalışmaları ve kalıcı koleksiyonların küratöryal yönetimi gibi müzelerin bazı temel faaliyetleri neredeyse kesintisiz devam ederken geçici sergilerin düzenlenmesi büyük ölçüde sekteye



uğramıştır. Araştırmanın sonuçları, müzelerin pandemi sonrasında da hem dijital hem fiziksel sergilere uyumlu içerikler hazırlaması gerektiğine vurgu yaparak bu durumun sektör için bir dönüm noktası olduğuna işaret etmiştir.

#### 4.1. Kurumsal İş Birliği

Araştırma kapsamında yer alan müzelerin kamu kurumları, özel kurumlar ve sivil toplum örgütleriyle farklı izleyici kitlelerine yönelik ortak çalışmalar yürüttüğü belirlenmiştir. İstanbul Modern Sanat Müzesi uzmanları, izleyici geliştirme pratiklerinde kurumsal iş birliğinin müzelerin sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahip olduğunu ifade ederek pandemi öncesinde, izleyici geliştirme faaliyetleri kapsamında sahada aktif olarak yer aldıklarını; okul, belediye ve sivil toplum kuruluşlarına “saha ziyareti” yaptıklarını belirtmişlerdir. Müzelerin kapalı olduğu dönemde ise katılımcılarla telefon görüşmeleri, canlı bağlantılar, çevrimiçi etkinlikler ve e-posta yazışmaları aracılığıyla iletişimin ve etkileşimin sürdürülmesi söz konusu olmuştur. Ersezen’e göre (2021), saha ziyaretleri aracılığıyla kurulan yüz yüze iletişim çevrimiçi etkinliklere katılımı olumlu yönde etkilemiştir. Müze uzmanlarından Pehlivaner (2021) ise, katılımcılarla kurulan bağın maddi ve manevi yönleri olduğunu vurgulamış, üyelik çalışmalarının “aidiyet duygusu” yaratarak kurumun sürdürülebilirliğine katkı sağladığını ifade etmiştir.

Sakıp Sabancı Müzesi uzmanlarından Özkaçar (2021), pandemi öncesinde katılımcılarla “daha klasik iletişim yöntemleri” ile bağ kurduklarını belirtmiştir. “Klasik iletişim yöntemleri” olarak tanımladığı yüz yüze iletişimin ve tanıtım faaliyetlerinin önemine vurgu yapan Özkaçar (2021), müzenin bulunduğu konumun birincil ilişki biçimlerine olanak sağladığını “(...) bizim önemli bir avantajımız Emirgan’da apartmanların arasında, mahallede komşularımızın olduğu bir yerde bulunuyor olmamız. Mesela pandemi

öncesinde onlarla bütünleşmek çok önemliydi ve onlarla klasik yöntemlerle bütünleşiyorduk. Mahalleye iniyorduk, onlara etkinliklerimizin duyurularını mektuplarla iletiyorduk” sözleriyle ifade etmiştir. Arslaner (2021) de güncel müzecilik yaklaşımlarındaki dönüşümlerden söz etmiştir: “2005 yılında Picasso sergisinden itibaren farklı kitlelere odaklanarak bir takım izleyici geliştirme politikaları geliştirdik. Mesela taksici kooperatifi ile iş birliği yaptık taksici günü yaptık. Taksicileri ve ailelerini ücretsiz bir şekilde müzede ağırladık. Taksici günü kulağa hoş gelse de bir süre sonra müzeye geleceklerine gidip para kazanma eğilimi ağır bastı. O etkinliğin öyle bir problemi oldu. Ayrıca komşu günleri düzenledik, halen daha düzenliyoruz. İzleyici geliştirmede en önce mahalleliyle iletişim kuruyoruz. Mahalleliye müzenin oraya ait olduğunu hatırlatmak, benimsetmek ve onların müzeye gelmesini sürekli kılmak istiyoruz. Farklı etkinliklerde, en eski usulle, evlerine zarf içerisinde müze müdürümüzden imzalı bir şekilde direkt isme mektuplar yolladık. İzleyici geliştirmenin farklı bir yöntemi olarak bu ve benzeri pratikler aidiyet duygusu geliştiriyor” (Arslaner, 2021) diyerek 16 yıldır biriktirdiği katılımcı geliştirme deneyimlerini ve güncel gelişmeleri özetlemiştir. Bunlara ek olarak Sakıp Sabancı Müzesi uzmanlarına göre, müzenin düzenlediği *blockbuster* sergileri de katılımcıların müze ziyaretinde bulunmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Hem Sakıp Sabancı Müzesi hem de İstanbul Modern Sanat Müzesi uzmanları, bazı ziyaretçi gruplarının müzeye ulaşımı konusunda belediyelerden ücretsiz araç desteği aldıklarını belirtmişlerdir. Ersezen ve Arslaner ulaşım konusunda müze ve belediye iş birliğini şu şekilde aktarmışlardır: “Okulların en büyük problemi ulaşımıdır. Bu noktada bazen belediyeler ulaşım anlamında destek sağlayabiliyorlar. Okulların müzeye ziyaret etmeleri gibi bir organizasyon

olduğunda belediyelere bir yazı veya bir telefonla haber veriliyor, onlar da araç gönderebiliyorlar. Ayrıca belediyelerin içinde de çocuk ve gençlere yönelik çalışmalar ve etkinlikler gerçekleştiren departmanlar bulunuyor. İstanbul Modern Sanat Müzesi de o departmanlarla iletişime geçip zaman zaman birlikte organizasyonlar düzenliyor. Bahsi geçen birimlerin içerisinde bilgi evleri, bilim evleri gibi farklı bölümler mevcut. Bu iş birliği ile dezavantajlı gruplardaki çocuklara da ulaşılma imkânı buluyoruz. Hayatı boyunca müze gezemeyen kadın grupları yine belediyelerin de katkılarıyla rehber eşliğinde müzeyi gezme fırsatı bulabilmektedir” (Ersezen, 2021). Sakıp Sabancı Müzesi’den Arslaner (2021) ise, “belediyelerle yaptığımız iş birlikleri neticesinde daha önce mahallesinden hiç çıkmamış, farklı demografik yapıya sahip ziyaretçileri müzeye davet edip ücretsiz etkinlik günleri düzenliyoruz. Bu süreçte belediye ücretsiz araç sağlayarak çalışmalarımıza destek oluyor. Gelen ziyaretçilere ikramda bulunuyor ve rehberli turlar düzenliyoruz” şeklinde ifade etmiştir.

Belediyeler dışında çeşitli sivil toplum örgütleriyle iş birliği içinde olan müzeler, son 10 yıldır artan savaş ve siyasal iktidar değişimleri nedeniyle zorunlu göçle karşı karşıya kalan gruplarla da faaliyet yürüttüklerini belirtmiştir. Bu bağlamda özellikle Suriye uyruklu gençlerin ve çocukların katılımıyla sanat terapileri çalışmaları yapılmış, atölyeler ve rehberli müze gezileri düzenlemişlerdir. “(...) sivil toplumla iş birliği kapsamında sığınmacı ve göçmenler ile çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Örneğin Sığınmacılar ve Göçmenlerle Dayanışma Derneği ile çalıştık. Halen de çalışmalarımıza devam ediyoruz. İş birliğimiz çerçevesinde birçok Suriyeli çocuk ve genç müzeyi ziyaret ediyor ve müzede gerçekleştirilen etkinlikleri deneyimliyor” (Ersezen, 2021). Arslaner (2021), Sakıp Sabancı Müzesi’nin “müzeyi erişilebilir kılmak” hedefiyle SosyalBen Vakfı ve Maya

Vakfı gibi sivil toplum örgütleriyle ortak projeler yürüttüklerini belirtmiştir. Bu kapsamda mülteci ve göçmen çocuklarla müzede sanatsal faaliyetler gerçekleştirmişlerdir. Bununla birlikte, Ersezen ve Arslaner mülteci ve göçmen gençlerle ve çocuklarla faaliyet yürütmenin oldukça hassas bir konu olduğunu vurgulamış, konunun uzmanlarıyla ortak çalışmanın gerekliliği üzerinde durmuşlardır: “(...) Suriyeli çocuklar için etkinlikler düzenledik ama bu zor bir iş. Çocukların güvenliklerinden, psikolojilerine kadar her şeyi düşünmek zorundasınız. Türk bir çocuğu buraya getirmekle Suriyeli çocukları buraya getirmek arasında dağlar kadar fark bulunmaktadır. (...) Bazen psikolojik olarak ters tepebiliyor, kendilerini yetersiz hissedebiliyorlar. (...) Bu ince bir çizgi, kırmızı bir çizgi. Bunun için uğraşan vakıf ve derneklerle iş birliği yaparak müzenin kapısını hep açık tuttuk ve tutmaya da devam ediyoruz” (Arslaner, 2021). Ersezen (2021), “engelli bireyler” için düzenledikleri etkinliklerde de bireysel ve toplumsal hassasiyetleri dikkate aldıklarını ifade etmiş, konunun uzmanlarıyla ortak çalışmalar yürüttüklerini belirtmiştir.

Pandemiyle birlikte müzeler ellerindeki verileri dijitalleştirirken diğer yandan yeni projeler de geliştirme imkânı bulmuştur. Örneğin Sakıp Sabancı Müzesi’nde Arslaner (2021), “pandeminin olumlu getirisi” olarak tanımladığı projeden söz etmiştir. Bu projeyi, “bahçemizde arkeolojik eserler koleksiyonumuz var onu bir türlü ele alma fırsatımız olmamıştı, bu dönemde İstanbul Arkeoloji Müzesi ile bir çalışma yürüterek oradan gelen bir uzmanla tüm eserleri inceledik, eserlerin metinlerini yazdık. Şimdi bu bilgileri web sitesine aktaracağız. Dolayısıyla bu süreç kendi değerlerimizin farkına varmak ve bunları ulaştırılabilir kılmak için de bir fırsattı. Biz onu iyi değerlendirdik diye düşünüyorum” şeklinde ifade etmiştir.

#### 4.2. Katılımcıların Geri Bildirimleri

Çağdaş müzecilik yaklaşımları katılımcıları etkin öznel olarak görmekte ve müze yönetimine dahil etmenin yöntemlerini sürekli olarak geliştirmektedir. Schubert'in ifadesiyle (2004: 16), "bu sürekli reform talebi, her ne kadar farklı biçimler aldıysa da her zaman iki ana konu[ya] (...) odaklanmıştır: müze herkese açık ve herkes tarafından ulaşılabilir olmalı ve sergilenen nesnelere konularına karşı yeterli, adil ve 'nesnel' bir yaklaşım göstermeli. (...) Sonuçta, müze, (...) [zaman içerisinde] değişen ve (...) genişleyen tanımının ucunda acımasız eleştiri ve sonu gelmeyen reformlara maruz kalmıştır." Bu nedenle günümüzde müze katılımcıları sadece mekâna yerleştirilen nesnelere izleyen bireyler değil, çeşitli yöntemler aracılığıyla fikirlerini beyan eden, müze yönetimiyle birebir etkileşim ve iletişim içinde olan, eleştiren ve dönüştüren bireylerdir.

Araştırma kapsamında incelenen üç müzenin de anket, ziyaretçi defteri, e-posta gibi araçlarla katılımcılardan geri bildirim aldıkları tespit edilmiştir. Pehlivaner (2021) İstanbul Modern Sanat Müzesi'ndeki süreci şu şekilde özetlemiştir: "Ziyaretçilerle birebir ilişkili olan, sohbet eden, onlarla müzede geçirdikleri gün ve o günün deneyimi hakkında anket yapan, ziyaretçilerin her türlü yorumunu kaydeden ziyaretçi ilişkileri yönetimi için bir çalışmamız bulunmaktadır. Müzede ve salonlarda kendisine onay veren kişilerle görüşüp anket yapıyor. Olumlu ve olumsuz görüşler sonradan müze personeli ile paylaşılıyor." Sakıp Sabancı Müzesi'nden Arslaner (2021) ise müzenin geri bildirim yöntemlerini anlatırken "topluluk oluşturma" amacıyla müzede görev alan çalışanlar olduğunu belirtmiştir. "Topluluk oluşturma" yönteminin temel hedefinin, ziyaretçilerin müzeye tekrar gelmesini ve müzede katılımcı sürekliliğini sağlama şeklinde özetlemiştir. "Müzenin girişinde bir iletişim kutucuğu bulunmaktadır. (...) Sık

sık anketler düzenliyoruz. Çocuk eğitimlerine gelen velilere, öğretmenlere, yetişkin eğitimlerine katılanlara anket uyguluyoruz ve onları gruplara ayırıyoruz. Mesela çocuklu ailelerin, üniversite öğrencilerinin, yetişkin eğitimlerine katılanların, yoga etkinliğine katılanların, yaz aylarında tiyatro etkinliğine katılanların izin verdikleri takdirde e-maillerini alıyoruz. Onları belirli e-mail gruplarına dahil ederek ilgili listeye yerleştirip tam hedef kitle içeriğine yönelik ilgili gruplarla iletişime geçiyoruz. (...) Böylece hem gönüllü olanlarla iletişim kuruyor hem de onlardan bizi değerlendirmeleri konusunda geri bildirim alabiliyoruz."

Görüldüğü üzere müzeler, ziyaretçi geri bildirimleri aracılığıyla müzeye gelenlerin iletişim bilgilerine ulaşmaktadır. Yekpare ve homojen bir grup şeklinde tanımlanmayan ziyaretçiler, müzede yer alan programların genel ve spesifik ziyaretçi gruplarını oluşturmaktadır. Böylece ziyaretçiler ilgi duyabilecekleri, niteliklerine uygun (çocuklu bireyler, gençler, öğrenciler, öğretmenler vb.) etkinliklerden bizzat haberdar edilmektedir. Pandemiyle birlikte dijital platformlara taşınan etkinliklerde ise katılımcıların eş zamanlı ya da etkinlik sonrasında geri bildirimde bulunabilmeleri mümkün olmuştur. Örneğin katılımcıların söyleşilerde ve atölyelerde söz alarak ya da yorum yazarak, çevrimiçi sergilere yorum yazarak fikir beyan etme olanağı olmuştur.

#### 4.3. Dijital Uygulamaların Etkileri

2020 Mart ayından sonra pandemi ve dijitalleşme ilişkisi her alanda olduğu gibi kültür-sanat alanında da sıkça gündeme gelmiştir. Tartışmalar çok boyutlu olsa da konunun daha çok kültür-sanat etkinliklerinin mümkün olabilecek en fazla sayıda katılımcıya ulaşması ekseninde yürütüldüğü söylenebilir. Bu noktada dijitalleşmeyle beraber çevrimiçi platformlara taşınan etkinliklerin internete erişimi olan kitleye ulaşmayı kolaylaştırdığı görüşü ön plana

çıkılmaktadır. Ancak dünyada internet erişimi olmayan ya da kısıtlı erişimi olan kitleler için kültürel hayata katılımındaki eşitsizlik devam etmektedir. Öztürk'ün aktardığı gibi (2021:138), “UNESCO'nun 2021 yılında yayımladığı rapor incelendiğinde 2020'dekine benzer şekilde, dijitalleşmeyle ilgili sorunların devam ettiği ve bu konuya vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Rapora göre (2021: 21-2), koleksiyonların dijitalleştirilmediği ülkelerde müzeciliğin kırılğan bir yapıda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Gambia gibi bazı devletler, kapanma sürecinde, yerel televizyon kanallarını kullanarak koleksiyonların gösterimine yer veren alternatif uygulamalar gerçekleştirerek bu sorunu aşmaya çalışmıştır. Raporun (2021: 19) işaret ettiği önemli bir husus teknolojiye erişim ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkidir. OECD verilerine göre, akıllı telefon kullanımının kadınlarda erkeklere oranla 327 milyon daha az ve mobil internete erişebilen erkeklerin dijital okuryazarlığı kadınlardan dört kat daha fazla olduğudur.”

Araştırma kapsamındaki müzelerin dijital uygulamaları incelendiğinde, pandemi öncesinde de kurum arşivlerinin bir bölümünün dijital ortamlara taşıdığı ve çevrimiçi platformlarda etkinlikler organize edildiği görülmektedir. Fakat tam kapanmayla birlikte tamamen dijitalleşmek zorunda kalarak çok hızlı bir biçimde teknolojik alt yapılarını güçlendirmiş ve dijital platformlara uyumlu bir müze yönetim modeline geçiş sağlamışlardır. Pehlivaner (2021), İstanbul Modern Sanat Müzesi'ndeki dijitalleşme sürecini anlatırken pandemi öncesinde de dijital platformlarda yer aldıklarını ancak özellikle film gösterimleri için teknik alt yapının güncellendiğini “Karaköy'deki binamızda en son açtığımız koleksiyon sergisi “Sanatçı ve Zamani” sanal tur olarak zaten web sitemize yüklemiştik yani pandemi öncesinde de dijitalleşme girişimlerimiz vardı. Bu arşiv niteliği

taşıyan bakış açısı ile yapılmış bir sanal turdu ama daha sonra pandemiyle beraber gerçek anlamda önemli bir deneyime dönüştü. Sonra pandemi sürecinde bu girişimleri arttırarak devam ettirdik. Bu açıdan dijitalleşmeye başlamıştık diyebilirim. Bizim için çok zor bir geçiş süreci olmadı hemen adapte olduğumuzu söyleyebilirim yani yaptığımız her şeyi çeşitli kanallardan anında dijital ortama taşıdık. Bununla beraber özellikle sinema bölümünün ihtiyacı özelinde web sitemizin alt yapısını teknik olarak geliştirdik” şeklinde ifade etmiştir.

Sakıp Sabancı Müzesi'nden Özkaçar (2021), müzenin dijitalleşme çalışmalarından söz ederken teknik alt yapının geliştirilmesi aşamasında izleyici geliştirme süreçlerini de dikkate alan bir tasarım yapıldığını belirtmiştir. Bu bağlamda, web sayfasını ziyaret edenlerin müzeyi bütünsel şekilde kavraması, farklı etkinliklerin birbiriyle ilişki kurarak web sayfasına yerleştirilmesi söz konusu olmuştur. Daha önce yapılan sergilerin çevrimiçi ortama taşındığını ve bu kapsamda da yeni bir çevrimiçi sergi web sayfası oluşturulduğunu belirtmiştir. Görüşlerini “yeni düzende konulara daha bütüncül şekilde bakmamızı sağlayan bir teknolojik alt yapı kurmaya çalıştık. Şöyle ki web sayfası, ziyaretçi sayfaya girdiğinde vakit geçirme süresini arttırmaya ve deneyimini derinleştirmeye yönelik bir yaklaşımla hazırlandı. Sayfaya girdiğinde sergiyle ilgili bir esere bakıyor, oradan bir uzmanın konuşmasına gidebiliyor, hemen altında çocuklarla ilgili bir atölye etkinlik önerisini görebiliyor... Dolayısıyla izleyicinin, dijital de olsa müzede daha fazla vakit geçirmesi amaçlanıyor” biçiminde özetlemiştir. Arslaner (2021) de, pandemi sürecinde tamamen yenilenen teknik altyapının içerik kurgusunda ziyaretçi merkezli yaklaşımların dikkate alındığını vurgulamıştır. Arslaner (2021) bu süreci, “(...) bizim 2011 yılında açtığımız bir sayfa var. Tüm koleksiyona dijital olarak ulaşılabilir. Böyle

bir sürece neredeyse hazırдық. Emirgan fotoğraf arşivi ve Abidin Dino arşivimiz var. Arşivdeki tüm içeriği harmanladık, elekte salladık, bir araya getirdik ve muntazam bir şekilde aşağıya döktük. Daha önce YouTube'a konmuş ancak alt yazısı eklenmemiş konferansların Türkçe alt yazılarını hazırladık bunları ulaştırırdık. YouTube'ta yer almayan sadece arşivde kalmış, unutulmuş ya da o dönem başka önceliklere yer verilmiş tüm değerli içerikleri ulaştırılabildik. Dijital SSM'i öne çıkardık. (...) yeni bir sayfa oluşturduk, farklı mecralardan ulaştırılacak içerikleri tek bir yere topladık. Ziyaretçi için kullanımı çok daha kolay sayfalar yarattık. (...) Bu sadece pandemi süreci için değil uzun vadede müze arşivinin düzenlenmesi için de çok faydalı oldu" şeklinde ifade etmiştir.

Pera Müzesi'nden Mutlu ve Wöber de (2021), pandemi sonrasında müzenin dijital platformlarda görünürlüğünü artırmaya yönelik çalışmalar yapıldığını ve içeriğin ön plana çıktığını ifade etmişlerdir. Mutlu (2021), "Dünya müzelerindeki gibi biz de iletişimimizi ve projelerimizi dijitale uyarladık. Pandemi fiziksel ziyaretçi sayımızı düşürse de izleyici geliştirme yaklaşımımızın temelinde yer alan 'içerik' aslında her zamankinden daha çok ön plana çıkmış oldu. Fiziksel sergi programımızı küçük değişiklikler olsa da pandemi öncesinde planladığımız gibi gerçekleştirmeye devam ettik. Bu süreçte yeni sergiler ve içerikler sunmaya dair 'inadımız' Pera Müzesi'ni ayrıştırıyor" diyerek konuyla ilgili görüşlerini aktarmıştır.

İKSV'nin Nisan 2020 tarihinde yayınladığı "Pandemi Sırasında Kültür-Sanatın Birleştirici Gücü ve Alanın İhtiyaçları" başlıklı raporda dijitalleşmenin kültür-sanat alanının sınırlarını genişlettiği ve katılımcı yaklaşımları desteklediği belirtilmektedir. Raporda (2020: 3), "internette günlük ortalama 7 saat, sosyal medyada ise yaklaşık 3 saat geçirilen günlerde, dijital platformlardaki sanatsal faaliyetler, çocuklar,

gençler ve yetişkinlerin nitelikli vakit geçirmesine ve iyi hissetmelerine yardımcı" olduğu ifade edilmiştir.

Dijitalleşme teknolojik olanaklara sahip olan bireyler açısından oldukça avantajlı bir ortam oluşturmuştur. Görüşülen uzmanların tümü, bu olanaklara sahip olan İstanbul dışındaki müze ziyaretçilerinden olumlu geri bildirimler aldıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle müzelerin pandemi sonrasında da karma yöntemlerle içerik sunmaları söz konusu olacaktır. Bununla birlikte araştırma sürecine katılan uzmanlar dijitalleşme sürecinin dezavantajlarından da söz etmişlerdir. Görüşmelerden çıkan sonuçlara göre çevrimiçi platformların yüz yüze ortamlara göre dezavantajlarını dört başlık altında toplamak mümkündür:

1. Zaman kısıtlamasından dolayı yüz yüze iletişimde olduğu gibi sıcak ilişkilerin kurulamaması (Ersezen, 2021),
2. Evde üretimin teşvik edildiği çalışmalarda/atölyelerde katılımcıların teknik malzeme ve materyal eksikliğinin olması (Arslaner, 2021),
3. Çevrimiçi sergilerde sergileme mekânının tam olarak duyumsanamaması. Serginin görme/işitme eylemleri dışında deneyimlenememesi (Pehlivaner, 2021),
4. Özellikle öğrenme programlarından elde edilen verilere göre toplumsal eşitsizliklerin daha da derinleşmesi (Özkaçar, 2021).

#### 4.4. Fiziksel Önlemler

Pandemi bireylerin günlük rutinlerini, sosyal ve fiziksel davranış kalıplarını değiştirirken, kamusal alanın da sağlık açısından çeşitli riskleri barındıran ortamlar olarak kodlanmasına neden olmuştur. Hükümet ve Sağlık Bakanlığı'nın yönergeleri ise hem kurumların işleyişine hem de bireylerin yaşam biçimine zorunlu yeni uygulamalar getirmiştir.

Haziran 2020'de yeni alışkanlıklarla ve önlemlerle ziyaretçilerine yeniden kapılarını açan müzeler

hastalanma riskini minimum düzeye indirmeye çalışmıştır. Araştırma kapsamında incelenen üç müzenin de çalışanlara ve ziyaretçilere sağlıklı bir ortam sunulması amacıyla mekânsal düzenlemelerde bulunduğu tespit edilmiştir. Görüşme yapılan uzmanların aktardığı önlemler arasında, müze çalışanlarına belirli aralıklarla PCR testi uygulanması; müze girişinde maske zorunluluğu, HES kodu kontrolü ve ateş ölçümü yapılması; aynı anda müzede bulunacak kişi sayısının sınırlanması; girişteki kalabalığı önlemek amacıyla bilet satın alma işlemlerinin çevrimiçi yapılması; rezervasyon sistemiyle ziyaretçi kabulü; ziyaret saatlerinin sınırlanması; fiziksel karşılaşmaları azaltacak önlemler alınması (giriş ve çıkışların ayrı kapılardan yapılması); müze içinde teması azaltacak düzenlemeler yapılması (kapıların, elektrik düğmelerinin ve sabunlukların sensörlü hale getirilmesi gibi); müze içine el dezenfektanlarının yerleştirilmesi; müze içine Covid-19 önlemleri duyurularının asılması gibi uygulamalar yer almaktadır.

## SONUÇ

Müze ortamının duyuların tamamıyla deneyimlenmesi ve hislerin önemi uzun zamandır müzeoloji yazınında yer bulan konular arasındadır. Müze ziyaretçisinin salt görme/işitme eylemlerinden edindiği bilgilerle sergiyi ve müze ortamını yeterli düzeyde alımlayamayacağı bu nedenle, ziyaretçilerin müzeye girişinden itibaren edindiği genel izlenim, müze çalışanlarıyla iletişim-etkileşim, iklimlendirme, ışık tasarımı, bilgilendirme etiketlerinin içeriği ve tasarımı gibi birçok etmenin ziyaretin tekrarında önemli bir rol oynadığı görüşü yaygınlaşmıştır. Pandemi dönemi müzelerin fiziksel ortamlarını yeniden tasarlamasına neden olmuştur. Yeni normalde müzelerin sürdürülebilirliği açısından yüz yüze etkileşimleri içeren geleneksel izleyici geliştirme yöntemleriyle birlikte dijital ortamların etkin kullanımı da zorunlu olmuştur. Böylesi bir

ortamda müzeler etkileşimi, aidiyet duygusunu, eğlenmeyi, öğrenimi, iş birliğini teknolojiyi kullanarak etkinliklerini sürdürmeye çalışmıştır.

Araştırma kapsamındaki müzelerin, tam kapanma sürecinde etkinliklerini dijital ortama taşımakta güçlük çekmediği görülmüştür. Bununla birlikte müzelerin farklı ülkelerde ve kentlerde yaşayan katılımcılara dijital platformlarda ulaşması söz konusu olmuş, daha geniş kesimlerle müze-ziyaretçi bağları kurulmuştur. Bu gelişmeler müzelerin bazı etkinlikleri Türkçe ve İngilizce olarak çift dilli gerçekleştirmesini, kayıtlı etkinliklere ise İngilizce alt yazı eklenmesini gerekli kılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre müzenin bulunduğu çevre, konumu, iletişim kurduğu ziyaretçi ilişkileri için önem arz etmektedir. Müzeler ziyaretçi topluluğunun ilk halkasını “komşularımız” dedikleri yakın çevredeki kişilerden oluşturmaktadır. Pandemi süreci müzelerin yerelde kurduğu organik ilişkilerin ve deneyimlerin gelişmesine neden olmuştur. “Komşular”ın ve olası diğer ziyaretçi gruplarının ne tür dijital ortamlarda vakit geçirdiği konusu önem kazanmıştır. Örneğin gençlerin daha çok TikTok ve Twitch gibi uygulamaları kullanımından hareketle müzelerin gençlere yönelik programlarını, gençlerin kullandığı güncel dille bu ortamlardan duyurması söz konusu olmuştur.

Sonuç olarak, pandemi sürecinde müze tanımını yeniden düşünmek elzem hale gelmiş, fiziksel alanların zaman zaman erişime kapandığı bu ortamda sürdürülebilirlik meselesi her zamankinden çok daha önem kazanmıştır. Bununla birlikte ziyaretçi katılımını çeşitlendirmek ve artırmak için dijital alanların zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Önümüzdeki süreçte her toplumsal gruptan bireyin müzelere ve müzelerin gerçekleştirdiği programlara ve internete eşit erişim hakkı gibi tartışmalar gündeme gelecektir.

## KAYNAKLAR

- Bamford, A. & M. Wimmer. (2012). *Audience Building and the Future Creative Europe Program, Eenc Short Report, European Expert Network on Culture (Eenc)*. [Http://www.interarts.net/Descargas/Interarts2562.Pdf](http://www.interarts.net/Descargas/Interarts2562.Pdf) (Erişim Tarihi: 3 Aralık 2020).
- Bennett, T. Et Al. (2009). *Culture, Class, Distinction*. New York: Routledge.
- Bollo, A. Et Al. (2017). *Study on Audience Development - How to Place Audiences at the Centre Of Cultural Organisations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Bourdieu, P. ve A. Darbel. (2011). *Sanat Sevdası: Avrupa Sanat Müzeleri ve Ziyaretçi Kitleleri*. S. Canbolat (Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Bourdieu, P. (2015). *Ayırım: Beğeni Yargısının Toplumsal Eleştirisi*. Ankara: Heretik Yayınları.
- Connolly, P. ve M. H. Cady. (2011). *Increasing Cultural Participation: An Audience Development Planning Handbook for Presenters, Producers, and Their Collaborators*. Chicago: Illinois State University Press.
- Cuenca, A. Macarena ve A. Makua. (2017). *Audience Development: A Cross-National Comparison*. *Academia Revista Latinoamericana De Administración*, 30 (2): 156-172.
- European Commission. (2012). *European Audiences: 2020 and Beyond 16 - 17 October 2012. Conference Conclusions*.
- Fleming, D. (2012). *Museums for Social Justice: Managing Organizational Change*. R. Sandell, And E. Nightingale (Eds.). In *Museums, Equality and Social Justice* (Pp. 72-83). London And New York: Routledge.
- ICOM. (2020). *Museums, Museum Professionals and Covid-19*. <https://icom.museum/Wp-Content/Uploads/2020/05/Report-Museums-And-Covid-19.Pdf> (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2022).
- İKSV. (2020). *Pandemi Strasında Kültür-Sanatın Birleştirici Gücü ve Alanın İhtiyaçları*. İstanbul: İksv Yayınları.
- King, E. Et Al. (2021). *Digital Responses of Uk Museum Exhibitions to the Covid-19 Crisis, March-June 2020*. *Curator: The Museum Journal*, 64 (3): 487-504.
- Kolb, B. M. (2000). *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Oak Tree, Dublin.
- McLean, F. (2003). *Marketing the Museum*. New York: Routledge.
- Nightingale, E. and C. Mahal (2012). *The Heart of the Matter: Integrating Equality and Diversity into the Policy and Practice of Museums and Galleries*. R. Sandell, and E. Nightingale (Eds.). In *Museums, Equality and Social Justice* (Pp. 13-37). London and New York: Routledge.
- Öztürk, Y. (2021). *Pandemi Sürecinde Müzeler ve Müzelerin İzleyici Geliştirme Stratejileri*. A. E. İralı (Ed.). *Yeni İletişim Teknolojileri Bağlamında Müze ve Sergi Çalışmaları İçinde* (S. 115-144). İstanbul: Nobel Akademik.
- Schubert, K. (2004). *Küratörün Yumurtası*. R. Smith (Çev.). İstanbul: İstanbul Sanat Müzesi Vakfı.
- Solima, L. (2017). *Museums, Accessibility and Audience Development*. M. Cerquetti (Ed.). In *Bridging Theories, Strategies and Practices in Valuing Cultural Heritage* (Pp. 225-40). Macerata: Macerata University Press.

## İnternet Kaynakları

- *The Art Newspaper*. (30.03.2021). *Visitor Figures 2020*. <https://www.theartnewspaper.com/2021/03/30/Visitor-Figures-2020-Top-100-Art-Museums-Revealed-As-Attendance-Drops-By-77percent-Worldwide> (Erişim Tarihi: 20 Aralık 2021).
- UNESCO. (2021). *Museums Around the World in the Face of Covid-19*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530> (Erişim Tarihi: 20 Aralık 2021).

## Görüşmeler

- Öztürk, Y. ve M. Erol. (16.09.2021). *İstanbul Modern Sanat Müzesi, küratör Deniz Pehlivaner ile görüşme*.
- Öztürk, Y. ve M. Erol. (16.06.2021). *İstanbul Modern Sanat Müzesi, okul programları sorumlusu Bora Ersezen ile görüşme*.
- Öztürk, Y. ve M. Erol. (07.07.2021). *Pera Müzesi, dijital ve sosyal medya yöneticisi İrmak Wöber ile görüşme*.
- Öztürk, Y. ve M. Erol. (06.07.2021). *Pera Müzesi, kamusal programlar uzmanı Büşra Aybüke Mutlu ile görüşme*.
- Öztürk, Y. ve M. Erol. (29.06.2021). *Sakıp Sabancı Müzesi, etkinlikler ve öğrenme programları yöneticisi Burcu Özkaçar ile görüşme*.
- Öztürk, Y. ve M. Erol. (29.06.2021). *Sakıp Sabancı Müzesi, geçici sergiler programları yöneticisi Hüma Arslaner ile görüşme*.

