



YEDITEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SANATIN PROFESYONELLEŞMESİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DE KURUM
TİYATROLARINDA SANAT YÖNETİMİ; İBB ŞEHİR TİYATROLARI**

Ercan Ertan

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Handan Bayındır Tuna

SANAT VE KÜLTÜR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İSTANBUL 2025

ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu ve bu tezde yer alan tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde toplandığını ve sunulduğunu beyan ederim. Bu kuralların gerektirdiği şekilde tüm materyal ve sonuçları tam olarak atıfta bulundum ve referans gösterdim. Tezde kullanılan materyallerin telif hakkı gerektirmesi halinde gerekli izinler alınmış olup, bu tez çalışması herhangi bir intihal içermemektedir.

Bu tezin daha önce başka bir kişi tarafından yazılmış ya da yayımlanmış hiçbir materyali ya da metnini gerekli bilgilendirmenin yapıldığı durumlar dışında hiçbir bölümünü bu üniversitede ya da başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Bu durumların aksi halinde ortaya çıkabilecek her türlü yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Ercan Ertan

ÖZET

Sanatın Profesyonelleşmesi Bağlamında Türkiye'de Kurum Tiyatrolarında Sanat Yönetimi; İBB Şehir Tiyatroları

Bu tez, Türkiye’de sanat yönetimi anlayışının dönüşümünü, kamusal tiyatro kurumları bağlamında ele almakta ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları’nın yönetsel yapısını sanat yönetimi perspektifiyle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, Şehir Tiyatroları’nın yönetsel yapılanması, karar alma süreçleri, sanat-idare ilişkisi, kadro politikaları ve kültür politikalarıyla etkileşimi analiz edilmiştir. Sanat yöneticisinin bu yapı içerisindeki konumu, sanatsal üretimi yönlendirme kapasitesi ve kurumsal dengeyi sağlama becerisi, odak noktası olarak ele alınmıştır. Araştırma, nitel yöntemle gerçekleştirilmiş; veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler kullanılmıştır. Görüşmeler, kurumun sanatsal ve idari süreçlerinde etkin görevler üstlenen kişilerle yapılmış; elde edilen veriler Braun ve Clarke’ın (2006) tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Kodlama ve tema oluşturma süreçleri sonucunda, sanat yönetiminin uygulamadaki karşılığın ve bu karşılığın yapısal, yönetsel ve kültürel dinamiklerle nasıl şekillendiğine dair bulgulara ulaşılmıştır.

Bu bağlamda çalışmada, kamuya bağlı bir kültür kurumu olan İBB Şehir Tiyatroları’nda sanat yönetiminin nasıl işlediği; sanat yöneticisinin bürokratik yapı içerisinde hangi sorumluluklar, sınırlar ve gerilimlerle karşı karşıya kaldığı ortaya konmuştur. Kurum içindeki sanat-idare ilişkisi, karar alma süreçlerinin merkezîyetçiliği ve yaratıcı kadronun sürece katılımı gibi konular, tematik düzeyde değerlendirilmiştir. Moda Sahnesi ise çalışmada, kamu kurumlarına alternatif bir yapı sunan bağımsız bir tiyatro kurumu olarak ele alınmış; Şehir Tiyatroları’ndaki mevcut sanat yönetimi modelinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayan destekleyici bir örnek olarak değerlendirilmiştir. Moda Sahnesi’nin sanatçı temsiline dayalı yatay yönetim anlayışı, kamusal modelin sınırlılıklarını görünür kılmakta; sanat yöneticisinin farklı yapılar altında nasıl şekillendiğini anlamaya olanak tanımaktadır.

Bu yönüyle tez, sanat yöneticisinin kültürel üretim sürecindeki çok katmanlı rolünü görünür kılmayı ve Türkiye’de sanat yönetimi literatürüne kavramsal ve uygulamalı düzeyde özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Sanat Yönetimi, Tiyatro Yönetimi, Kurumsal Yapı, Kültür Politikası, Şehir Tiyatroları, Moda Sahnesi

İTHAF

Kuş aileme...

Bu yolculuk boyunca her adımında yanımda olan sevgili eşim; yol arkadaşım Betül'e ve varlığıyla hayatımı güzelleştiren oğlum Rüzgar'a...

TEŞEKKÜR

Tez sürecimin en başından itibaren danışmanlığımı kabul ederek bana büyük bir onur ve güven bahşeden **Dr. Öğr. Üyesi Handan Bayındır Tuna**'ya en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Bu çalışmanın şekillenmesinde yalnızca akademik rehberliğiyle değil; aynı zamanda engin mesleki birikimi, yüksek akademik disiplini, çözüm odaklı yaklaşımı ve ince düşünceli yönlendirmeleriyle çok yönlü bir katkı sağlamıştır. Özellikle kararsızlık yaşadığım anlarda yapıcı tutumu, yolumu aydınlatan soruları ve bilgiye olan derin saygısıyla hem tezimin ilerlemesine hem de akademik kimliğimin gelişimine ışık tutmuştur. Kendisinin gösterdiği özenli ilgi, detaylara verdiği değer ve eleştirel bakış açısıyla sunduğu katkılar, bu çalışmanın bilimsel niteliğini artırmakla kalmamış; aynı zamanda bana mesleki bir vizyon kazandırmıştır. Hem meslek büyüğüm hem de kıymetli hocam olarak, bu yolculuk boyunca hissettirdiği güven, akademik hayatımda unutulmaz bir iz bırakmıştır.

Bu önemli çalışmamda jüri üyeliğini üstlenerek katkı sunan, değerli fikirleriyle süreç boyunca rehberlik eden **Prof. Dr. Ayşe Bengi Buğay** ve **Doç. Burcu Ayan Ergen**'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Değerli zamanlarını ve bilgi birikimlerini benimle paylaştıkları için minnettarım. Bu süreçte onlarla çalışmış olmaktan onur duydum.

Akademik çalışmam boyunca bilgi ve birikimiyle bana her zaman nitelikli bir kaynak olan, bu çalışmanın her aşamasında desteğini eksik etmeyen **Prof. Dr. Erhan Tuna**'ya teşekkür etmek isterim. Derin akademik bilgisiyle yolumu aydınlatmış, bu sürecin zorlu anlarında ışık olmuştur. Varlığı, bu çalışmanın hem düşünsel hem de insani zemininde kıymetli bir dayanak olmuştur.

Sanat yolculuğumun ilk adımlarında bana ışık tutan, yalnızca oyunculuk değil, aynı zamanda sanatçı olma bilincini kazandıran kıymetli hocam **Eraslan Sağlam**'a gönülden teşekkür ederim. Bugün geldiğim noktada onun emeği, öğrettikleri ve ilham verici duruşunun derin izleri vardır. Bu yolculuğun şekillenmesinde onun katkısı her zaman özel bir yer tutacaktır.

Oyunculuk anlayışımın gelişmesinde, mesleğime olan bağlılığımın güçlenmesinde ve sanat yolculuğumun birçok döneminde bana yön veren **Berna Anıl Öztürk** hocama

özel bir teşekkür borçluyum. Sadece bir eğitmen değil, aynı zamanda bu yolculukta yanımda yürüyen kıymetli bir rehber olarak, omzumdan elini hiç çekmedi. Onun destekleyici yaklaşımı ve inancı, bu süreci benim için daha anlamlı, sürdürülebilir ve mümkün kıldı.

Fikirleriyle her zaman bana yön gösteren, yaşam tecrübesiyle yolumu aydınlatan, kıymetli aile dostumuz ve abim **Nizam Eren**'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Onun heybesinden topladığım düşünceler, bana her zaman ışık oldu; yolumu güçlü, berrak ve umutla dolu kıldı. Bu yolculukta onun desteği, sadece yürekle değil, akılla ilerlemenin kıymetini bir kez daha hatırlattı.

Yüksek lisans eğitimim süresince her konuda destek olan, sorularımı sabırla yanıtlayan, bilgisini ve zamanını benimle cömertçe paylaşan değerli **Ar. Gör. Melike Bayık** hocama en içten teşekkürlerimi sunarım.

Söyleşi talebimizi geri çevirmeyerek değerli zamanlarını ve düşüncelerini benimle paylaşan, bu çalışmaya katkılarıyla anlam katan Eski Devlet Tiyatroları Genel Müdürü **Tamer Levent**'e, İBB Şehir Tiyatroları Genel Sanat Yönetmen Yardımcısı **Emrah Özertem**'e, Moda Sahnesi Sanat Yönetmeni **Kemal Aydoğan**'a gönülden teşekkür ederim. Onların içten paylaşımları, bu tezin saha çalışmasına derinlik katmış ve sanat yönetimi üzerine düşünsel ufkumu genişletmiştir.

Son olarak, hayatımın her anında olduğu gibi bu zorlu ve yoğun akademik süreçte de en büyük desteğim olan sevgili eşim **Dr. Öğr. Üyesi Betül Aktaş Ertan**'a en derin ve içten teşekkürlerimi sunmak isterim. Hayatıma adım attığı ilk günden bu yana, bana yalnızca bir eş değil; aynı zamanda ilham verici bir yol arkadaşı, sarsılmaz bir dayanak ve tükenmeyen, içten bir motivasyon kaynağı olmuştur. Kimi zaman yorgunluğuma sabırla ortak olmuş, kimi zaman gecesini gündüzüne katarak bana çalışma alanı açmış, çoğu zaman da kendi zamanından, önceliklerinden feragat ederek bu sürecin yükünü benimle omuzlamıştır. Onun anlayışı, derin sevgisi, fedakârlığı ve “biz” kavramına duyduğu içten bağlılık, bu yolculuğu benim için yalnızca sürdürülebilir değil, aynı zamanda anlamlı ve dönüştürücü bir süreç hâline getirmiştir. Her düşüğümde daha da güçlenerek kalkmamı sağlayan, bana inancını hiç yitirmeyen eşim, bu tezin görünmeyen ama en temel yapı taşlarından biridir. Ona duyduğum minneti kelimelere dökmek zor. Ancak şunu biliyorum

ki; bu tez, yalnızca akademik bir emek değil, aynı zamanda onun kalbinden ve emeğinden ördüğü sevgi, sabır ve desteğin somut bir yansımasıdır.

Henüz iki yaşımda olmasına rağmen, varlığıyla bana yaşam sevinci ve derin bir anlam kazandıran sevgili oğlum **Rüzgar**'a da teşekkür etmek isterim. Onun gülümsemesi, neşesi ve saf varlığı, bu sürecin en zor anlarında bile bana ilham ve güç verdi. Rüzgar farkında olmasa da bu tezin her satırında, onun bana kattığı yaşama bağlılık duygusunun izleri vardır.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANNAMESİ	ii
ÖZET	iii
İTHAF	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	viii
GİRİŞ	1
1. SANAT VE YÖNETİM İLİŞKİSİ	4
1.1. Sanatın Tanımı	4
1.2. Sanatın Doğuşu ve Tarihçesi	6
1.3. Sanat Akımları ve Dalları	7
1.3.1. Sanat Akımları	8
1.3.2. Sanat Dalları	10
1.4. Sanatın Amacı, Birey ve Toplum Üzerindeki Etkisi	11
1.5. Sanat ve Profesyonelleşme Süreci	13
1.5.1. Aydınlanma Çağı	14
1.5.2. Fransız İhtilali	16
1.5.3. Endüstri - Sanayi Devrimi	17
1.5.4. Yaratıcı Endüstri	19
1.5.5. Kültür Endüstrisi ve Sanatın Profesyonelleşmesi	25
1.5.5.1. Kültür Endüstrisinin Teorik Temelleri ve Sanatın Tarihsel Dönüşümü	26
1.5.5.2. Sanatın Ekonomikleşmesi ve Profesyonelleşme Süreci	28
1.5.5.3. Modern Sanat Yönetimi ve Günümüzdeki Uygulamalar	33
1.6. Profesyonelleşmenin Ardından Sanat	35
1.6.1. Sanatın Yönetilme Olgusu	36
1.6.2. Sanat ve Yönetici Kavramı	41
1.6.2.1. Sanat Yöneticisinin Rolü ve Nitelikleri	41
1.6.2.2. Sanat ve İşletme Kültürünün Kesişimi	44
1.6.2.3. Yaratıcılık, Liderlik ve Kurum İçi Etkileşim	46
1.6.2.4. Sanatın Ticarileşmesi ve Kültürel Demokrasi	48
1.6.2.5. Türkiye’de Sanat Yönetimi Pratikleri ve Örnekler	49
2. TİYATRO VE YÖNETİM İLİŞKİSİ	53
2.1. Tiyatronun Tanımı	53
2.2. Tiyatronun Doğuşu ve Tarihçesi	55

2.3. Tiyatronun Amacı, Birey ve Toplum Üzerindeki Etkisi	62
2.4. İşletme ve Sanat Üreticisi Olarak Tiyatro ve Yapısı	67
2.4.1. İşletme Kavramı	67
2.4.2. Tiyatro Sahnesi (Mekan) İşletmeciliği	73
2.4.3. Sanat Üreticisi Olarak Tiyatro Kurumu İşletmeciliği	77
2.4.4. Tiyatro Oyunu Organizatörlüğü	80
2.5 Sahne İşletmesi ve Sanat Üreticisi olarak Tiyatronun Yönetimi ve Yöneticiliği	84
2.5.1. Yönetim Kavramı	85
2.5.2. Yönetici Kavramı	88
2.6. Tiyatro Yöneticisi	99
2.6.1. Tiyatro Yöneticisinin Görevleri	100
2.6.1.1. Sanatsal Vizyonun Belirlenmesi ve Geliştirilmesi	101
2.6.1.2. Yaratıcı ve Teknik Ekiplerin Organizasyonu	101
2.6.1.3. Kurumsal Planlama ve Kaynak Yönetimi	102
2.6.1.4. Toplumsal İlişkiler ve Halkla İletişim	102
2.6.1.5. Sanatsal Özgürlüğün Korunması ve Kurumsal Kimliğin İnşası	102
2.6.2. Tiyatro Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Başlıca Nitelikler	103
2.6.2.1. Sanatsal Duyarlılık ve Estetik Bilinç	103
2.6.2.2. Stratejik Düşünce ve Planlama Yeteneği	103
2.6.2.3. Liderlik ve İletişim Becerileri	104
2.6.2.4. Ekonomik ve İdari Yeterlilik	104
2.6.2.5. Toplumsal Sorumluluk Bilinci	104
2.6.2.6. Değişime Açıklık ve Esneklik	104
2.6.3. Genel Sanat Yönetmeni ve İdari Yönetici	106
2.6.3.1. Genel Sanat Yönetmeni	107
2.6.3.1.1. Sanatsal ve Yönetimsel Rolü	107
2.6.3.1.2. Kurumsal Sorumlulukları ve Stratejik Fonksiyonları	109
2.6.3.2. İdari Yönetici	114
2.6.3.2.1. İdari Yöneticinin Temel Görev ve Sorumlulukları	115
2.6.3.2.2. İdari Yöneticinin Teknik Görevleri	117
2.6.4. Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici Arasındaki İş Birliği	120
3. TÜRKİYE'DE TİYATRO YÖNETİMİNDE KAMUSAL VE BAĞIMSIZ MODELLER	123
3.1 Şehir Tiyatrolarının Tanımı, Tarihçesi ve Misyonu	124
3.1.1. Tanım	124
3.1.2. Tarihçe	125
3.1.3. Misyonu	131
3.2. Şehir Tiyatrolarında Kurumsal Yapı ve Yönetmelik Temelli İşleyiş	135
3.2.1. Kurumsal Yapı	135
3.2.2. Yönetmelik Temelli İşleyiş	139
3.2.3. Kurulların İşleyişi ve Yönetmelik Uygulamalarının Pratik Etkileri	141
3.3. İBB Şehir Tiyatrolarının Sanat Yönetimi Yapısına Yönelik Değerlendirme	143
3.3.1. Derinlemesine Yönetim Analizi: İBB Şehir Tiyatroları	154
3.3.2. Sanat Yönetimi Açısından Genel Bulguların Yorumu	158
3.4. Karşılaştırmalı İnceleme: Moda Sahnesi	159
3.4.1. Tarihçe	160

3.4.2. Misyon	163
3.4.3. Vizyon	163
3.4.4. Moda Sahnesi'nde Sanat Yönetimi Anlayışı	165
3.4.5 Sanat Yönetimi Bağlamında Moda Sahnesi'nin Değerlendirilmesi	167
3.5. Ortak Gözlemler ve Yönetimsel Farklılıkların Değerlendirilmesi.....	173
3.5.1. Yönetim Yapısı ve Hiyerarşi.....	178
3.5.2. Sanat Yönetimi Anlayışı ve Vizyon	179
3.5.3. Karar Alma Süreçleri İBB Şehir Tiyatroları:.....	180
3.5.4. Sanatçı Seçimi ve Disiplin İBB Şehir Tiyatroları:.....	181
3.5.5. İzleyici Profili ve Erişim İBB Şehir Tiyatroları:	181
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	182
4.1. Sanat Yönetiminin Güçlendirilmesi İçin Kurumsal ve Politik Öneriler	185
4.2. Kültür Politikası Önerileri	187
4.3 Kamusal Tiyatro Modeli Önerisi	190
4.4. Sanat Ve Tiyatro Yönetimine İlişkin Kavramsal Değerlendirme	196
4.4.1. Sanat Yönetiminin Niteliği ve Gelişim Yönü	196
4.4.2. Sahne Sanatlarında Yönetimin Temel İlkeleri.....	197
4.4.3. Tiyatro Yöneticisinin Nitelikleri ve Rolü	197

"Sanat, yalnızca estetik bir üretim alanı değil; aynı zamanda kültürel kimliklerin inşasında ve toplumsal dönüşümlerin yönlendirilmesinde etkin bir güçtür. Bu nedenle sanatın nasıl yönetildiği, yalnızca kurumların değil, toplumların geleceğini de şekillendirme potansiyeline sahiptir."

GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, sanat yönetiminin Türkiye'deki kurum tiyatroları bağlamında nasıl bir profesyonelleşme süreci geçirdiğini analiz etmek ve sanatın yönetsel boyutunu kuramsal ve pratik düzeyde bütüncül biçimde ele almaktır. Bu bağlamda, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları gibi köklü bir kamusal kurum merkeze alınarak; Moda Sahnesi gibi bağımsız bir özel tiyatro örneğinden de yararlanılmış, sanat yöneticiliğinin organizasyonel, estetik ve kültürel-politik yönleri çok boyutlu biçimde ele alınmıştır.

Günümüzde kültürel üretimin giderek kurumsallaşması, sanat yöneticiliğini yalnızca bir idari pozisyon olmanın ötesinde; stratejik, yaratıcı ve çok disiplinli bir sorumluluk alanı hâline getirmiştir. Bu nedenle sanatın yönetimi, yalnızca içsel sanatsal süreçlerle sınırlı kalmayıp; kültür politikaları, ekonomik sürdürülebilirlik, kamusal sorumluluk ve toplumsal taleplerle doğrudan ilişkilidir. Literatürde sanat yönetimi kavramı çoğunlukla Batı merkezli yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Bu çalışma ise Türkiye bağlamında özgün kurumsal yapılar üzerinden yürütülerek, yerel literatüre katkı sağlamayı ve mevcut boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Araştırma, nitel araştırma yöntemine dayalı olarak yapılandırılmıştır. Öncelikle kapsamlı bir literatür taraması ile sanat yönetiminin tarihsel, kavramsal ve kurumsal çerçevesi oluşturulmuş; ardından İBB Şehir Tiyatroları ve Moda Sahnesi örnekleri üzerinden saha verileri elde edilmiştir. Bu süreçte, kurum temsilcileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler temel veri kaynağını oluşturmuştur. Elde edilen nitel veriler, tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve karşılaştırmalı yorumlama tekniğiyle bütünleştirilmiştir.

Çalışmanın temel sınırlılığı, örneklem çerçevesinin yalnızca iki tiyatro kurumu ile sınırlı olmasıdır. Her iki kurum, Türkiye'de tiyatronun farklı yapısal modellerini temsil

etmekle birlikte, tüm tiyatro ortamının çeşitliliğini kapsamı mümkün değildir. Ayrıca bu araştırma, sanat yönetimi ekseninde yapılandırılmış olup; seyirci deneyimi, dramatik metin analizleri veya estetik teori gibi başka değişkenleri kapsam dışında bırakmıştır.

Bu bağlamda çalışma, sanatın yönetsel boyutunu hem kamu kurumu hem özel tiyatro örneği üzerinden derinlemesine irdeleyerek, Türkiye'deki sanat yönetimi anlayışının dönüşümünü analiz etmekte ve ideal bir yönetim modeline yönelik öneriler geliştirmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel araştırma soruları şunlardır: Türkiye'de kurum tiyatrolarında sanat yönetimi nasıl bir dönüşüm geçirmiştir? Kamusal ve bağımsız tiyatro kurumlarında sanat yöneticiliği yapısal, yönetsel ve sanatsal düzeyde nasıl kurgulanmaktadır? İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları ana ekseninde, sanat yönetimi açısından hangi ortak sorun alanları ve model farklılıkları görünür hâle gelmektedir? Bu sorular ışığında çalışmada hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde değerlendirmeler yapılmış ve sanat yönetimi alanına yönelik özgün çıkarımlar geliştirilmiştir. Bu çalışma, Türkiye'de kültürel yönetim literatüründe görece az ele alınmış bir konu olan sanat yönetimi uygulamalarının kurumsal örnekler üzerinden incelenmesini hedeflemektedir. İBB Şehir Tiyatroları gibi köklü bir kamu kurumunun sanat yönetimi yapısı merkezde konumlandırılmış; Moda Sahnesi ise, geleneksel tiyatro anlayışına alternatif yönetim modeli sayesinde, sanat yöneticiliği kavramına dair değerlendirmeleri derinleştiren destekleyici bir örnek olarak çalışmaya dâhil edilmiştir.. Moda Sahnesi örneği, geleneksel tiyatro anlayışına alternatif olarak geliştirdiği yönetim ve üretim modeli sayesinde, sanat yöneticiliği kavramına yeni boyutlar kazandırmakta; bu nedenle çalışma kapsamında özel olarak seçilmiştir. Nitel araştırma yöntemine dayalı bu çalışmada kullanılan tematik analiz, Türkiye bağlamında sanat yönetimi üzerine yapılan az sayıdaki deneysel araştırmadan biri olması bakımından da çalışmanın özgünlüğünü artırmaktadır.

Bu tezde öncelikle sanat ve yönetim kavramları tarihsel ve kavramsal düzeyde ele alınarak, sanat yönetiminin kuramsal temelleri ortaya konmuştur. Ardından tiyatro sanatının toplumsal ve yönetsel boyutları üzerinde durularak, tiyatro kurumlarının birer sanat üretim ve işletme yapısı olarak nasıl işlediği açıklanmıştır. Bu kuramsal çerçevenin ardından, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'nın sanat yönetimi yapısı ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir. Sanatsal karar alma süreçleri, yönetsel yapı, sanat–

idare ilişkisi ve kültür politikalarıyla etkileşim gibi temalar, görüşme verileri ışığında değerlendirilmiştir. Moda Sahnesi rneği ise, Şehir Tiyatroları'ndaki sanat yönetimi modelini daha iyi anlamak amacıyla çalışmaya dâhil edilmiş ve alternatif bir yapının sanatsal ve yönetsel işleyişine dair destekleyici bir perspektif sunmuştur. Tezin son bölümünde ise elde edilen bulgular ışığında sanat yönetimi alanına yönelik değerlendirmeler, kültür politikası nerileri ve ideal bir kamusal tiyatro yönetim modeli üzerine çıkarımlar geliştirilmiştir.

1. SANAT VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

Bu bölümde sanat kavramı çok yönlü biçimde ele alınarak tarihsel, felsefi ve toplumsal yönleriyle incelenmektedir. Sanatın tanımı, doğuşu, geçirdiği dönüşümler ve farklı akımlar çerçevesinde gelişimi değerlendirilirken; profesyonelleşme süreciyle birlikte sanatın yönetsel bir çerçeveye oturtulması gerekliliği de tartışılmaktadır. Bu doğrultuda sanat yöneticisi kavramı, estetik üretim ile kurumsal yapılanma arasındaki bağ üzerinden değerlendirilir.

1.1. Sanatın Tanımı

Sanat, insanın yaratıcılık ve hayal gücüne dayalı olarak ortaya koyduğu estetik ifadenin adıdır. Tarihsel süreç boyunca sanatın tanımı, çeşitli kültürel, toplumsal ve düşünsel etkilerle dönüşüm geçirmiştir. Resim, müzik, tiyatro, sinema, mimari, heykel ve edebiyat gibi disiplinler aracılığıyla sanat, birey ile toplum arasında iletişim ve etkileşim sağlayan bir araç hâline gelmiştir. Modern anlayışta sanat, yalnızca estetik üretim değil; bireyin iç dünyası ile dış dünya arasında kurduğu bir köprü olarak da değerlendirilmektedir.

Sanat kelimesinin kökeni Türkçede Arapça “sana’a” (yapmak, üretmek) fiiline dayanırken, Batı dillerindeki karşılıkları da yaratım ve yapaylık anlamlarını içerir. Sanatın tanımı, tarih boyunca özellikle filozofların yorumlarıyla derinleşmiştir.

Aristoteles'e göre sanat, doğanın ve insanın taklididir (mimesis). Ancak bu taklit, birebir bir kopya değil; doğayı yeniden yorumlayan yaratıcı bir süreçtir. Sanatçı, duyular aracılığıyla kavradığı gerçekliği idealleştirerek yeniden inşa eder ve böylece hem gerçekliğe bağlı kalır hem de onun ötesinde bir anlam üretir (Aristoteles, 2005, p. 33)

Platon ise sanatı ideaların taklidi olarak görür. Ona göre, sanat eserleri, zihindeki mükemmel formların dünyadaki eksik yansımalarıdır. Platon, sanatı insanın kendini ve evreni keşfetme sürecine hizmet eden bir temsil alanı olarak değerlendirir (Platon, 2004, p. 22).

Hegel, sanatı “güzelliğin tinsel ve duyusal olanla birleşimi” olarak tanımlar. Sanat, ona göre, mutlak olanın duyusal formda ifade edilme çabasıdır ve bilgi ile estetik arasında

köprü kurar. Hegel için sanat, insanlık deneyiminde duyusal bilgi ile tinsel bilginin buluştuğu ilk uğraktır (Hegel, 1995, p. 37).

Tolstoy, sanatı bir duyguyu deneyimleyen bireyin, bu duyguyu başkalarına bilinçli biçimde aktarması olarak tanımlar. Sanat, bu anlamda, bireysel deneyimi ortak bir duygusal paylaşım alanına taşır (Tolstoy, 1997, p. 28).

Ayla Ersoy, sanatı bireyin psikolojik canlılığı, tinsel duyguları ve zekâsını çeşitli yollarla ifade etmesi olarak açıklar (Ersoy, 2013, p. 41). H. Read ise sanatı, insanın dünyayı tanıma ve yaşam mücadelesinde anlam üretme biçimi olarak görürken (Read, 2010, p. 22); Elbert Hubbard, sanatı bir amaç değil, insanın yaşam yolculuğunda kullandığı bir yöntem olarak tanımlar (Hubbard, 2001, p. 15).

Bu çeşitli tanımlar, sanatın tarihsel, toplumsal ve bireysel koşullarla şekillenen çok katmanlı doğasını gözler önüne sermektedir. Sanat; bireyin duygu ve düşüncelerini ifade ettiği, toplumla bağ kurduğu ve insanlık tarihinin kültürel mirasını biçimlendirdiği bir süreçtir. Modern insan için sanat, doğayı taklit etmenin ötesinde, bireyin yaşadığı deneyimleri, hayalini kurduğu dünyayı ve insan ilişkilerine dair ütopyik tasarımları estetik bir algı ile ifade ettiği yaratıcı bir araçtır.

Sanatın ve sanatçının toplumsal yaşamın temel unsurlarından biri olabilmesi, modern dünyanın değişen ve çoğullaşan dinamikleri doğrultusunda; özgürlük, sürdürülebilirlik, erişilebilirlik ve nitelikli üretim ilkeleri çerçevesinde ele alınmalarını ve bu doğrultuda etkin biçimde planlanarak profesyonelce yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede sanatın tanımı, yalnızca tarihsel ve estetik bir bağlamda değil; aynı zamanda dönemsel düşünsel yapıların, toplumsal ihtiyaçların ve kültürel dönüşümlerin etkisiyle şekillenen bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Sanat, tarih boyunca olduğu gibi günümüzde de tanımı ve kapsamı itibarıyla üzerinde uzlaşmaya varılamamış, tartışmaya açık bir kavram olmaya devam etmektedir.

Günümüz modern bireyinin düşünsel perspektifinden bakıldığında, sanat artık salt doğanın taklidi olmanın ötesine geçmiş; insanın doğayla kurduğu ilişki, kendi iç dünyası, düşünce biçimi, davranış kalıpları ve yaşam yolculuğu boyunca edindiği deneyimlerin estetik bir düzlemde ifadesine dönüşmüştür. Sanat, bu bağlamda bazen gerçekliğin doğrudan yansımaları, bazen ise bireyin zihninde ve hayalinde kurduğu yaşam

tasarımlarının, dünyaya ve insan ilişkilerine dair oluşturduğu ütopyanın estetik bir biçimde yeniden kurgulanmasıdır. Bu yönüyle sanat; bireyin iç dünyası ile dış dünya arasında kurduğu bir köprü, iletişim biçimi ve ifade aracı olarak tanımlanabilir.

Tüm bu çerçevede değerlendirildiğinde, sanatın ve sanatçının çağdaş yaşamda temel bir ihtiyaç olduğu açıktır. Ancak bu varlığın sürdürülebilirliği; sanatın özgür bir zeminde üretilmesi, yaygınlaştırılabilmesi, nitelik kazanabilmesi ve toplumla sağlıklı biçimde buluşabilmesi için bilinçli bir planlama, stratejik bir yönetim ve destekleyici kültür politikaları ile mümkün olacaktır. Bu nedenle sanat, yalnızca bireysel bir estetik deneyim değil; aynı zamanda toplumsal bir ifade biçimi, kültürel aktarım aracı ve tarihsel bir bilinç alanı olarak ele alınmalıdır

1.2. Sanatın Doğuşu ve Tarihçesi

İnsanoğlunun düşünmeye ve çevresini anlamlandırmaya başladığı ilk dönemlerden itibaren, duygu ve düşüncelerini ifade etme ihtiyacı sanatın temelini oluşturmuştur. Bu ihtiyaç, hayatta kalma güdüsü kadar içsel bir zorunluluk olarak insanlık tarihi boyunca varlığını sürdürmüştür. Gombrich'in de belirttiği gibi, sanat bireysel eylemler ve üretimler üzerinden tanımlanabilecek bir süreçtir; belirli zamanlarda ve kültürlerde farklı anlamlar taşımıştır (Gombrich, 2000, p. 22).

Başlangıçta doğayı anlamlandırmaya ve deneyimlerini aktarmaya yönelik işlevsel üretimler, zamanla estetik, sembolik ve anlatı odaklı sanatsal ifadeye evrilmiştir. Bu süreç, insan beyninin evrimiyle, özellikle frontal lobun gelişimiyle doğrudan ilişkilidir. Homo sapiens türü, soyut düşünme, kurgulama ve hikâyeleştirme gibi bilişsel yetenekler geliştirmiş; sanat bu yeteneklerin doğal bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Tarih öncesi döneme ait mağara resimleri, taş oymalar ve figüratif heykeller, sanatın erken örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Endonezya Sulawesi Adası'ndaki yaklaşık 51.000 yıllık mağara resimleri, Fransa'daki Lascaux ve İspanya'daki Altamira mağaraları, sanatın kökenine dair önemli kanıtlar sunmaktadır. Bu eserler, bireyin yalnızca doğayı kopyalama değil; anlam verme ve anlatı oluşturma çabasını da yansıtmaktadır. Ancak, Ernst Gombrich ve Larry Shiner gibi sanat tarihçileri, tarih öncesi üretimleri günümüz sanat anlayışıyla eşdeğer değerlendirmenin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Özellikle

Shiner'a göre, sanatın bugünkü anlamda özerk bir kategori hâline gelmesi 18. yüzyılda, Batı Avrupa'da gerçekleşmiştir. Bu dönemde sanat, zanaatten ayrılmış; bireysel yaratım, estetik değer ve sanatçı kimliği ön plana çıkmıştır (Shiner, 2004, p. 23; Gombrich, 2000, p. 41).

Rönesans, bu dönüşümde önemli bir kırılma noktasıdır. Medici ailesi gibi koruyucu güçlerin desteğiyle sanatçılar, estetik özgürlük ve yaratıcı ifade imkânı bulmuş; sanatın toplumsal konumu yükselmiştir. Bu dönemden itibaren sanat, sadece teknik ustalikle değil, aynı zamanda bireysel özgünlükle de değer kazanmaya başlamıştır. Eski uygarlıklardan günümüze ulaşan sanatsal miras - Eski Mısır, Mezopotamya, Eski Yunan, Roma gibi - sanatın sürekli bir evrim ve çeşitlenme süreci geçirdiğini göstermektedir. Rönesans ile başlayan bireyselleşmiş sanat anlayışı, günümüzde teknolojinin etkisiyle yeni medya formlarına evrilmiş; video sanatı, bilgisayar temelli üretimler ve dijital performanslar gibi yeni alanlar ortaya çıkmıştır. Bu tarihsel süreç göstermektedir ki, sanat insanın çevresiyle ve kendi iç dünyasıyla kurduğu ilişki biçimlerinin bir yansımasıdır. İster Paleolitik mağara resimlerinde ister günümüz dijital sanatında olsun, sanat daima insanın anlam üretme, anlatı kurma ve dünyayı dönüştürme arzusunun estetik bir ifadesi olmuştur (Shiner, 2004, p. 35; Gombrich, 2000, p. 62).

Sonuç olarak, sanatın doğuşu, yalnızca estetik bir ifade değil; bireyin kendini, çevresini ve toplumu anlamlandırma ve dönüştürme çabasının tarihsel bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede sanat, bireysel yaratıcılıkla toplumsal dinamiklerin kesişiminde sürekli yeniden tanımlanan, yaşayan bir süreçtir.

1.3. Sanat Akımları ve Dalları

Sanat tarihi boyunca ortaya çıkan çeşitli akımlar ve disiplinler, sanatın toplumsal, kültürel ve estetik bağlamlarda nasıl şekillendiğini anlamak açısından büyük önem taşır. Bu bölümde, sanatın tarihsel süreçte geçirdiği yönelimler ve ifade biçimleri iki ana başlık altında incelenecektir: sanat akımları ve sanat dalları.

1.3.1. Sanat Akımları

Sanat tarihi incelendiğinde, sanat akımlarının doğuşunda etkili olan birçok unsur olduğu görülmektedir. Yönetim biçimleri, toplumsal dönüşümler, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, inanç sistemleri, insan hakları alanındaki evrimler ve düşünsel hareketler sanat akımlarının biçimlenmesinde belirleyici rol oynamıştır. Sanat akımları çoğu zaman yalnızca estetik tercihlerle sınırlı kalmamış; aynı zamanda toplumsal, siyasal ve kültürel dönüşümleri de yansıtmıştır. Özellikle, sanat akımlarının çoğu, kendilerinden önceki anlayışlara bir tepki olarak doğmuş, böylece sanat tarihinin ilerleyişi dinamik bir karakter kazanmıştır. Rönesans döneminde sadelik, denge ve oran ilkeleri hâkimken, bu düzene tepki olarak doğan Barok sanatı; hareket, derinlik ve dramatik anlatımı öne çıkarmıştır. Benzer şekilde, Realizm akımı, Romantizm'in idealize edilmiş doğa ve yaşam anlayışına karşı, gerçeği olduğu gibi yansıtmaya yönelmiştir.

Sanayi Devrimi'nin doğurduğu kentleşme olgusu ve doğaya duyulan özlem, Empresyonizm'in doğuşunu tetiklemiş; bu akımda sanatçılar ışığın ve doğanın anlık etkilerini tuvallerine yansıtmaya çalışmıştır. 20. yüzyılın başlarında yaşanan savaşlar ve toplumsal kırılmalar ise sanatçıları bilinçdışına yönlendirmiş; bu süreçten Sürrealizm doğmuştur. Sigmund Freud'un psikanaliz kuramından etkilenen sürrealist sanatçılar, düşler ve bilinçaltı imgeleri sanatsal üretimlerinin merkezine almışlardır (Kleiner, 2022, p. 524; Shiner, 2004, p. 118; Gombrich, 2000, p. 474).

Sanat akımları, yalnızca estetik alanı değil, aynı zamanda bireylerin dünyayı algılama ve ifade etme biçimlerini de dönüştürmüştür. Bazı akımlar geniş toplumlara yayılarak kalıcı etki bırakmışken, bazıları belirli bölgelerde sınırlı kalmış ve zamanla etkisini yitirmiştir. Sanat tarihindeki bu çeşitlilik, akımların sosyal, kültürel ve coğrafi koşullarla ne kadar yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Sanat tarihinde akımlar, çoğu zaman birbirinin devamı ya da tepkisi olarak gelişmiş; bazı dönemlerde ise eşzamanlı biçimde bir arada varlık göstermiştir. Bu durum, sanat tarihinin lineer değil; çok katmanlı ve çok sesli bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel bir sınıflandırmayla sanat tarihindeki önemli akımlar ve dönemler şu şekilde sıralanabilir:

- **Arkaik Üslup** (M.Ö. 500–320)
- **Roman ve Gotik Sanat** (300–1500)
- **Rönesans** (1500–1600)
- **Barok** (1600–1730)
- **Rokoko** (1720–1780)
- **Neoklasizm** (1750–1850)
- **Romantizm** (1780–1880)
- **Realizm** (1830–1850)
- **Empresyonizm** (1860–1890)
- **Sembolizm** (1850–1900)
- **Art Nouveau** (1890–1905)
- **Ekspresyonizm** (1905–1930)
- **Kübizm** (1907–1914)
- **Fütürizm, Dadaizm, Sürrealizm** (1910–1950)
- **Soyut Dışavurumculuk ve Minimalizm** (1940–1980)
- **Pop Art, Op Art, Kavramsal Sanat** (1950–1980)
- **Çağdaş Sanat** (1970–günümüz)

Her bir akım, kendi estetik, düşünsel ve sosyokültürel bağlamı içinde, sanatı yeni bir boyuta taşımış; sanatçılara özgün ifade alanları açmıştır. Bu süreçte sanat, nesnel anlatımdan öznel yoruma doğru evrilmiş; bireysel yaratıcılığın ve toplumsal eleştirinin güçlü bir aracı hâline gelmiştir. Bu yönüyle sanat akımları, yalnızca estetik biçimlenmeler

değil; aynı zamanda dönemin ruhunu, bireysel ve kolektif dönüşümleri yansıtan sosyokültürel aynalardır.

1.3.2. Sanat Dalları

Sanatın tarihsel gelişimi içerisinde biçimsel farklılaşmalar yalnızca akımlar düzeyinde değil, aynı zamanda sanatın icra edildiği disiplinlerde de kendini göstermiştir. Bu alt başlıkta, sanatın ifade alanlarına göre ayrılan temel dalları kısaca tanımlanacaktır.

Sanat, tarihsel süreç içinde gelişim gösterirken, geleneksel olarak yedi temel sanat dalı çerçevesinde sınıflandırılmıştır: Mimari, heykel, resim, edebiyat, müzik, tiyatro ve sinema. Mağara resimleriyle başlayan sanatsal ifade süreci, bireyin değişen yaşam koşulları, çağın ruhu ve teknolojik ilerlemeler doğrultusunda biçim değiştirerek günümüze ulaşmıştır. 20. ve 21. yüzyıllarda teknolojinin etkisiyle sanat dallarına medya ve dijital sanatlar gibi yeni ifade biçimleri eklenmiş; bu sayede sanat, yalnızca geleneksel araçlarla değil, dijital formlarla da varlık kazanmıştır.

Sanatın felsefi sınıflandırılması konusunda ilk sistematik çabayı Georg Wilhelm Friedrich Hegel ortaya koymuş; sanatları en maddi olandan en soyut olana doğru bir hiyerarşi içinde düzenlemiştir (Hegel, 2013, p. 41). Film kuramcısı Ricciotto Canudo da 20. yüzyıl başlarında yayımladığı manifestoyla sinemayı “yedinci sanat” olarak tanımlayarak modern sanat teorisine önemli bir katkı yapmıştır (Canudo, 2009, p. 16). René Guénon ise, sanat dallarını toplumların yaşam biçimleri üzerinden değerlendirmiştir. Yerleşik toplumlar, mekânsal form ve kalıcılığa odaklanan plastik sanatlar (mimari, heykel, resim) üretirken; göçebe toplumlar, zamana yayılan fonetik ve dramatik sanatlara (müzik, edebiyat, tiyatro) yönelmiştir (Guénon, 2019, p. 88). Bu yaklaşım, sanatın sadece estetik bir üretim değil; aynı zamanda kültürel yaşam biçiminin bir yansıması olduğunu göstermektedir.

Günümüzde sanat dalları genel olarak üç ana kategoride sınıflandırılmaktadır:

Plastik Sanatlar (Görsel-Biçimsel Sanatlar)

- **Resim:** Çizgiler ve renkler aracılığıyla duygu ve düşüncelerin estetik yüzeylerde aktarılması sanatıdır.

- **Heykel:** Kil, taş, tunç gibi malzemelerle biçimlendirilmiş üç boyutlu estetik nesnelere üreten sanattır.
- **Mimari:** İnsan yaşamını kolaylaştırmak ve estetik mekânlar yaratmak amacıyla işlevsel yapılar tasarlama ve inşa etme sanatıdır.

Fonetik Sanatlar (İşitsel Sanatlar)

- **Müzik:** Seslerin estetik düzenlenmesiyle duygu ve düşünceleri ifade eden evrensel bir sanattır.
- **Edebiyat:** Dil aracılığıyla duyguların, düşüncelerin ve hayallerin sözlü veya yazılı estetik anlatımıdır.

Dramatik ve Ritmik Sanatlar (Sahne Sanatları)

- **Dans ve Bale:** Bedenin müzik eşliğinde estetik kurallar çerçevesinde ifade aracı olarak kullanılmasıdır. Bale, bu estetik öğeleri yüksek düzeyde yapılandırarak sahne sanatına dönüştürür.
- **Tiyatro:** Söz ve hareket aracılığıyla olay ve duyguların sahnede canlandırılmasıdır.
- **Opera:** Hikâyelerin orkestra eşliğinde şarkı söyleyerek sahne üzerinde anlatılması biçimidir; müziğin ve tiyatronun birleşiminden doğar.

Bu sanat dalları, insanın duygu, düşünce ve yaşamsal deneyimlerini estetik bir düzlemde ifade ettiği temel formlar olarak değerlendirilir. Özellikle çağdaş dünyada, sanatın yeni medya ve dijital teknolojilerle genişleyen sınırları, sanat dallarının hem bireysel yaratıcılığı hem de toplumsal dönüşümü yansıttığını açıkça ortaya koymaktadır.

1.4. Sanatın Amacı, Birey ve Toplum Üzerindeki Etkisi

Sanat, insanın hem dış dünyayı hem de kendi iç dünyasını anlamlandırma ve ifade etme ihtiyacından doğan estetik bir üretim biçimidir. Başlangıçta hayatta kalma güdüsüyle çevresini kavramaya çalışan insan, zamanla bilinçaltı ve duygusal dünyasını da keşfetmiştir. Böylece hem bireysel hem de toplumsal iletişimin temel aracı hâline gelmiştir. Sanat aracılığıyla birey, çevresini ve içsel varoluşunu kimi zaman gerçekliğe

sadık kalarak, kimi zaman ise hayal gücünün yönlendirdiği simgesel anlatımlarla ifade eder. Nietzsche, sanatın yaşamın dayanılmaz gerçekliğine karşı bir direnç formu olduğunu belirtirken, Maleviç sanatı evreni keşfetme çabası olarak tanımlar (Nietzsche, 2010, p. 98; Maleviç, 2017, p. 24). Bu bağlamda sanat, yalnızca estetik değil; aynı zamanda varoluşsal bir ihtiyaçtır.

Bireyin dünyayı kavrayışı, çevresiyle kurduğu ilişki aracılığıyla biçimlenir. Sanat, bu ilişkiyi estetik bir dile dönüştürerek bireyin içsel gelişimine katkı sağlar. Ancak bu etki yalnızca bireysel düzeyde kalmaz; sanat, kolektif bilinç ve toplumsal hafızanın şekillenmesinde de önemli rol oynar. Sanatın üretimi gelişmiş bir bilinç, yüksek bir gözlem gücü ve ifade becerisi gerektirir. Bu yönüyle sanat, bireyin özgüvenini desteklerken; toplumların gelişiminde de dönüştürücü bir işlev üstlenir.

Sanat, yalnızca duyguların dışavurumu değil; aynı zamanda kültürel aktarımın güçlü bir aracıdır. İnsanlar, sanat yoluyla yaşadıkları deneyimleri ve değerleri hem çağdaşlarına hem de gelecek kuşaklara aktarırlar. Bu nedenle sanat, tarihsel süreçte kültürün sürekliliğini sağlayan temel dinamiklerden biri olmuştur. Sanatın bu çok katmanlı yapısı; bireyin topluma, toplumun ise bireye etkisini görünür kılar. Sanat eserleri, yalnızca bireysel yaratıcılığı yansıtmaz; aynı zamanda yaşanan dönemin kültürel, siyasal ve ideolojik izlerini de taşır. Bu yönüyle sanat, yalnızca bireyin iç dünyasını değil; yaşanan zamanın ruhunu ve toplumsal dönüşümleri de yansıtan bir tanıklıktır. Nitekim “sanat başından beri, başlayalı beri çok değişik evrelerden geçmiş ve her zaman yaşamın tanıklığını üstlenmiş, bir başka söyleyişle –sanatçının kendini tanıma ve tanımlama çabasının yanında– insanı tanıma ve tanımlama uğraşı görünümünde olmuştur” (Ayan, 2007, p. VIII)

Sanatın toplumsal etkisi, yalnızca estetik bir deneyim sunmakla sınırlı değildir. Estetik üretim, aynı zamanda bireyleri düşündürme, bilinçlendirme ve dönüştürme potansiyeli taşır. Sanatın eğitsel işlevi, bireyin yaşam tarzını, düşünce kalıplarını ve değer yargılarını sorgulamasını sağlar. Bu bağlamda sanat, sadece güzelliğin değil, aynı zamanda düşüncenin ve eleştirinin de alanıdır. Aristoteles ve Schopenhauer'e göre sanat, bireysel olguların ötesinde evrensel olanı temsil eder. Sanatçı, bu temsilde yalnızca bir yaratıcı değil; aynı zamanda bir anlatıcı ve dönüştürücüdür (Aristoteles, 1995, p. 42; Schopenhauer, 2011, p. 67; Şener, 2006, p. 260).

Sanatın ekonomik, psikolojik ve sosyolojik işlevleri de göz ardı edilemez. Madden'e göre sanat; duygusal, bilişsel ve toplumsal bütünleşmeyi sağlayan bir güçtür. Sanat, bireylerin sosyal katılımını teşvik eder, toplumsal uyumu güçlendirir ve ortak duygular çevresinde bir birliktelik duygusu oluşturur. Bu yönüyle sanat, demokratik toplumların inşasında da önemli bir rol üstlenir (Madden, 2023, p. 164).

Sonuç olarak, sanat hem birey hem de toplum açısından yalnızca estetik bir ifade biçimi değil; aynı zamanda bilinç açıcı, dönüştürücü ve bütünleştirici bir güçtür. Sanatın bu işlevlerinin etkin biçimde sürdürülebilmesi ise, bilinçli bir sanat yönetimi, kültürel politikalar ve özgür üretim ortamları ile mümkündür. Tezimizin temel savlarından biri de, sanatın çok boyutlu bu işlevlerini sürdürülebilir kılacak yönetsel bir bakış açısının zorunluluğudur. Bu nedenle sanatın dönüştürücü ve birleştirici gücü, etkili ve bilinçli bir sanat yönetimi anlayışı ile bütünleştiğinde toplumsal yapılar üzerinde kalıcı bir etki yaratabilir

1.5. Sanat ve Profesyonelleşme Süreci

Sanatın ve sanatçının toplum için taşıdığı değerın anlaşılması, beraberinde bu alanın yönetsel bir perspektiften ele alınması düşüncesini de doğurmuştur. Bu durum, sanatın toplumsal işlevinin fark edilmesiyle birlikte gelişen ve sürecin doğal bir parçası hâline gelen bir yaklaşımdır. Özellikle kültür ve sanatın profesyonelleşerek kurumsal bir yapıya oturtulması, bu işleyişin yeniden tanımlanmasının en temel nedenlerinden biri, dünyada yaşanan sosyal, politik ve ekonomik değişim süreçleridir.

İnsanoğlu tarih boyunca sürekli olarak sosyal ve siyasal dönüşümlere maruz kalmış; bu dönüşümler toplumsal olaylar, düşünsel devrimler ve ekonomik sistem değişiklikleri yoluyla bireyin zihin yapısını etkilemiştir. Bu gelişmeler sonucunda, dünya tarih sahnesi gitgide yeni bir düzenin inşasına doğru evrilmiştir. Yeni düşünce sistemleri ve yaşam biçimleri, beraberinde yeni arayışlar, keşifler ve yaşam alanlarını doğurmuştur.

Toplumların değişen ihtiyaçları ve bireylerin dönüşen yaşam dinamikleri doğrultusunda gündelik yaşamın ritmi de farklılaşmıştır. Bu dönüşümle birlikte sanat, yalnızca estetik bir alan olmaktan çıkarak kamu ve özel sektör düzeyinde kurumsal bir

yapıya bürünmeye başlamıştır. Sanatın endüstrileşme sürecine doğru ilerleyen bu yapısal değişimini anlamak için, yakın tarihte yaşanan toplumsal hareketlerin kronolojik gelişimini değerlendirmek önemlidir. Bu gelişim çizgisi içinde sırasıyla;

- Aydınlanma Hareketi,
- Onun bir sonucu olarak Fransız İhtilali,
- İhtilalin ardından şekillenen Ulus-Devlet kavramı,
- Sanayi ve Endüstri Devrimi,
- Devrimin doğurduğu kapitalizm ve ardından gelen küreselleşme süreçleri,
- Nihayetinde de modernleşme olgusu karşımıza çıkmaktadır.

Bu tarihsel kırılma noktaları yalnızca siyasal veya ekonomik sistemleri değil, bireyin dünyaya bakışını, toplumların yapısını ve sanatın işlevini de köklü biçimde etkilemiştir. Bugün "profesyonel sanat yönetimi" olarak adlandırdığımız yapı, bu tarihsel sürecin ve yapısal dönüşümlerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Sanat, yalnızca bireysel bir üretim alanı olmaktan çıkmış; aynı zamanda kurumsallaşan, yönetilen ve yönlendirilen bir alan hâline gelmiştir.

1.5.1. Aydınlanma Çağı

Tarihsel bir dönüm noktası olarak değerlendirilen Aydınlanma Çağı, 18. yüzyılda temellenmiş ve Avrupa'da başlayan bir düşünsel uyanışı ifade etmektedir. Bu dönem, akılcı düşüncenin; geleneksel, dogmatik, değişmez kabul edilen varsayımlar, önyargılar ve ideolojilerden özgürleştirilmesini, bireyin eleştirel aklını kullanarak yeni bilgiye ulaşmasını ve toplumsal yaşamı bu doğrultuda yeniden inşa etmesini hedeflemiştir.

Aydınlanma düşüncesi, yalnızca bir felsefi yönelim değil; aynı zamanda toplumsal yapının dönüşümünü tetikleyen kapsayıcı bir entelektüel harekettir. Kızılcılık'ın de vurguladığı gibi, Aydınlanma, düşünsel ve toplumsal düzeyde bir kırılma yaratarak insanlığın son üç yüzyıllık tarihine damgasını vurmuştur: "Aydınlanma, insanlığın tarihsel gelişim sürecinde bir dönüm noktasıdır. (Kızılcılık, 2000: 71)."

Aydınlanma düşüncesinin temelinde, insanın akli aracılığıyla doğru ve gerçek bilgiye ulaşabileceği ve bu bilgiyle toplumsal yaşamın daha anlamlı ve adil biçimde yeniden düzenlenebileceği fikri yatmaktadır. Bu anlayış, bilim ve düşünce alanındaki ilerlemelerle paralel ilerlemiştir. Özellikle 1400'lü ve 1500'lü yıllardan itibaren yaşanan coğrafi keşifler, teknolojik gelişmeler ve bilimsel buluşlar, Aydınlanmanın doğmasına zemin hazırlamış; bu süreç, Orta Çağ'ın karanlık olarak tanımlanan zihinsel yapısından kopuşu da beraberinde getirmiştir.

Deney ve gözlem, akıl ve bilimle birlikte doğa bilimlerinin temeli hâline gelmiş; bilimsel düşünce toplumların dönüşümünde belirleyici bir rol oynamıştır. Bu bağlamda Immanuel Kant, Aydınlanma düşüncesini şu şekilde tanımlamaktadır: *“Aydınlanma, insanın kendi suçu ile düşmüş olduğu bir ergin olmama durumundan kurtulmasıdır. Bu durum, insanın kendi aklını bir başkasının kılavuzluğuna başvurmaksızın kullanamamasıdır. İşte bu ergin olmayışa insan kendi suçu ile düşmüştür; çünkü aklını başkasının yardımı olmaksızın kullanma cesaretini gösterememektedir. Sapere Aude! – Aklını kendin kullanma cesaretini göster! – artık Aydınlanma'nın parolası hâline gelmiştir ”* (Kant, 2011, p. 1).

Aydınlanmanın ilerleyişiyle birlikte, tarih boyunca alt sınıfta yer alan bireylerin özgürlük düşüncesini benimsemeye başladıkları görülmektedir. Başlangıçta kırsal alanlarda yayılmaya başlayan bu düşünce sistemi, zamanla köklü geleneksel baskıları, siyasal rejimlerin otoriter yapılarını ve yönetici sınıfların tahakkümünü sorgulatmaya başlamıştır. Bu süreçte, dönemin düşünür ve yazarlarının katkıları oldukça etkili olmuştur.

- Descartes, 17. yüzyılda akıl ve eleştirel düşüncenin üstünlüğünü savunmuş,
- Montesquieu, yasama erkinin halkı temsil eden vekiller eliyle yürütülmesini ve güçler ayrılığı ilkesini önermiştir,
- Rousseau, insanların doğuştan eşit olduğunu savunmuş ve siyasal rejimlerde halk egemenliği fikrini ileri sürmüştür,

- Diderot ile d'Alembert, yasa önünde eşitlik, düşünce ve ifade özgürlüğü gibi temel hakların evrenselleşmesi gerektiğini savunmuşlardır (Descartes, 1998, p. 65; Montesquieu, 2004, p. 101; Rousseau, 2004, p. 67; Diderot & d'Alembert, 2009, p. 142).

Bu fikirlerin etkisiyle halkın bilinç düzeyi artmış, aristokratik ve monarşik yapılar sorgulanmaya başlamış, soyluların, sarayın ve burjuvazinin tahakkümü zayıflamıştır. Kitaplar ve yazılı eserler yaygınlaşmış; eğitim hakkı temel bir gereklilik olarak benimsenmiştir. Gazeteler aracılığıyla yürütülen kamusal tartışmalar ise kitlesel bilinçlenmeyi tetiklemiştir.

Tüm bu gelişmeler sonucunda, toplumsal yapıda köklü bir değişim kaçınılmaz hâle gelmiş ve Aydınlanma hareketi, yalnızca bir düşünce akımı değil, aynı zamanda modern dünyanın şekillenmesinde belirleyici bir unsur olmuştur.

1.5.2. Fransız İhtilali

Aydınlanma Çağı'nın etkisiyle düşünsel olarak büyük bir dönüşüm geçiren toplumlar, hak arayışına yönelmiş ve bu süreç, baskıcı rejimlere karşı başkaldırı hareketlerini beraberinde getirmiştir. Başlangıçta yalnızca söylem düzeyinde kalan bu talepler, zamanla kitlesel halk hareketlerine dönüşerek dünya tarihini derinden etkilemiştir.

Bu dönüşümün en sembolik ve tarihsel öneme sahip örneklerinden biri, 1789 yılında Fransa'da başlayan Fransız Devrimi ya da diğer adıyla Fransız İhtilalidir (1789–1799). Bu devrim, Fransa'daki mutlak monarşinin devrilmesine, yerine cumhuriyet rejiminin kurulmasına ve Katolik Kilisesi'nin reformlara zorlanmasına yol açmıştır. Aynı zamanda milliyetçilik akımının yükselmesine, Yakınçağ'ın başlangıcına ve modern devlet yapılarına geçişin hızlanmasına öncülük etmiştir (Furet, 1981, p. 48).

Fransız Devrimi, yalnızca ortaya çıkardığı olaylar açısından değil, doğurduğu sonuçlar bakımından da tarihsel bir dönüm noktasıdır. Bu devrimin ardından tüm dünyaya yayılan ulusçuluk, liberalizm, sekülerizm ve radikalizm gibi düşünsel ve siyasal akımlar, modernleşmenin temel taşlarını oluşturmuştur. Bu çerçevede, insan hakları, eşitlik,

özgürlük, adalet ve demokrasi gibi kavramlar hem siyasal kuramların hem de toplumsal mücadelelerin merkezinde yer almaya başlamıştır.

Bu dönemde en dikkat çekici kavramlardan biri, ulus-devlet yapısının temel taşı olarak değerlendirilen milliyetçiliktir. Milliyetçilik, ulusların kendi kültürel değerlerini, ekonomik çıkarlarını ve somut-soyut miraslarını koruma, yüceltme ve kimlik inşası yoluyla ulusal bilinç oluşturma fikrini beraberinde getirmiştir. Bu bilinç, yalnızca siyasal yapıları değil, kültürel ve sanatsal alanları da dönüştürmüştür.

Sanat, bu süreçte yalnızca estetik üretimin bir formu değil; aynı zamanda bir ulusun değerlerini, tarihini ve ideallerini taşıyan ve aktaran bir araç hâline gelmiştir. Ulusal kimliğin inşasında sanatın rolü büyümüş; sanatın korunması, desteklenmesi ve yönlendirilmesi bir toplumsal görev ve bilinç meselesi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda sanat, sadece bireysel yaratıcılığın ifadesi değil, aynı zamanda toplumsal dönüşümün ve modernleşmenin taşıyıcısı olarak işlev görmüştür.

1.5.3. Endüstri - Sanayi Devrimi

Bireyin, toplumun ve yönetim biçimlerinin değişimiyle birlikte ortaya çıkan gelişmeler, tarihsel süreçte bir dizi kaçınılmaz dönüşümü beraberinde getirmiştir. Bu dönüşümlerin başında ise Sanayi Devrimi ya da bir diğer ifadeyle Endüstri Devrimi yer almaktadır. İnsanlık tarihinin önemli kırılma noktalarından biri olan bu süreç, yalnızca ekonomik ve teknolojik değil; aynı zamanda toplumsal ve kültürel dönüşümleri de tetiklemiştir.

Sanayi Devrimi, tarihsel süreç açısından üç temel evreye ayrılmaktadır:

- Birinci Sanayi Devrimi (yaklaşık 1750–1830): Su ve buhar gücüne dayalı makineleşmenin ve fabrikalaşmanın başladığı dönemdir.
- İkinci Sanayi Devrimi (1830–20. yüzyıl başları): Elektrik, kimya, petrol ve çelik sektörlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte teknoloji temelli üretimin yaygınlaştığı dönemdir.

- Üçüncü Sanayi Devrimi (20. yüzyılın ortalarından günümüze): Dijitalleşmenin, bilgi teknolojilerinin ve otomasyonun üretim süreçlerine entegre edildiği Teknoloji Devrimi dönemidir (Mommsen, 2017, p. 53).

Bu devrimsel süreç, insanlığın üretim anlayışını tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle köklü biçimde değiştirmiştir. Geleneksel el emeğine dayalı üretimden, makineleşmiş seri üretim sistemlerine geçilmiş; bu da verimlilik, üretim hacmi ve nüfus artışında önemli sıçramalara neden olmuştur. Fabrikalaşmanın ve kentleşmenin yaygınlaşması, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyolojik ve kültürel bir değişimi de beraberinde getirmiştir.

Elektriğin hayatın her alanına girmesiyle birlikte, teknolojik ilerlemeler ivme kazanmış; bireylerin gündelik yaşamdan beklentileri artmış, yaşam standardı yükselmiş ve tüketim kültürü belirginleşmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda kapitalist üretim ilişkileri yaygınlaşmış; yatırımların artmasıyla birlikte bireylerin hayal gücü ve talep düzeyi farklılaşmış, daha önce “lüks” kabul edilen birçok unsur, modern yaşamın temel unsurları hâline gelmiştir.

Ancak bu gelişmeler, beraberinde bazı toplumsal sorunları da doğurmuştur. Aristokrasi ve soyluluğun yerini alan yeni toplumsal yapı içinde bu kez üretim araçlarını elinde bulunduran sınıf ile emek gücünü satan işçi sınıfı arasında ciddi eşitsizlikler baş göstermiştir. İşçi sınıfının yaşadığı sömürüye karşı bir tepki olarak sosyalizm kavramı gelişmiş ve emek haklarının savunusu, yeni bir siyasal ve düşünsel zemin oluşturmuştur.

Tüm bu dönüşümlerin sonucunda ortaya çıkan bir diğer önemli gelişme, endüstri kavramının sektörel olarak yeniden sınıflandırılmasıdır. Ekonomik işlevlere göre:

- Birincil Sektör: Doğal kaynakların çıkarılması (tarım, madencilik vb.),
- İkincil Sektör: Üretim ve inşaat faaliyetleri,
- Üçüncül Sektör: Sağlık, eğitim gibi hizmetler,
- Dördüncül Sektör: Bilgi ve enformasyona dayalı faaliyetler olarak yapılandırılmıştır (Akçay, 2017, p. 81).

Bu tarihsel ilerlemenin bir parçası olarak kültür ve sanat da, endüstriyel sistemin içine dahil edilmiştir. Bu çerçevede gelişen Kültür Ekonomisi altında, sanat alanı Yaratıcı Endüstriler başlığı altında yeni bir kavramsal ve yönetsel düzleme taşınmıştır. Yaratıcı Endüstri, sanatın yalnızca estetik ya da düşünsel bir alan değil, aynı zamanda ekonomik ve maddesel üretimin de bir unsuru olarak yeniden konumlandırıldığı bir süreci ifade eder. Bu yaklaşım, sanatı daha spesifik, sistematik ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmüştür; yaratıcı üretimin kurumsal düzeyde planlanabilir ve yönetilebilir bir biçimde ele alınmasını sağlamıştır.

1.5.4. Yaratıcı Endüstri

Hartley'e göre bilgi toplumunun evrimi dört temel aşamadan oluşmaktadır: altyapı, bağlantı, içerik ve yaratıcılık. Bu evrimin ilk aşamasını oluşturan altyapı dönemi, bilgi işleyebilmek için gerekli teknik donanımın sağlanmasına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bilgi üretiminin etkin biçimde gerçekleşebilmesi için öncelikle fiziksel ve dijital altyapının inşa edilmesi gereklidir. Altyapı kurulduktan sonra ise üretilen bilginin paylaşımını mümkün kılacak iletişim ağları ve bağlantılar tesis edilmelidir. Bağlantı aşaması, içerik üretimi için çok çeşitli ve neredeyse sınırsız olanaklar sunmakta; böylece yalnızca ham veriye değil, yorumlanmış bilgiye ve özgün düşünceye dayalı içeriklerin üretilmesini teşvik etmektedir. Bu noktada, sadece bağlantı kurma yeterli görülmemekte, aynı zamanda deneyim paylaşımı ve katılımcı etkileşim öne çıkmaktadır. Hartley, bu yapısal dönüşümü "yeni ekonomi" olarak tanımlamakta ve bu dönemde önemli olan unsurun, esnek ve yenilikçi bir yapı içerisinde hafif kalabilmek ve sürekli yeni değerler üretebilmek olduğunu ifade etmektedir(Hartley, 2005, p. 5).

Öte yandan, yaygın kabul gören bir diğer önemli tanım İngiltere Kültür, Medya ve Spor Müdürlüğü'ne (DCMS) aittir. DCMS'ye göre, yaratıcı endüstriler, bireysel yaratıcılığı ve yeteneği temel alarak, fikri mülkiyet haklarına dayalı bir biçimde istihdam ve ekonomik refah üreten endüstri kollarıdır. Bu tanım, yaratıcı endüstriler kavramını sadece sanatsal faaliyetlerle sınırlamamakta; aynı zamanda fikri sermayenin ekonomik bir değere dönüştürülmesini de kapsamaktadır. DCMS tanımı doğrultusunda, "kültür

endüstrileri” kavramı da yeniden ele alınmakta ve geleneksel olarak yüksek kültür kapsamında değerlendirilen sofistike sanatsal ürünler ile yüksek estetik değere sahip eserler, bu endüstrilerin kapsamına dahil edilmektedir. Ayrıca, kültürel üretimi destekleyen ve dolaylı yoldan katkı sağlayan dağıtım, yayıncılık ve satış kanalları da yaratıcı endüstrilerin ayrılmaz parçaları olarak değerlendirilmektedir (Department for Culture, Media and Sport [DCMS], 2001) .

Bütün bu tanımlamalar doğrultusunda, kültür ve sanatın bir endüstri haline dönüşmesiyle birlikte başlayan profesyonelleşme süreci, yönetsel açıdan birtakım yeni gereklilikleri beraberinde getirmiştir. Bu yönetsel dönüşüm, her ne kadar 1. ve 2. Sanayi Devrimleri ile şekillenen yapısal değişimlerin etkisiyle filizlenmiş olsa da, asıl ivmesini 3. Sanayi Devrimi ile birlikte yaşanan ekonomik, politik ve sosyolojik dönüşümlerle kazanmıştır. Bu bağlamda, makineleşmenin hız kazandığı ve bilginin temel üretim aracı hâline geldiği bilgi çağında, toplumlar yaratıcı endüstrileri kurmaya ve bu alanları sistematik biçimde yapılandırmaya başlamışlardır.

Toplum dinamiklerinin dönüşümüyle birlikte gelişen kapitalist sistem, küresel ekonominin üretim merkezini maddi değerlerden çok kültürel ve bilişsel üretime yönlendirmiştir. Bu yönelim, kültürel bilginin yalnızca üretilmesini değil; aynı zamanda saklanması, korunmasını ve aktarılabilir kılınmasını da temel bir gereklilik olarak ortaya koymuştur. Bu sürecin bir sonucu olarak yaratıcı sektörlerin önemi giderek artmış; bu alanlar hem ekonomik hem de kültürel kalkınmanın merkezinde konumlanmaya başlamıştır.

Söz konusu gelişmeler doğrultusunda bireyin duyguları, yaşam kalitesi ve bilişsel kapasitesi öne çıkmış; bireysel ve toplumsal yaratıcılığın planlı ve organize bir yapıya kavuşturulması yönünde adımlar atılmıştır. Bireysel yaratıcılığın, toplumsal fayda, bireysel refah, akıl sağlığı ve psikolojik iyilik hâli gibi değerlerle ilişkilendirilerek; modern yaşamın gereklilikleri doğrultusunda bir motivasyon aracı hâline geldiği düşüncesi, günümüzde işletme ve ekonomi literatüründe sıklıkla karşılaşılan “yenilik” (innovation) kavramıyla örtüşmektedir.

Bu bağlamda yaratıcı endüstriler, yalnızca ekonomik bir sektör değil; aynı zamanda bireylerin üretkenliklerini ve toplumsal işlevlerini yeniden biçimlendiren çok katmanlı bir

alan olarak değerlendirilmektedir. Bu endüstriler, aynı zamanda yükseköğretim düzeyinde eğitimin içerik ve hedeflerinde de dönüşümlere yol açmaktadır. Yaratıcı endüstriler, bireylerin kişisel tercihleri doğrultusunda biçimlenen ve karmaşık bir toplumsal yapının içinde konumlanan çeşitlilik arz eden bir sistemdir.

Günümüzde yaratıcı endüstriler, yalnızca üretim yapan değil; bireyler ve toplumlar tarafından arz edilen ve bu arza karşılık olarak talep edilen bir yapı halini almıştır. Bu gelişim sürecinde tüketim toplumu kavramı yaratıcı endüstrileri de etkilemiş; üretim süreçleri, artık yalnızca maddi tatmin değil, aynı zamanda soyut ve öznel deneyimlere dayalı tatmin sağlamayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda yaratıcı ürünler, kullanıcılar için yalnızca birer tüketim nesnesi değil; aynı zamanda bireysel anlamlar yüklenen, deneyimsel değer taşıyan ürünler olarak değerlendirilmiştir.

Sanatsal üretim süreçleri ile ticari değer arasında zamanla oluşan etkileşim, bu iki alanın sınırlarının giderek birbirine yaklaşmasına ve nihayetinde muğlaklaşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, sanatsal yaratım ve ekonomik değer üretimi arasındaki ayırım, günümüzde oldukça geçirgen ve dinamik bir düzleme oturmuştur. Raymond Williams'ın (1993) dikkat çektiği üzere, yüksek sanat ürünleri ile eğlence içerikleri ve popüler kültür öğeleri arasındaki geçişkenlik, entelektüel mülkiyet ile işaretlenen yeni bir kültürel alanın oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bu gelişme, yaratıcı ve sanatsal üretimlerin yalnızca estetik veya ifade değeri taşımaktan öte, aynı zamanda ölçülebilir ve pazarlanabilir hale gelmesine yol açmış; daha eleştirel bir yaklaşımla ifade etmek gerekirse, bu üretimlerin metalaşmasına neden olmuştur (Williams, 1993, p. 45).

Fransız İhtilali sonrasında benimsenen ulus-devlet modeli ve Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan endüstrileşme çağı, hem kamusal hem de özel alanda sanat kurumlarının yönetimini daha karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya dönüştürmüştür. Sanat kurumlarının yönetimi temelde işletme kültürüne dayansa da, sanatın kendine özgü doğası gereği, bu kurumların etkin ve verimli bir şekilde işletilebilmesi için yalnızca idari beceriler değil; aynı zamanda sanatsal bilgi, deneyim ve pedagojik donanım da gereklidir. Bu noktada, Kültür Ekonomisi çatısı altında konumlanan yaratıcı endüstri kavramı devreye girmekte ve sanat yönetimini yeniden tanımlayan bir çerçeve sunmaktadır.

Özellikle neoliberal dönüşüm süreçleri ile birlikte, ekonomi politikalarının odak noktası üretim sektöründen hizmet ve bilgi sektörlerine kaymaya başlamıştır. Bu dönüşüm, özellikle Avrupa ülkeleri, Amerika Birleşik Devletleri ve gelişmekte olan ülkelerde yaratıcılık ve bilgi temelli ekonomik girişimlerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerin izinde, yaratıcı endüstriler kavramı, 20. yüzyılın son çeyreğinde ilk olarak Anglosakson ülkelerinde ortaya çıkmış, ardından Avrupa kıtasında resmi düzeyde kabul görmeye başlamıştır.

Bu bağlamda yaratıcı endüstriler kavramının kurumsallaşmasında, devletlerin uluslararası ticaret stratejileri ve ekonomik büyüme hedefleri belirleyici bir rol oynamıştır. OECD ile Cooke ve Lazzarretti tarafından vurgulandığı üzere, bu yaklaşım küresel düzeydeki kurumsal aktörlerin kültürü, yalnızca estetik veya değer temsili değil, aynı zamanda sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın temel bir bileşeni olarak değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır(Cooke & Lazzarretti, 2008; OECD, 2021).

Uçkan'a göre, devlet politikalarının bilgi ekonomisini merkezine almasının temelinde yalnızca bilginin etkin kullanımı değil, aynı zamanda girişimcilik kültürünün teşvik edilmesi ve esnek, yaratıcı ve yetenekli bireylerden oluşan bir toplumun inşası bulunmaktadır. Bu yaklaşım, bilgiye dayalı ekonomilerin yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal bir paradigma değişimini de içerdiğini ortaya koymaktadır (Uçkan, 2006, p. 24).

Bu bağlamda, yaratıcı endüstrilerin kapsamı günümüzde hâlen tartışılmakta olup, küresel ölçekte giderek genişlemektedir. Ancak bu kapsamı daha somut bir biçimde analiz edebilmek adına bazı sınıflandırmalara başvurulmaktadır. İngiltere Kültür, Medya ve Spor Müdürlüğü'nün (DCMS) yaptığı tanıma göre, yaratıcı endüstrileri oluşturan temel sektörler şunlardır: reklam, mimarlık, sanat ve antika piyasası, el sanatları, moda tasarımı, film, interaktif eğlence yazılımları, müzik, sahne sanatları, yayıncılık, yazılım, televizyon, radyo ve sosyal medya (Department for Culture, Media and Sport [DCMS], 2015, p. 13). Özellikle sosyal medya, günümüzde kitle iletişimi ve kültürel dönüşüm süreçleri açısından önemli bir platform haline gelmiştir.

Yaratıcı endüstri bünyesinde üretim gerçekleştiren bireyler, yalnızca manevi tatmin değil, aynı zamanda yaşamlarını sürdürebilecek maddi imkanlara, sosyal güvenliğe,

sağlam çalışma koşullarına, fiziksel altyapıya (bina, ulaşım, teknik ekipman gibi) ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte, bu bireylerin çalışmalarının sürdürülebilir olması için pazara erişim, görünürlük ve pazarlama stratejileri gibi destekleyici araçlara olan bağımlılıkları da giderek artmaktadır.

Tüm bu unsurlar doğrultusunda, yaratıcı endüstri bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin profesyonel bir yapı altında toplanmaları ve uzun vadeli üretim süreçlerine dâhil olmaları gerekliliği doğmuştur. Bu gereklilik, bireysel yaratıcı faaliyetlerin farklı yeteneklerle birleşerek kolektif üretim anlayışına evrilmesini teşvik etmiştir. Böylece yaratıcı endüstri, yalnızca bireysel üretimi değil; aynı zamanda çok disiplinli, işbirliğine dayalı ve hedefi önceden net olarak belirlenmemiş yaratıcı ekip çalışmalarını da kapsayan daha geniş bir yapı haline gelmiştir.

Bu bağlamda, Deuze yaratıcı endüstriler düşüncesini, yakın dönemde ortaya çıkan ve yaygınlaşan bireysel, küçük ölçekli, proje bazlı ve işbirliği temelli medya üretim süreçleri ile kurumsal kültürel üretim yapıları arasındaki farklılıkları uzlaştırma çabası olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, yaratıcı endüstrilerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kültürel üretim modelleri arasında köprü kurma işlevi gördüğünü de ortaya koymaktadır (Deuze, 2007, p. 257).

Bir diğer yaklaşım ise, yaratıcı endüstri kavramının kökenine ilişkin eleştirel bir perspektif sunmaktadır. Bu bakış açısına göre, yaratıcı endüstri kavramı, Frankfurt Okulu'nun kurucularından Theodor W. Adorno ve Max Horkheimer tarafından, Nazi rejiminden kaçarak ABD'ye göç ettikleri dönemde karşılaştıkları kültürel yapıya dayanarak ortaya koyulmuştur. Adorno ve Horkheimer'in geliştirdiği bu yaklaşım, kültür ürünlerinin standartlaştırılması ve kitlesel üretimi sürecine yönelik derin bir eleştiri içermektedir. Bu doğrultuda "kültür endüstrisi" terimi, kültürel üretimin araçsallaştırıldığı ve metalaştırıldığı yapısal dönüşümü tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Adorno & Horkheimer, 2002, p. 94).

Ancak kültür endüstrisi kavramının yönetim alanına sistematik biçimde dahil olması, ilk kez 1998 yılında İngiltere Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı tarafından, yaratıcı endüstrileri bir devlet politikası olarak tanımlamakla gerçekleşmiştir. Bu politika, yaratıcı ekonominin istihdam sorunlarına çözüm sunabileceği ve katma değer

yaratabileceği varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Bu bağlamda, yaratıcı ekonomiye konu olan başlıca alanlar arasında kültür-sanat, endüstriyel tasarım, moda tasarımı ve yayıncılık yer almaktadır (Department for Culture, Media and Sport [DCMS], 1998, p. 3) .

Dolayısıyla günümüzde “yaratıcı endüstri” kavramı, yalnızca ekonomik bir model değil, aynı zamanda ulus devletlerin kültür politikalarında merkezi bir unsur haline gelmiştir. Bu kavram, bireylerin gündelik yaşamlarına doğrudan dokunan, politik ve ekonomik sistemlerin içerisinde gittikçe daha fazla yer bulan bir yapı olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarda kapitalist politikaların etkisiyle, yaratıcı faaliyetlerin profesyonel olarak organize edilmesi düşüncesi, “yaratıcı sektör”, “telif hakkı endüstrisi”, “içerik endüstrisi”, “deneyim ekonomisi”, “yaratıcı iş sektörü”, “sanat merkezli iş”, “kültürel endüstri”, “medya endüstrisi” ve “bilgi ekonomisi” gibi pek çok kavramın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Yaratıcı endüstriler üzerine uzmanlaşan Bone Think Creativity dergisi, 2016 tarihli sayısının giriş bölümünde, “yaratıcılık olmaksızın hiçbir ilerleme kaydedilemeyeceğini ve sonsuza dek aynı kalıpların tekrar edileceğini” vurgulamakta; ayrıca “yaratıcılık” kavramının kökenini Antik Yunan düşüncesine dayandırarak yaratıcı endüstri fikrine kutsal bir değer atfetmektedir (Bone Think Creativity, 2016, p. 1).

Yaratıcılık kavramı üzerine yapılan akademik çalışmalar, bu sürecin salt bireysel değil, aynı zamanda kolektif ve sosyal bir yapı içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu nedenle, küreselleşen ve endüstrileşen günümüz dünyasında yaratıcı endüstriden kaçınmak neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Zira yaratıcı endüstri, günümüzde ulus devletlerin kültür politikalarının sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir köprü işlevi görmektedir.

Hartley, yaratıcı endüstriler kavramının “bir karışıma dayandığını” ifade etmektedir. Ona göre bu kavram; özgürlük ve rahatlık, kamusal ve özel, devlete ait ve ticari, vatandaş ve tüketici, siyasi ve kişisel gibi karşıtlıklar arasında oluşan belirsiz sınır alanlarından beslenmektedir. Hartley, bu durumu “ikiz gerçekler” olarak adlandırmakta ve yaratıcı endüstrilerin bu ikilikler arasında varlığını sürdüren bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Hartley'e göre yaratıcı endüstrilerin taşıdığı en önemli ikiliklerden biri de, yaratıcılık kavramının algılanışına ilişkin gerçeklik ayrımıdır. Bu bağlamda ilk gerçek, kültürün özünün hâlâ yaratıcılık olduğudur. Ancak diğer yandan, yaratıcı faaliyetler endüstri sonrası toplumlarda yeniden üretilen, dağıtılan ve tüketilen, hatta eğlence malzemesi haline getirilen ürünlere dönüşmüştür. Bu bağlamda, yaratıcı endüstriler, demokratik katılımın bir ifadesi olan "tat cumhuriyeti" içerisinde, ticarileşmiş veya ticarileştirilebilir yaratıcı uygulamaları temsil etmektedir (Hartley, 2013, p. 92).

Yaratıcı endüstriler, toplumların kültürel refah düzeyini artıran temel yapılardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu endüstriler, kültüre değer katmakla kalmaz; aynı zamanda kültürün, ait olduğu toplumlara ekonomik, sosyal ve estetik anlamda değer kazandırmasına da aracılık eder. Kültürel etkinliklerine sahip çıkan ve kültürel mirasını koruyan toplumların, daha refah seviyesine ulaşmış, çevreyle daha uyumlu, toplumsal bağları kuvvetli ve hem insana hem doğaya karşı daha saygılı bireylerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Bu durum, yaratıcı endüstrilerin yalnızca ekonomik bir alan değil, aynı zamanda toplumsal bilinç ve değer üretiminin de bir aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaratıcı endüstri kavramının en önemli alt bileşenlerinden biri ise, sanatın da dâhil olduğu Kültür Endüstrisidir. Kültür endüstrisi, kültürel değerleri kullanarak, yaratıcı eserler ve ürünler vasıtasıyla anlam üretimi ve yayılımı sağlamaktadır. Adorno ve Horkheimer'in eleştirel kuramında biçimlenen bu kavram, günümüzde daha geniş ve işlevsel bir kapsam kazanarak yaratıcı üretimin kurumsallaştığı ve ekonomiye entegre olduğu bir alan haline gelmiştir.

Kültür endüstrisi, yaklaşık bir yüzyıldır toplumsal etkisini istikrarlı biçimde artıran, bireylerin düşünsel ve estetik dönüşümüne katkı sunan ve aynı zamanda toplumların kültürel kimliklerini yeniden inşa etmelerine olanak tanıyan bir yapı olarak evrilmiştir. Bu yapının gelişimi, hem bireyin hem de toplumun dönüşümünü teşvik eden çok katmanlı ve dinamik bir süreci içermektedir.

1.5.5. Kültür Endüstrisi ve Sanatın Profesyonelleşmesi

Tarihin akışı içerisinde dönüşen dünya düzeni, bireyden topluma ve devlet yapısına kadar uzanan sistemsel bir dönüşüm yaratmıştır. Bu dönüşüm yalnızca siyasal ve ekonomik yapılarla sınırlı kalmamış, aynı zamanda bu yapıların işleyişini belirleyen araçları da etkilemiştir. Bu araçlar arasında en dikkat çekici olanlardan biri, yaratıcı endüstriler çatısı altında gelişen kültür ve sanat endüstrileridir. Topluların kimlik kazanımı, yaşamla olan bağlarının güçlenmesi ve refah düzeylerinin artmasında kültür merkezi bir unsur hâline gelmiştir. Bu nedenle hükümetler ve sektör temsilcileri, kültür endüstrisine yönelik politikalar geliştirmiş ve bu alan hem uygulamada hem akademik düzeyde yer edinmiştir.

1.5.5.1. Kültür Endüstrisinin Teorik Temelleri ve Sanatın Tarihsel Dönüşümü

Adorno ve Horkheimer, “kültür endüstrisi” kavramını ilk olarak 20. yüzyılın başlarında, özellikle eğlence kültürünün metalaşmasını eleştirmek amacıyla kullanmışlardır. Bu kavram, 1947 yılında yayımladıkları *Aydınlanmanın Diyalektiği* adlı eserlerinde geçmektedir. Daha sonra Adorno, 1963 tarihli bir yazısında, “kitle kültürü” yerine “kültür endüstrisi” terimini tercih etmelerinin nedenini, kültürün sanki kitleler tarafından doğal biçimde üretildiği yanılgısını önlemek olduğunu ifade etmiştir. Bu açıklama, kültür endüstrisinin popüler sanattan ayrıştığını ve sistemli üretim süreçleriyle pazar mekanizmalarına entegre edildiğini vurgular. Adorno, “kitle kültürü” kavramının halkın doğal üretimiymiş gibi algılanmasından rahatsızlık duyarak, bu terimi “kültür endüstrisi” ile değiştirmiştir. Theodor W. Adorno, 1963 yılında kaleme aldığı makalesinde “kültür endüstrisi” kavramını ele alarak, sanatsal üretimin spontane bir halk hareketi olmadığını; aksine sistemli biçimde planlanan, denetlenen ve pazar koşullarına entegre edilen bir süreç olduğunu vurgular. (Adorno, 2003, p. 103). Ona göre bu sistem, bireyleri edilgenleştirir ve eleştirel düşüncüyü baskılar. Bu bağlamda kültür endüstrisi, yalnızca estetik değil; ideolojik bir araç olarak da işlev görmektedir.

Sanatın profesyonelleşmesini anlamak için, tarihsel süreçlerin ve toplumsal dinamiklerin dikkatle incelenmesi gerekir. Sanat, insanlık tarihi boyunca bireyin hem kendini ifade etme hem de dünyayı anlama çabasının bir uzantısı olmuştur. Sanat üretimi çok eski dönemlerden bu yana var olsa da, sanatsal faaliyetlerin resmi organizasyonlar

içinde değerlendirilmesi Antik Yunan'a kadar uzanır. Ancak sanatın profesyonel bir meslek alanı hâline gelmesi, uzun bir tarihsel evrim sürecinin sonucudur.

Sanat yönetimi kavramı da bu evrimle doğmuştur. William J. Byrnes'in Management and the Arts adlı eserinin önsözünde Dan J. Martin, sanat yönetimini "dünyanın en eski üçüncü mesleği" olarak tanımlar. İnsanlar tarih boyunca yaratıcı eylemlerle kendilerini ifade etmiş; bu yaratımların korunması, paylaşılması ve sürdürülebilirliği için de organizasyonel yapılar doğmuştur. Bu süreç sanat yöneticiliğini gerekli kılmıştır.

Antik Yunan'da tiyatro organizasyonları, "choregeus" adı verilen destekçiler ve yöneticiler tarafından yürütülüyordu. Seyirci sayısının on binleri aştığı bu etkinlikler, sanatsal faaliyetlerin ciddi planlama ve organizasyon gerektirdiğini gösterir. Roma ve Orta Çağ'da ise bu işlevi daha çok devlet ve kilise üstlenmiş; sanat, ortak amaçlar doğrultusunda kitlesel bir araç olarak değerlendirilmiştir.

Tarihsel süreç boyunca sanat organizasyonlarının gelişiminde girişimciler önemli rol oynamıştır. Sanat tarihine bakıldığında, sanat girişimcilerinin, içinde buldukları çağın sosyal ve ekonomik koşullarına uygun organizasyon yapıları geliştirdikleri görülür. Bu kişiler, sanatın yalnızca üretim aşamasında değil, aynı zamanda sunum, mekân ve finansman gibi alanlarında da yenilikçi çözümler üretmişlerdir. Bu girişimcilik ruhu, zamanla kültürel girişimcilik kavramının gelişmesine ve sanat yönetiminin kurumsal temellerinin atılmasına olanak sağlamıştır. Bu kişiler, içinde buldukları dönemin koşullarına uygun organizasyonel modeller geliştirmiş ve böylece sanat yönetiminin temellerini atmıştır. Bu yapılar zamanla kurumsallaşarak, kültürel girişimcilik ve sanat yönetimi alanlarını oluşturmuştur.

Sanayi Devrimi, bu gelişimi hızlandıran en önemli kırılma noktalarından biri olmuştur. Teknolojik ilerleme ve makineleşmeyle birlikte sanat organizasyonları daha planlı ve uzun vadeli hâle gelmiştir. Bu süreç, kültürün bir endüstri alanına dâhil edilmesine ve kültürel ürünlerin metalaşmasına neden olmuştur. Böylece sanatın üretimi ve sunumu, pazar ekonomisinin dinamiklerine entegre edilmiştir. Sanat artık yalnızca estetik veya manevi bir üretim alanı değil; aynı zamanda planlaması, yönetimi ve dağıtımı yapılan

bir sektör hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, sanatın özgün ve bireysel doğasını tehdit etmeden, onun sürdürülebilirliğini ve erişilebilirliğini sağlamayı hedeflemiştir.

Sanatın giderek metalaşması, üretici ile tüketici arasındaki ilişkileri dönüştürmüş ve sanat piyasasını genişletmiştir. Kültür, artık yalnızca estetik bir değer değil; aynı zamanda pazarlanabilir bir ürün olarak görülmeye başlanmıştır. Geleneksel olarak sanat; özgürlüğün, yaratıcılığın ve bireysel ifadenin alanı olarak tanımlansa da, rasyonel sistemlerin bir alternatifi olarak konumlandırılmıştır. Tülay Çelik'e göre kültür endüstrisi, kapitalist sistemin etkisiyle şekillenen ve uluslararası pazar dinamiklerine uyum sağlayan kültürel bir yapı hâlini almıştır (Çelik, 2014, p. 5).. Endüstriyel üretim teknikleriyle oluşturulan ve geniş kitlelere sunulan kültür ürünleri, günümüz modern toplumlarının tipik yapısını yansıtmaktadır. Kitle iletişim araçları bu sistemin merkezindedir.

1.5.5.2. Sanatın Ekonomikleşmesi ve Profesyonelleşme Süreci

Sanat eserleri tarih boyunca yalnızca estetik nesnelere değil, aynı zamanda birer koleksiyon objesi ve yatırım aracı olarak da değerlendirilmiştir. Sanat eserleri zamanla yalnızca estetik değer taşıyan nesnelere olmaktan çıkarak, yüksek gelir gruplarının yatırım ve statü aracı hâline gelmiştir. Bu durum, sanatın ekonomik dolaşıma dâhil olmasını hızlandırmış; müzayede evleri, koleksiyonerler ve sanat galerileri üzerinden işleyen büyük bir piyasa oluşmuştur. Bu gelişmeler, sanatın sadece yaratıcı değil; aynı zamanda yönetsel, hukuki ve finansal boyutlarını da gündeme getirmiştir. Böylece sanat yönetimi disiplini, sanatın değer zincirini yönetecek profesyonellerin yetişmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum, sanatın ekonomik değer kazanmasına neden olmuş; planlama, tanıtım ve pazarlama gibi stratejik uygulamaların sanat alanına dahil olmasına yol açmıştır. Bu gelişmelerle birlikte kültür ve sanat alanı, yönetilmesi gereken sektörlerle dönüşmüştür. Yeni ekonomi anlayışıyla birlikte, yaratıcılık artık sadece sanatsal değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratan stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Throsby'e göre bu dönüşüm, sanat dünyasında yapısal etkiler yaratmıştır (Throsby, 2010, p. 117).

Sanat, uzun süre boyunca kutsal ve büyüleyici bir alan olarak değerlendirilmiştir. Özellikle kilise ve saraylara yönelik siparişlerle şekillenen sanatsal üretim, statü ve otorite

göstergesi niteliğindedir. Ancak 17. yüzyılda yaşanan sekülerleşme ile sanat, bu dar çerçeveden çıkarak bireysel üretim alanına yönelmiştir. Bu değişim, sanatçıların daha özgün, özgür ve bireysel eserler üretmesine imkân tanımıştır. Walter Benjamin, teknik yeniden üretim teknolojilerinin sanatı geleneğin bağlayıcılığından kurtardığını ileri sürmüştür. Walter Benjamin, “Mekanik Yeniden Üretim Çağında Sanat Eseri” adlı ünlü makalesinde, sanat eserinin teknik yollarla çoğaltılmasının, onun “aura”sını yani otantik, eşsiz ve geleneksel bağlamını kaybettirdiğini savunur. Bu kayıp, sanatın kutsallığını zayıflatmakla birlikte, eserin daha geniş kitlelere ulaşmasını mümkün kılar. Benjamin, bu süreci olumlu bir gelişme olarak değerlendirir; çünkü sanat, seçkin çevrelerin tekeline bağlı olmaktan çıkarak, toplumsal dönüşümün bir parçası hâline gelir. Bu görüşe göre sanat eseri, çoğaltılabilir hâle geldikçe yalnızca seçkinlerin değil, geniş kitlelerin de erişimine açılmıştır. Bu demokratikleşme süreci, sanatın kitleselleşmesini de beraberinde getirmiştir. Benjamin, bu gelişimi olumlu bir açılım olarak görürken, Adorno bu süreci eleştirmiştir. Ona göre sanatın kitleselleşmesi, bireyleri sorgulamadan aynı ürünleri tüketmeye yönelten bir sistem yaratmıştır. Bu bağlamda sanat, kapitalist üretim düzeninin bir parçası hâline gelmiştir (Benjamin, 2021, p. 56; Adorno, 2003, p. 76).

Sanatın bu yeni konumlanması, yalnızca eserin üretimini değil; sanatçıyı, izleyiciyi ve organizasyon süreçlerini de kapsayan bütüncül bir yapıya dönüşmüştür. Sanat yalnızca yaratım süreciyle sınırlı kalmamış; planlama, pazarlama, finansman ve yönetim gibi profesyonel boyutlar kazanmıştır. Bu yapı, sanatsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlayan sistemli bir organizasyon modeli gerektirmiştir. İlk aşamada bu ihtiyacı tacirler karşılamış; ancak sanatı yalnızca ekonomik bir araç olarak gören bu yaklaşım, zamanla tepki toplamıştır. Sanatla duygusal ya da entelektüel bağ kurmayan, yalnızca kazanç odaklı bireyler, sanatın anlam derinliğini zayıflatmış; bu durum da sanatçılar arasında rahatsızlık yaratmıştır. Böylece sanat, bireysel ifadenin merkezi hâline gelmiş; iki bin yıllık faydacı anlayışın yerine modern sanat geçmiştir.

Aydınlanma düşüncesi ve Fransız Devrimi ile birlikte birey merkezli düşünceler güç kazanmış, bu da sanat alanına yansımıştır. Aydınlanma düşüncesi, bireyin akıl yoluyla kendini gerçekleştirebileceği fikrini merkeze almıştır. Bu anlayış, sanatta da bireyin öznel dünyasının ve özgün yaratımının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Sanat artık bir zümreye ya da otoriteye hizmet etmek yerine, bireyin içsel dünyasını ifade etme biçimi

hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, modern sanatın doğuşuna ve sanatçının bağımsız bir kimlik kazanmasına olanak sağlamıştır. Aydınlanmacı pozitivistin sistematikliği ise, sanatın yönetilebilir ve planlanabilir bir alan olarak yeniden tanımlanmasına zemin hazırlamıştır. Artık sanat, bireyin özgün ifadesi olarak öne çıkmakta; “ben” merkezli bir anlayışla şekillenmektedir. Bu gelişme, sanatçının kimliğini belirginleştirmiş ve sanatın meslek olarak konumlanmasını zorunlu kılmıştır. Aydınlanmacı pozitivistin sistematik yaklaşımı, sanatın da belli kurallar ve yapılarla yönetilmesini kaçınılmaz kılmıştır.

Bu noktada sanatın yalnızca yaratım süreci değil, aynı zamanda organizasyonu, kurumsallaşması ve yönetimi de önem kazanmıştır. Bu da sanat yönetimi disiplini ortaya çıkarmış ve sanatın sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez hâle getirmiştir. Sanat akademilerinin kurulması, sanatın yalnızca bireysel bir ifade biçimi değil; aynı zamanda kurumsal ve mesleki bir alan olarak görülmesini sağlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte sanat ile zanaat arasındaki sınırlar daha belirginleşmiş; sanatın işlevine ilişkin anlayışlar dönüşmüştür. Artık sanatsal üretimin yalnızca eseri ortaya koymakla sınırlı kalmadığı; bu üretimin planlanması, korunması ve izleyiciyle buluşmasına kadar tüm sürecin sistemli biçimde yürütülmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Bu dönüşüm sanatçılar ve izleyiciler üzerinde doğrudan etkili olmuştur. Sanatçılar, kurumsal yapılar içinde çalışarak daha güvenli ve verimli bir üretim ortamı bulmuş, yalnızca yaratıcılıklarına odaklanabilmişlerdir. Öte yandan, sanat eserlerinin daha geniş ve ilgili kitlelerle buluşması da profesyonel yapıların aracılığıyla mümkün hâle gelmiştir. Bu durum, sanatçı ile izleyici arasındaki mesafenin kısılmasına ve kültürel ürünlerin daha erişilebilir olmasına katkı sunmuştur.

Sanatın kurumsallaşması, yalnızca sanatçılarla sınırlı kalmamış; aynı zamanda yöneticiler, pazarlamacılar, teknik personel, akademisyenler gibi çok sayıda farklı meslek grubunun bir araya geldiği bütünsel bir yapı doğurmuştur. Bu yapı içerisinde yer alan aktörlerin sanatın üretiminden sunumuna kadar her aşamada eş güdüm içinde çalışması, sanat yönetimi kavramının temelini oluşturmuştur. Özellikle şirket kültürünün ve kapitalist sistemin etkisiyle, yönetim ve organizasyon kavramları sanat alanına dâhil olmuş; böylece uzun süre "yönetilemez" olarak görülen sanatın da planlanabilir ve yönetilebilir bir alan olduğu anlaşılmıştır.

Sanatın kültür ekonomisine entegre edilmesi, sanatın üretim, sunum ve tüketim süreçlerinde daha sistematik bir yaklaşım geliştirilmesini sağlamıştır. Artık sanat organizasyonları, yalnızca yaratıcı süreçlere değil, aynı zamanda ekonomik planlamaya da odaklanan yapılar hâline gelmiştir. Bu da sanatı tüccarların salt ekonomik yaklaşımından kurtarıp, kültürel ve toplumsal değerlere dayalı bir yapıya kavuşturmuştur. Böylece sanat üretimi, bireysel bir çabadan çıkarak kolektif amaçlara hizmet eden örgütlü bir form kazanmıştır. Bu süreçte sanat organizasyonlarının her aşamasında başarılı sonuçlar elde edebilmek için profesyonel yönetim becerilerine sahip kişilere duyulan ihtiyaç artmıştır. Sanat, artık yalnızca estetik bir uğraş değil; aynı zamanda stratejik yönetim ve organizasyon gerektiren çok yönlü bir disiplin hâline gelmiştir.

Sanat yönetimi süreci; karar alma, insan kaynağı yönetimi, sanatçı ile seyirci arasındaki etkileşimi kurma, pazarlama stratejilerini belirleme ve uygulama gibi çok katmanlı bir yapı içerir. Bu nedenle sanatla uğraşan kişilerin yalnızca yaratıcı değil; aynı zamanda idari, hukuki, teknik ve ekonomik donanıma da sahip olması beklenmektedir. Ayrıca sanat organizasyonlarında, üretici ile tüketici arasında köprü kurabilecek, organizasyonun tüm yönleriyle uyum içinde işlemesini sağlayacak çok yönlü profesyonellerin varlığı zorunlu hâle gelmiştir. Bu bağlamda sanat yönetimi; yalnızca bir organizasyon faaliyeti değil, aynı zamanda kültürel vizyon, yaratıcı süreci yönlendirme ve sanatın sürdürülebilirliğini sağlama becerilerini kapsayan bütünsel bir disiplindir.

Bu yeni yaklaşım, sanatın yalnızca sanatsal değerini değil, aynı zamanda toplum üzerindeki etkisini artırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu nedenle sanat yönetimi, çağın kültürel ihtiyaçlarını karşılayan, aynı zamanda sanatsal üretimin özgünlüğünü koruyan bir yapı olarak önemini her geçen gün artırmaktadır. Sanatın profesyonelleşme sürecinde, organizasyonel davranış kavramı belirleyici bir rol oynamaya başlamıştır. Sanatçılar, teknik ve idari personel ile dış paydaşları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren bu anlayış; yalnızca yaratıcı süreci değil, aynı zamanda iş birliğini ve verimliliği de hedeflemektedir. Böyle bir yapı, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik dinamiklerin etkili biçimde analiz edilmesini gerektirir. Küreselleşmenin etkisiyle sanat, yalnızca estetik bir faaliyet değil, aynı zamanda ekonomik bir değer olarak da değerlendirilir hâle gelmiştir. Sanat eserinin üretiminden izleyiciyle buluşmasına kadar geçen süreç, maddi bir değer yaratmaktadır. Bu değer, sanatın metalaşmasına ve “sanat ekonomisi” kavramının ortaya

çıkmasına neden olmuştur. Böylece sanat, yalnızca manevi değil; aynı zamanda ekonomik bir etkinlik alanına dönüşmüştür.

Öte yandan ulus-devlet yapılarında, eğitimin sınırlandırıcı ve yönlendirici yaklaşımlarla yürütülmesi, toplumsal gelişimi kısıtlamıştır. Bu bağlamda sanat, çok boyutlu ve özgürleştirici bir eğitim aracı olarak öne çıkmıştır. Sanatın birey ve toplum üzerindeki etkisi yalnızca estetik deneyimle sınırlı değildir; aynı zamanda kimlik inşası ve vatandaşlık bilincinin geliştirilmesi gibi önemli işlevlere de sahiptir. Vatandaşlık bilinci, ortak kültür, tarih ve değerler ekseninde şekillenir. Tiyatro, resim, edebiyat, müzik ve heykel gibi sanat dalları, millî kimliğin inşasında ve toplumun ortak değerlerinde birleşmesinde tarihsel olarak önemli roller üstlenmiştir. Sanat aracılığıyla desteklenen milliyetçilik söylemleri, özellikle sanatçının katkısıyla daha güçlü ve kalıcı bir etki yaratmıştır.

Bu sanat dalları içinde tiyatro, toplumla doğrudan temas kurabilme özelliği sayesinde ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Tiyatronun anlık ve canlı doğası, izleyiciyle bire bir ilişki kurmasını sağlar ve bu yönüyle eğitici ve dönüştürücü bir işlev üstlenir. Sanatın etkisi her zaman kısa vadede gözlemlenemeyebilir; ancak zaman içinde bireylerin davranışlarını, düşünce yapılarını ve toplumsal dinamikleri dönüştürebilir.

Kültür endüstrisi kavramı, yalnızca sanatın belirli alanlarını değil; edebiyat, müzik, mimari ve geleneksel el sanatları gibi çok sayıda disiplini kapsar. Bu alanların temel amacı, kültürel mirası korumak, aktarmak ve sürekliliğini sağlamaktır. Sanat, bu yönüyle yalnızca bireysel ifade aracı değil; aynı zamanda tarihsel hafızanın ve toplumsal devamlılığın taşıyıcısıdır. 19. Yüzyıldan itibaren kültürel üretimin ticarileşmesi, özellikle kapitalizmin gelişimiyle hız kazanmıştır. Bu süreç, 20. yüzyılda “kitle kültürü” kavramıyla birlikte daha görünür hâle gelmiş ve pek çok düşünür tarafından eleştirilmiştir. Adorno ve Horkheimer, “kitle kültürü” ifadesinin yanıltıcı biçimde demokratik çağrışımlar taşıdığını öne sürerek, bu kavramın yerine “kültür endüstrisi” terimini önermiştir. Bu kavram, kültürel ürünlerin üretim ve tüketim süreçlerinin kapitalist sistem tarafından nasıl şekillendirildiğini eleştirel bir biçimde ortaya koyar. Kültür endüstrisi, bu çerçevede yalnızca estetik ürünleri değil; aynı zamanda bu ürünlerin nasıl sunulduğunu, kimler tarafından üretildiğini ve kimlere hitap ettiğini de analiz eder. Böylece sanatın toplumsal

işleviyle birlikte, sistem içindeki yeri de daha net şekilde tanımlanmış olur (Adorno & Horkheimer, 2002, p. 94).

1.5.5.3. Modern Sanat Yönetimi ve Günümüzdeki Uygulamalar

Sanat yönetimi de tam bu noktada önem kazanır. Sanatın üretiminden sunumuna kadar geçen tüm süreci kapsayan, organizasyonel ve stratejik becerileri içeren bu disiplin, yalnızca sanatı değil, aynı zamanda sanatın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik yapıyı da kavramayı gerektirir. Bu açıdan sanat yönetimi, yalnızca idari bir süreç değil; aynı zamanda kültürel sürekliliğin ve toplumsal etkileşimin sürdürülebilirliğini sağlayan bir çabadır. Sanat yönetimi, doğrudan kültür endüstrisinin içinde doğmuş ve özellikle nüfus artışı ile birlikte artan entelektüel ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla gelişmiştir. Bu gelişim, sanat yöneticilerinin yalnızca yaratıcı süreci değil; organizasyon yapısını, finansal süreçleri ve pazarlama stratejilerini de yöneten çok yönlü bireyler olmasını zorunlu kılmıştır. 20. Yüzyılın başlarında sanat, kar amacı gütmeyen bir faaliyet olarak değerlendirilse de; zamanla kapitalist sistemin etkisiyle pazarlama olgusu sanat alanına entegre olmuştur.

Özellikle sahne sanatlarında yaşanan bütçe kısıtlamaları, sanatın daha yapısal ve planlı bir biçimde ele alınmasını gerektirmiştir. 1980'li yıllarda İngiltere'de Margaret Thatcher ve ABD'de Ronald Reagan yönetimleriyle yürürlüğe giren politikalar, devlet desteklerini azaltmış ve özel sektörün sanat üzerindeki etkisini artırmıştır. 1980'li yıllarda neoliberal politikaların etkisiyle kamu kültür harcamalarında ciddi kısıtlamalara gidilmiş, sanat kurumları kendi ayakları üzerinde durmak zorunda kalmıştır. Bu durum, kültür yönetiminde yeni stratejilerin gelişmesini beraberinde getirmiştir. Sanat kurumları, izleyici geliştirme, sponsorluk yönetimi, gelir çeşitlendirme ve marka stratejileri gibi özel sektör uygulamalarına yönelmiş; böylece kültür alanı yalnızca yaratıcı değil, aynı zamanda rekabetçi bir sektör olarak da konumlanmaya başlamıştır. Bu değişim, modern anlamda sanat yönetimi mesleğinin kurumsallaşmasını hızlandırmıştır. Böylece sanat yönetimi yalnızca organizasyonel değil; aynı zamanda finansal boyutuyla da profesyonel bir disiplin hâline gelmiştir.

1970’li yıllarda İngiltere Sanat Konseyi’nin başlattığı pazarlama programları, sanatın daha geniş kitlelere ulaşmasını ve erişilebilirliğinin artmasını hedeflemiştir. Bu süreçte üretim, tanıtım, dağıtım ve satış gibi pazarlama unsurları sanat alanına adapte edilmiştir. Böylece sanat, sistemli ve profesyonel bir sektör olarak görülmeye başlanmıştır. 1980 sonrası dönemde pazarlama, yalnızca bir araç değil; sanatın tüm işleyişine entegre edilmiş bir felsefe ve işletme kültürü olarak benimsenmiştir. Bu yaklaşım, modern sanat yönetimi anlayışının temelini oluşturmuş; sanat üretimi artık yalnızca yaratıcılık ekseninde değil, aynı zamanda stratejik planlama ve kurumsal yapı çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönem, sanat yönetiminin sistematik bir yapı kazanarak ayrı bir uzmanlık alanı olarak kurumsallaşmaya başladığı yıllardır.

1990’lı yıllarla birlikte sanat yönetimine dair anlayış daha da derinleşmiş; yönetim yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda “örgütsel bir felsefe” olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yıllarda sanat yöneticiliği meslekleşmiş, bu alanda eğitim programları geliştirilmiş ve nitelikli insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler, sanat yönetimini yalnızca uygulayıcı değil; aynı zamanda düşünsel, ekonomik ve sosyokültürel süreçleri kavrayabilen çok yönlü bir profesyonel alan hâline getirmiştir. Sanat alanında yaşanan bu kurumsallaşma süreci, yalnızca yönetim becerilerinin değil; aynı zamanda stratejik vizyonun, kültürel okuryazarlığın ve yaratıcı süreçlere duyarlılığın da gelişmesini gerekli kılmıştır. Günümüzde sanat yönetimi; kültürel planlama, yaratıcı girişimcilik, sürdürülebilirlik ve seyirci geliştirme gibi kavramları da içine alan çok katmanlı bir yapıdadır. Bu durum, sanat yöneticisinin yalnızca bir organizatör değil; aynı zamanda sanatı geleceğe taşıyan bir vizyoner olmasını gerektirir (Öztürk & Kurt, 2020, p. 49).

Özetle, sanat insanlık tarihinin her döneminde var olmuş, ancak kurumsallaşması ve profesyonelleşmesi özellikle son yüzyılda hız kazanmıştır. Antik dönemlerde bireysel ya da dinsel temelli yürütülen sanatsal faaliyetler, günümüzde çok aktörlü, çok katmanlı ve sistematik organizasyonlara dönüşmüştür. Bu dönüşüm, sanatın yalnızca bireysel ifade değil; aynı zamanda toplumsal, ekonomik ve kültürel bir yapı olarak da ele alınmasını sağlamıştır. Sanat kurumları günümüzde yalnızca eser üreten yapılar değil; aynı zamanda istihdam sağlayan, pazarlama stratejileri yürüten, sponsorluk ilişkileri yöneten ve toplumsal etki yaratan kurumsal organizasyonlardır. Bu yapılar içinde sanat yönetimi,

sanatın özüyle çağın gereklerini bir arada tutan, onu planlayan, koruyan ve dönüştüren temel disiplindir.

Sanat, bireyin iç dünyasından doğan bir yaratım alanı olmaktan çıkmadan; profesyonel yönetimle daha geniş kitlelere ulaşabilmekte, sürdürülebilirliğini sağlamakta ve kültürel mirasa katkıda bulunmayı sürdürmektedir. Bu anlamda sanat yönetimi, yalnızca bir idare biçimi değil; sanatın yaşamaya devam etmesini sağlayan stratejik ve yaratıcı bir eylemdir. Sonuç olarak sanat, tarih boyunca sürekli dönüşen ve her dönemde toplumsal yapının yansıması olan bir alan olmuştur. Sanatın profesyonelleşmesi, yalnızca bireysel bir ifade biçiminin organizasyona kavuşması değil; aynı zamanda kültürel, ekonomik ve yönetsel bir sistemin oluşumudur. Günümüzde sanat yönetimi, yalnızca idari görevleri üstlenen bir alan olmaktan çıkıp, kültürel planlamadan toplumsal etkiye, kurumsal stratejilerden izleyici geliştirmeye kadar geniş bir alanı kapsar hâle gelmiştir. Sanat, artık hem yaratıcı bir üretim süreci hem de çok katmanlı bir organizasyon modelidir. Bu bağlamda sanat yöneticisi, yalnızca uygulayıcı değil; kültürel mirası geleceğe taşıyan stratejik bir liderdir.

Kültür endüstrisinin etkisiyle sanatın üretim, dağıtım ve tüketim biçimlerinde yaşanan dönüşüm, yalnızca sanatsal içeriği değil; bu içeriği organize eden ve sunan yapıların niteliğini de etkilemiştir. Bu bağlamda sanat kurumlarının yönetiminde görev alan kişilerin işlevi ve niteliği, sanatın toplumla ilişkisini belirleyen temel unsurlardan biri hâline gelmiştir. Bu nedenle sanat yöneticisi kavramı, çağdaş sanat sisteminin vazgeçilmez bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir.

1.6. Profesyonelleşmenin Ardından Sanat

Sanatın tarihsel süreçte geçirdiği dönüşüm, yalnızca estetik anlayışların değil; aynı zamanda üretim, sunum ve yönetim biçimlerinin de yeniden şekillenmesini beraberinde getirmiştir. Aydınlanma, Fransız Devrimi, Sanayi Devrimi ve yaratıcı endüstri kavramlarının etkisiyle profesyonelleşen sanat alanı, bu noktadan itibaren salt bireysel yaratıcılığa dayalı bir faaliyet olmaktan çıkarak kurumsal bir organizasyon süreci hâline gelmiştir. Bu bağlamda profesyonelleşmenin ardından sanat, daha sistematik bir biçimde ele alınmakta; estetik değer üretiminin yanı sıra planlama, kaynak yönetimi, izleyici ilişkileri ve kültürel sürdürülebilirlik gibi unsurları da içeren çok boyutlu bir yapı olarak

değerlendirilmektedir. Dolayısıyla sanat artık yalnızca sanatçının yaratıcılığıyla sınırlı olmayan, aynı zamanda yönetsel vizyon ve stratejik planlama gerektiren bir kamusal faaliyete dönüşmüştür. Sanatın profesyonelleşmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni kurumsal yapı, yalnızca üretim değil, aynı zamanda bu üretimin nasıl planlanacağı, finanse edileceği ve topluma sunulacağı sorularını da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle sanatın yönetilme olgusu, hem idari işleyişi hem de estetik vizyonu bir arada ele almayı gerektiren özgün bir yönetsel alan olarak ortaya çıkmaktadır.

1.6.1. Sanatın Yönetilme Olgusu

Sanat ve kültür, toplumların tarih boyunca kendilerini ifade etme ve kimlik inşa etme biçimlerinden biri olmuştur. Ancak bu üretimlerin kalıcılığı ve toplumla buluşabilmesi için belirli yapılara ve sistemlere ihtiyaç duyulmuştur. Sanat yönetiminin kurumsal bir disiplin olarak gelişmesi, sanat üretiminin sürekliliğini sağlamak ve onu yönetsel açıdan sürdürülebilir kılmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Sanat yönetimi, yalnızca organizasyonel işleyişin değil; aynı zamanda sanatsal vizyonun, politikaların ve toplumsal misyonların da bir arada yürütülmesini sağlayan çok boyutlu bir alandır. Bu nedenle sanat kurumlarında profesyonel bir yönetime duyulan ihtiyaç giderek artmıştır. Özellikle kamuya ait sanat kurumlarında, yönetsel sorumluluklar ile sanatsal ifade alanı arasında denge kurmak kritik bir gereklilik hâline gelmiştir.

Modern dünyada kültür ve sanat kurumları, sadece sanatsal üretim alanları değil; aynı zamanda istihdam yaratan, toplumsal katılımı güçlendiren ve şehirlerin marka değerine katkıda bulunan yapılar hâline gelmiştir. Bu bağlamda sanat yönetiminin kurumsal bir çerçeveye kavuşması; kaynak yönetimi, stratejik planlama, izleyici geliştirme, sponsorluk ilişkileri ve kurumsal iletişim gibi birçok alanda uzmanlaşmayı zorunlu kılmıştır. Kurumsallaşma, sanat kurumlarının yalnızca yasal bir statü kazanması değil; aynı zamanda bir vizyon, misyon ve hedef doğrultusunda stratejik olarak yönetilmesini ifade eder. Bu bağlamda sanat kurumları da diğer kamu veya özel sektör kuruluşları gibi işleyiş süreçlerini belirli kurallara bağlamak zorundadır. Kurumsal yapılanma; görev tanımlarının belirlenmesi, karar alma süreçlerinin netleştirilmesi, kaynak kullanımının denetlenmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanması açısından büyük önem taşır.

Bu süreçte sanat kurumları, hem içsel olarak örgütlenmiş yapılar geliştirmiş hem de dış paydaşlarıyla sürdürülebilir ilişkiler kurmaya yönelmiştir. Özellikle devlet destekli tiyatrolar, müzeler, senfoni orkestraları gibi yapılar, hem sanatsal üretimi hem de kamu hizmeti sorumluluğunu birlikte taşımaktadır. Bu çift yönlü yapı, sanat yöneticilerinden çok yönlü beceriler beklenmesini kaçınılmaz kılar. Sanat kurumlarında kurumsal yönetim, sadece idari görevleri değil; aynı zamanda sanatsal vizyonun gerçekleştirilmesini ve toplumsal etkileşimi de kapsar. Bu nedenle sanat yöneticisinin hem sanat dünyasına hem de yönetsel disiplinlere hâkim olması beklenir. Özellikle modern kamu yönetimi anlayışı ile birlikte sanat kurumları da performans ölçümü, etkililik ve verimlilik gibi kavramlarla tanışmıştır. Bu değişim, sanat kurumlarının da stratejik hedefler belirlemesini ve bu hedefler doğrultusunda yapısal dönüşümler geçirmesini zorunlu kılmıştır.

Sanat yönetimi yalnızca bir uygulama alanı değil; aynı zamanda kurumsal değerlerin, etik ilkelerin ve toplumsal faydanın inşasına katkıda bulunan bir vizyon alanıdır. Stallabrass'a göre kültür, yalnızca sanat eserlerinin üretim alanı değil; aynı zamanda kapitalist sistemin yönlendirdiği bir meta üretim alanıdır. Bu bağlamda kültürel üretim, piyasa dinamikleri doğrultusunda şekillenirken; kültür politikaları da bu süreci yönlendiren ideolojik araçlara dönüşmektedir. Öte yandan, Artun kültürün ekonomikleşmesinin yanı sıra, ekonominin de kültürelleştiği bir yapıdan söz eder. Bu çift yönlü etkileşim, sanat kurumlarının hem ekonomik hem de kültürel sorumluluk taşımalarını zorunlu kılar. Bu yönüyle sanat kurumları, estetik üretimin ötesinde; kültürel kimlik, tarihsel hafıza ve kolektif bilinç oluşumuna da hizmet etmektedir. Kurumsal yapılanma, sanat kurumlarının kendilerine özgü yapılarının yanı sıra, genel kamu yönetimi ilkeleriyle de uyumlu bir şekilde işleyebilmesini gerektirir. Bu noktada özellikle kamuya ait kültür-sanat kurumlarında, mevzuata dayalı yapılanmalar öne çıkmaktadır. Yönetmelikler, genelgeler, stratejik planlar ve bütçeleme sistemleri; bu kurumların idari ve mali süreçlerini belirleyen temel araçlar arasında yer alır. Ancak yalnızca yasal çerçeveye sahip olmak yeterli değildir; bu yapının işler hâle gelmesi için etkin bir yönetim anlayışına da ihtiyaç vardır.

Sanat yönetiminin kurumsallaşma sürecinde en önemli adımlardan biri, karar alma süreçlerinin şeffaflaşmasıdır. Özellikle çok aktörlü yapılar söz konusu olduğunda, kararların nasıl alındığı, kimlerin sürece dahil olduğu ve hangi kriterlerin dikkate alındığı

gibi hususlar kurumsal meşruiyetin temelini oluşturur. Sanatın doğası gereği özgünlük ve esneklik arz etmesi, kurumsal yapının katılımcı ve kapsayıcı bir anlayışla şekillendirilmesini zorunlu kılar. Bu nedenle sanat kurumları, sadece yukarıdan aşağıya işleyen hiyerarşik yapılar değil; aynı zamanda paydaşların görüşlerini dikkate alan, kolektif bir yönetim modeliyle çalışan organizasyonlar hâline gelmelidir. Sanat kurumlarının yönetiminde karşılaşılan temel sorunlardan biri, sanat ve bürokrasi arasında sıkışmış bir yapının ortaya çıkmasıdır. Bir yandan yaratıcı süreçlerin korunması ve desteklenmesi gerekirken; diğer yandan kaynak yönetimi, personel politikaları ve kamu denetimi gibi zorunlu yapılarla yüzleşilmek zorundadır. Bu dengeyi kurmak, sanat yöneticisinin temel sorumluluklarından biridir. Kurumsal yapı, sanatsal özerkliği ortadan kaldırmadan; bu özerkliği sürdürülebilir bir modele dönüştürmelidir.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri de hesap verebilirliktir. Özellikle kamu kaynaklarının kullanıldığı yapılarda, sanat kurumlarının performans ölçütleri doğrultusunda değerlendirilebilmesi büyük önem taşır. Bu değerlendirme yalnızca finansal tablolarla sınırlı olmamalı; aynı zamanda sanatsal çıktılarının niteliği, izleyiciye erişim düzeyi, toplumsal etki gibi kriterleri de içermelidir. Bu bağlamda izleyici geliştirme stratejileri, sponsorluk ilişkileri, sosyal sorumluluk projeleri ve kamuoyu ile etkili iletişim sanat kurumlarının kurumsal kimliğini oluşturan temel unsurlar arasında yer alır. Kurumsallaşma yalnızca yönetsel işleyiş değil; aynı zamanda kurumsal belleğin oluşturulması sürecidir. Sanat kurumlarında kurumsal hafıza; sadece geçmiş faaliyetlerin arşivlenmesi değil, aynı zamanda kurum kültürünün, değerlerinin ve sanatsal vizyonunun yeni kuşaklara aktarılması anlamına gelir. Bu doğrultuda sistemli arşivleme, belge yönetimi ve kurum tarihçesi yazımı gibi süreçlerin profesyonelce yürütülmesi, kurumun sürekliliğini sağlayan temel araçlardır.

Kurumsal sanat yönetiminin bir diğer boyutu ise liderliktir. Sanat yöneticisi yalnızca bir idareci değil; aynı zamanda kurumun vizyonunu belirleyen, bu vizyonu çalışanlara ve topluma aktaran, değişimi yöneten ve sanatçılarla sağlıklı bir ilişki kurabilen bir liderdir. Brenson, sanat yöneticisinin yalnızca “sanatçıların yanında duran bir koordinatör” olamayacağını; aynı zamanda kurumun sanatsal ve toplumsal hedefleri doğrultusunda liderlik yapması gerektiğini vurgular. Sanatçı ile sanat yöneticisi arasında net bir rol ayrımı olmalıdır. Yaratıcı süreç ile organizasyonel süreç arasındaki bu farkı

yöneten kişi, yalnızca estetik sezgiye değil; aynı zamanda stratejik karar alma becerisine de sahip olmalıdır. Bu liderlik, sadece yönetsel bilgiyle değil; sanata ve sanatçının ihtiyaçlarına duyulan anlayışla da şekillenir. Bu nedenle sanat yöneticisi, hem bürokratik yapının gereklerini bilen hem de yaratıcı süreci besleyen bir pozisyonda olmalıdır. Sanat kurumlarında profesyonel yöneticiliğin gelişmesi, yalnızca bireysel becerilerle değil; aynı zamanda yapısal ve politik desteklerle mümkündür. Kamu politikalarının sanat kurumlarını güçlendirecek yönde şekillenmesi, kaynakların adil dağılımı ve sanatın bir kamu hizmeti olarak görülmesi, kurumsallaşma sürecini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle sanat yöneticisinin yalnızca iç yapı ile değil; dış çevre, yasa koyucular, yerel yönetimler ve izleyici ile de etkin ilişkiler kurması gerekir. Sanat kurumlarının yapısı yalnızca sanatçıları ve yöneticileri değil; aynı zamanda sahne teknisyenlerinden dramaturglara, ışık ve ses tasarımcılarından planlama ve tanıtım birimlerine kadar çok çeşitli uzmanlık alanlarını içerir. Bu destek yapılar, sanat eserinin yalnızca estetik boyutunu değil; üretim, sunum, pazarlama ve seyirciyle buluşma süreçlerini de profesyonelce organize eder. Bu nedenle kurumsal sanat yönetimi, tüm bu aktörlerin iş birliğini yöneten kapsamlı bir disiplindir (Brenson, 2005, p. 56).

Sanat kurumlarında kurumsallaşma, aynı zamanda etik ilkelerin tanımlanması ve bu ilkelere göre hareket edilmesini de içerir. Sanat alanında etik, yalnızca profesyonel davranış kurallarıyla sınırlı değildir; aynı zamanda yaratıcı özgürlüğün, ifade hakkının ve toplumsal sorumluluğun dengelenmesini kapsar. Bu bağlamda kurumun iç işleyişinde şeffaflık, liyakat ve adalet ilkeleri; dışa dönük faaliyetlerde ise toplumsal duyarlılık, katılımcılık ve kültürel çeşitliliğe açıklık önem taşır.

Kurumsal yapının sağlamlığı, kriz dönemlerinde daha da görünür hâle gelir. Özellikle ekonomik daralma, siyasi baskılar ya da toplumsal çalkantılar gibi durumlarda sanat kurumlarının ayakta kalabilmesi; kurumsal esneklik, liderlik gücü ve örgütsel dayanıklılık gibi unsurların varlığına bağlıdır. Bu çerçevede, stratejik planlama ve risk yönetimi kurumsallaşmanın vazgeçilmez unsurlarındandır. Kurumun kısa vadeli krizlere karşı tepkisel değil; uzun vadeli ve sürdürülebilir çözümlerle ayakta kalabilmesi, kurumsal kapasitesinin göstergesidir. Sanat kurumlarının kurumsal yapıları, özellikle kriz dönemlerinde hayati bir rol üstlenir. Ekonomik daralmalar, siyasal baskılar veya sosyal çalkantılar gibi koşullar altında ayakta kalabilen sanat kurumları, genellikle güçlü ve esnek

kurumsal yapılara sahip olanlardır. Bu nedenle stratejik planlama, risk yönetimi ve alternatif finansman modelleri gibi yapılar, kurumsallaşmanın sadece rutin işleyiş değil; aynı zamanda direnç kapasitesi kazandıran bir unsur olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur da kuruma dair belleğin korunmasıdır. Kurumsal hafıza, sadece geçmişte yapılanların belgelenmesi değil; aynı zamanda kurumun kimliğini, değerlerini ve kültürünü sonraki kuşaklara aktarmanın bir yoludur. Bu kapsamda arşivleme, belge yönetimi, kurumsal tarih yazımı ve içerik üretimi gibi süreçlerin profesyonel biçimde ele alınması gerekir.

Sanat kurumları, yalnızca içerik üreten değil; aynı zamanda anlam inşa eden yapılardır. Bu nedenle kurumsallaşma, sadece bir yönetim biçimi değil; bir kültür yaratma süreci olarak da değerlendirilebilir. Kurumun içindeki bireylerin bu kültürü sahiplenmesi, onun sürdürülebilirliğini garanti altına alır. Bu noktada örgütsel aidiyet, çalışan memnuniyeti ve ekip içi iletişim gibi kavramlar da kurumsallaşmanın parçası hâline gelir. Kurumsallaşma, aynı zamanda kurum içi iletişim kültürünün ve çalışan bağlılığının inşasını da içerir. Bir kurumun başarıyla işlemesi yalnızca hiyerarşik düzenle değil; o kurumun paydaşlarının kendilerini bu yapının bir parçası gibi hissetmeleriyle mümkündür. Örgütsel aidiyet duygusu, çalışan motivasyonunu ve üretkenliğini artırırken; sanat kurumlarında yaratıcı iş birliklerinin temelini de oluşturur.

Kurumsal yapının dinamik ve dönüştürülebilir olması, sanat kurumlarının yenilikçi projeler üretmesini kolaylaştırır. Değişen izleyici profilleri, teknolojik gelişmeler ve kültürel dönüşümler karşısında sabit ve katı bir yapı yerine, öğrenen ve dönüşebilen kurum modeli benimsenmelidir. Bu anlayış, sanat yönetiminin çağın ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen, yaratıcı, duyarlı ve stratejik bir yönelim kazanmasını sağlar.

Tüm bu unsurlar değerlendirildiğinde, kurumsallaşma yalnızca teknik bir süreç değil; aynı zamanda kültürel, etik ve stratejik bir inşadır. Sanat kurumlarının kimliği, kurumsal yapı aracılığıyla topluma yansır. Bu nedenle kurumsallaşma, sadece yönetsel bir zorunluluk değil; sanatın sürekliliği, itibarı ve toplumsal etkisi açısından vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Kurumsal sanat yönetimi, yaratıcılık ile düzeni, özgürlük ile sorumluluğu, bireysel üretimle toplumsal etkiyi bir araya getiren çok katmanlı bir disiplindir. Bu alan, yalnızca

yönetmel beceriler değil; aynı zamanda kültürel sezgi, stratejik düşünme ve sosyal duyarlılık gerektirir. Sanat kurumlarının çağın ruhuna uygun bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için kurumsal yapılanmanın sağlam temellere oturtulması ve bu yapının sürekli olarak güncellenmesi gerekir. Özetle sanatın yönetilme olgusu, yalnızca yapısal bir düzenleme değil; sanatın anlamını, erişimini ve toplumla kurduğu bağı doğrudan etkileyen stratejik bir süreçtir.

1.6.2. Sanat ve Yönetici Kavramı

Sanatın üretim, sunum ve dolaşım biçimleri kültür endüstrisi içinde yeniden biçimlenirken; bu süreç yalnızca estetik değil, aynı zamanda yönetmel kararları da kapsamına almıştır. Sanatın profesyonelleşmesiyle birlikte, yaratıcı süreçlerin planlanması, kaynak yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi konular da sanat pratiğinin ayrılmaz parçaları hâline gelmiştir. Bu noktada “sanat yöneticisi” figürü, hem kültürel hem organizasyonel düzeyde belirleyici bir rol üstlenmeye başlamıştır.

“Sanat yöneticiliği pratiğini anlamlandırabilmek için yalnızca yönetmel değil, aynı zamanda sahne sanatının kendi tarihsel ve estetik dinamiklerini de kavramsal düzeyde incelemek gerekmektedir.”

Sanat ve yönetici kavramları tarihsel olarak birbirinden farklı alanlara aitmiş gibi görünse de, modern sanat kurumlarında bu iki kavram iç içe geçmiş durumdadır. Sanatsal üretimin sürekliliği, organizasyonel etkinlik ve izleyiciyle kurulan bağ; yalnızca estetik kararlarla değil, stratejik yönetim becerileriyle de şekillenmektedir. Bu nedenle sanat yöneticisi, hem yaratıcı süreci destekleyen hem de kurumsal işleyişi sürdüren bir figür olarak yeniden tanımlanmaktadır. Aşağıda, sanat yöneticisinin rolü, sahip olması gereken nitelikler ve sanat kurumlarındaki yeri detaylı biçimde ele alınacaktır.

1.6.2.1. Sanat Yöneticisinin Rolü ve Nitelikleri

Sanat yönetimi, yalnızca sanatçıları ve eserleri organize etmekle sınırlı olmayan, çok yönlü ve stratejik bir alan olarak tanımlanır. Sanat yöneticisi; kültürel üretimi

yönlendiren, kurumsal yapının işleyişini sağlayan ve toplumsal etkiyi dikkate alan bir figürdür. Bu bağlamda yöneticilik, yalnızca organizasyonel bir görev değil; aynı zamanda sanatsal, kültürel ve etik bir sorumluluktur.

Sanat yöneticisinin temel rolü, bir sanat kurumunun sanatsal vizyonu ile yönetsel işleyişi arasında denge kurmaktır. Bu denge, yaratıcı sürecin özgürlüğünü korumak ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak açısından kritiktir. Yöneticinin vizyoner yaklaşımı, kurumu yalnızca güncel hedeflere değil; geleceğe dönük stratejik planlara da hazırlamalıdır.

Sanat yöneticisinin rolü, günümüzde yalnızca organizasyonel süreçlerin yürütülmesiyle sınırlı kalmamaktadır. Kültür-sanat kurumlarında yöneticilik, aynı zamanda estetik değer üretiminin korunması, kurumsal kimliğin oluşturulması ve sanatçı ile izleyici arasındaki etkileşimin sürdürülebilir şekilde yapılandırılması gibi çok boyutlu bir işlevi kapsamaktadır. Bu nedenle sanat yöneticisi, hem içerik üretimini yönlendiren stratejik bir figür hem de kurumun kültürel temsil gücünü taşıyan bir aktör olarak değerlendirilmelidir.

Erbay (2009), sanat yöneticisinin yalnızca yapısal organizasyonu sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda içinde bulunduğu toplumun kültürel dokusunu okuyabilen, sanatsal üretimi bu bağlamla ilişkilendirebilen bir figür olması gerektiğini vurgular. Bu yaklaşım, sanat yöneticisinin estetik üretim kadar kültürel duyarlılıkla da donanımlı olmasını zorunlu kılar. Özellikle kamu destekli kurumlarda, yöneticinin toplumun değişen değerleri ve kültürel beklentileri doğrultusunda karar alabilmesi, kurumun toplumsal meşruiyetini güçlendirir.

Öte yandan, sanat yöneticisinin sahip olması gereken donanım yalnızca teknik bilgiyle sınırlı değildir. Sanat sosyolojisi, kamu yönetimi, iletişim, kültür politikaları ve işletme yönetimi gibi alanlarda temel bilgiye sahip olması beklenir. Yeğin (2015), sanat yöneticisinin bu çok yönlü yapısını “sanatsal öngörü ile yönetsel pragmatizmi aynı anda taşıyabilen” bir liderlik biçimi olarak tanımlar. Bu da sanat yöneticisini sadece icracı değil, aynı zamanda dönüştürücü bir lider olarak konumlandırır.

Günümüzde sanat kurumları, yaratıcı personelin yoğunlukta olduğu yapılardır. Bu nedenle yöneticinin duygusal zekâ, empati, kriz çözme ve etkili iletişim gibi insani becerilere sahip olması da son derece önemlidir. Brenson’un da belirttiği gibi (akt. Mutlu,

2012), sanat yöneticisi yalnızca idari bir görev üstlenmez; aynı zamanda sanatsal üretimin gerçekleşmesini mümkün kılan atmosferi kurar. Sanatçıların yaratıcılıklarını özgürce ifade edebildikleri, ilham aldıkları ve kendilerini değerli hissettikleri bir ortam ancak bu anlayışla oluşturulabilir.

Sonuç olarak, çağdaş sanat yöneticisi yalnızca yönetim işlevlerini yerine getiren bir bürokrat değil; kültürel vizyon geliştiren, sanatsal üretimi destekleyen ve toplumsal etkileşimi kurumsal düzlemde şekillendiren çok boyutlu bir liderdir.

Sanat yöneticisi, farklı disiplinlerde bilgi sahibi olmalı; sanat tarihi, kültürel çalışmalar, işletme, kamu yönetimi ve hukuk gibi alanlara dair temel bir donanım taşımalıdır. Bourdieu'nün kültürel sermaye kavramı doğrultusunda, sanat yöneticisinin sahip olduğu bilgi, görgü ve entelektüel donanım, yalnızca teknik yeterliliği değil; aynı zamanda kurumun kültürel temsil gücünü de şekillendirir. Ancak bilgi birikimi kadar önemli bir diğer unsur, güçlü iletişim becerileridir. Sanatçılar, teknik personel, izleyici, sponsor ve kamu otoriteleri gibi farklı paydaşlarla etkili iletişim kurmak, yöneticinin başarısında belirleyici rol oynar. Erbay'a göre sanat kurumlarının yönetimi, yalnızca yapısal ve organizasyonel süreçlerden ibaret değildir; aynı zamanda bu kurumların içinde faaliyet gösterdiği toplumsal ve kültürel yapının anlaşılmasını da gerektirir. Erbay, sanat yöneticisinin toplumsal değerlerle uyumlu, kültürel kodları okuyabilen ve bu bağlamda stratejik kararlar alabilen bir figür olduğunu vurgular. Bu yaklaşım, sanat yönetiminin kültürel hassasiyet ile teknik bilgi arasındaki köprüyü kuran bir alan olduğunu ortaya koyar. Bu vurgu, özellikle sanat kurumlarında yönetimin yalnızca teknik ve ekonomik değil, aynı zamanda kültürel bağlamla iç içe geçtiğini ortaya koyar (Bourdieu, 1979, p. 56; Erbay, 2018, p. 112).

Sanat kurumlarında çalışanlar genellikle yüksek bireysel motivasyonla çalışan yaratıcı kişilerden oluşur. Bu nedenle yöneticinin empati kurabilen, esnek düşünebilen ve kriz anlarında yapıcı çözümler üretebilen bir lider olması beklenir. Yöneticilik burada yalnızca karar verici bir pozisyon değil; aynı zamanda güven veren, yön gösteren ve ilham kaynağı olan bir işlev üstlenir. Sanat kurumlarında liderlik, yalnızca stratejik yön bulma değil; aynı zamanda estetik bir atmosfer yaratma ve yaratıcı enerjiyi yönlendirme sanatıdır.

Sanat kurumlarında yöneticilik, zaman zaman idari-bürokratik baskılarla sanatsal hedefler arasında sıkışma riski taşır. Bu durumda yöneticinin tarafsız ve dengeli bir pozisyon benimseyerek, hem sanatçının özgünlüğünü koruyacak hem de kamuya karşı sorumluluğunu yerine getirecek bir tutum sergilemesi gerekir. Bu denge, yöneticinin etik duruşuyla da doğrudan ilişkilidir.

Yeğin'e göre, sanat yöneticisinin en önemli yetkinliği; sanatsal öngörü ile yönetsel pragmatizmi aynı anda kullanabilmesidir. Bu pozisyon, yaratıcı süreci desteklerken aynı zamanda kurum içi dengeleri yönetebilmeyi ve dış paydaşlarla güçlü bir ilişki kurabilmeyi gerektirir. Brenson'a göre ise sanat yöneticisi, sadece sanatsal üretimin arkasındaki teknik ve yönetsel destekten sorumlu değil; aynı zamanda kurumun değerlerini temsil eden bir kültürel liderdir. Sanatçı ile sanat yöneticisi arasında sağlıklı ve saygılı bir iletişim kurulması, yaratıcı sürecin sorunsuz ilerlemesi açısından vazgeçilmezdir (Yeğin, 2019, p. 45; Brenson, 2001, p. 62).

1.6.2.2. Sanat ve İşletme Kültürünün Kesişimi

Günümüzde sanat kurumları, yalnızca estetik üretim yapılan yapılar olmaktan çıkarak çok aktörlü, karmaşık ve sürdürülebilirliği esas alan kurumlara dönüşmüştür. Bu kurumların sağlıklı biçimde varlığını sürdürebilmesi, etkili bir işletme kültürünün varlığına bağlıdır. Sanat ve işletme kavramları birbiriyle çelişen değil; aksine birbirini tamamlayan alanlar olarak düşünülmelidir.

Sanat kurumlarının sahip olduğu yaratıcı yapıyı sürdürebilmek için planlama, organizasyon, finansman, insan kaynakları ve kamu ilişkileri gibi yönetsel alanların etkin biçimde işlemesi gerekir. Kurumsal hedeflerin belirlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, performans değerlendirmesi yapılması ve hesap verebilirliğin sağlanması, işletme kültürünün sanat alanına taşıdığı temel ilkelere dendir.

Kurumsallaşmış sanat kurumları, yalnızca yaratıcı vizyonlarıyla değil; aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve stratejik karar alma yetenekleriyle de ayakta kalmaktadır. Bu bağlamda sanat yöneticisi, kurumun sadece sanat üretimini değil; aynı zamanda yapısal sürdürülebilirliğini de gözeten bir liderdir. Stratejik yönetim anlayışı,

sanat kurumlarının uzun vadeli hedeflere ulaşmasında temel belirleyicidir. İşletme kültürü yalnızca üretim ve idare süreçlerini değil; aynı zamanda kurum içi değerlerin, çalışan davranışlarının ve stratejik kararların şekillenmesinde de belirleyici bir rol oynar. Kurumların kimliği, bu kültürel yapının kurumsal vizyonla bütünleşmesiyle oluşur. Sanat kurumlarının yalnızca estetik üretim merkezleri olarak değil, aynı zamanda birer kurumsal işletme olarak yapılandırılması, günümüz kültür yönetimi anlayışının temel paradigmalardan biridir. Bu dönüşümde, işletme kültürünün sanat kurumlarına entegrasyonu, yönetim süreçlerinin profesyonelleşmesini beraberinde getirmiştir. Bu süreçte, sanat kurumlarının hem üretim hem de sunum işlevlerinde etkinlik sağlayabilmesi için, şeffaflık, hesap verebilirlik, performans değerlendirmesi ve kaynak yönetimi gibi işletme ilkelerine uyum sağlaması gerekmektedir.

Mirze (2009), çağdaş kurumların varlığını sürdürebilmesi için bir işletme kültürü oluşturmasının zorunlu olduğunu belirtir. Bu kültür, kurumun misyonunu gerçekleştirmesinde çalışanların davranış biçimlerinden tutumlarına kadar bütün organizasyonel süreçleri etkiler. Sanat kurumlarında da benzer biçimde, işletme kültürü; kurumsal hedeflerin belirlenmesinde, ekip içi iletişimin yapılandırılmasında ve stratejik planların oluşturulmasında belirleyici bir çerçeve sunar.

Diğer yandan, işletme kültürü sanat kurumlarında sadece idari işleyişle sınırlı kalmaz; aynı zamanda yaratıcı süreçlerin sürdürülebilirliğini etkileyen psikolojik bir atmosfer oluşturur. Erdoğan (2013), bir işletmenin toplumsal ve kültürel yapıdan bağımsız düşünülmemeyeceğini, kurum kültürünün bu toplumsal dinamiklerle sürekli bir etkileşim hâlinde olduğunu vurgular. Bu durum, sanat kurumlarının içinde bulunduğu sosyal bağlamla uyumlu değer sistemleri oluşturmasını, hem iç paydaşlarla hem de toplumla sağlıklı ilişkiler kurmasını zorunlu kılar.

Sanat yönetimi disiplini, bu bağlamda yalnızca yaratıcı süreçleri değil, aynı zamanda kurumsal yapının stratejik yönetimini de kapsar. Bu nedenle sanat yöneticisi, hem sanatsal duyarlılığa sahip hem de organizasyonel planlama, insan kaynakları yönetimi ve finansal denetim gibi alanlarda yetkinlik taşıyan bir lider profiliyle kurumun sürdürülebilirliğini sağlamalıdır. Böyle bir yapı, yalnızca sanatsal üretimi değil; kurumsal yaşamı da dengeli biçimde yöneten bir işletme-sanat bileşkesini mümkün kılar.

Sanat ve işletme kültürünün kesiştiği bu alanda, yöneticinin hem sanatsal duyarlılığa hem de yönetsel becerilere sahip olması gerekir. İyi bir sanat yöneticisi, yaratıcı süreçlere zarar vermeden, kurumu ekonomik ve idari olarak sağlam temellere oturtabilmelidir. Bu denge, günümüzde sanatın sürdürülebilirliği için vazgeçilmezdir.

Etkin bir işletme kültürü, sanat kurumlarında karar alma süreçlerinin belirginleşmesini, görev tanımlarının netleşmesini ve ekip içi iletişimin güçlenmesini sağlar. Bu ise, sanatçıların ve teknik kadronun özgür ama koordineli çalışmasına imkân tanır. Dolayısıyla işletme kültürü, sanatı sınırlandıran değil; onun sürekliliğini destekleyen bir çerçeveye dönüşmektedir.

1.6.2.3. Yaratıcılık, Liderlik ve Kurum İçi Etkileşim

Sanat kurumlarında yaratıcı süreçlerin sürdürülebilirliği, yalnızca bireysel yeteneklere değil; aynı zamanda kurum içi iletişim, liderlik biçimi ve örgüt yapısına da bağlıdır. Yöneticinin, hem sanatsal üretimi destekleyen hem de çalışanlar arasında iş birliğini teşvik eden bir yapı kurması beklenir. Bu noktada liderlik, yalnızca yön vermek değil; yaratıcılığı ve aidiyet duygusunu besleyen bir ortam sağlamaktır.

Yaratıcılığı yöneten kişi, sanatçıları yönlendirmekten ziyade, onlara güvenli ve özgür bir üretim alanı sunmalıdır. Yöneticinin rolü, yaratıcı süreci kontrol etmek değil; bu sürecin önündeki bürokratik, mali ya da iletişimsel engelleri kaldırmaktır. Bu yaklaşım, hem sanatçının özgünlüğünü korur hem de kurumsal verimliliği artırır. Sanat kurumlarında yalnızca sanatsal üretim değil, aynı zamanda stratejik planlama ve karar alma mekanizmalarında da yaratıcılık belirleyici bir faktördür. Bu açıdan sanat yöneticisinin rolü, yalnızca uygulayıcı olmakla sınırlı kalmayıp; yaratıcı kararlar alabilen, estetik duyarlılığı yönetsel işleyişe yansıtan bir lider olmaktır.

Sanat kurumlarındaki liderlik, hiyerarşik otoriteye değil; ilham verici, vizyoner ve destekleyici bir ilişki modeline dayanmalıdır. Etkin liderlik, farklı disiplinlerden gelen yaratıcı profesyonellerin bir arada çalıştığı ortamlarda, ortak hedefler etrafında birleşmeyi sağlayacak esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışını gerektirir. Littman (2004), sınırlı kaynaklarla yaratıcı çözümler geliştirme ve çalışanların motivasyonunu artırma

yetkinliğini, sanat yöneticisinin başarısında temel nitelikler arasında görmektedir (Littman, 2004).

İyi yapılandırılmış kurum içi iletişim, yaratıcı sürecin ilerlemesini kolaylaştırırken; çatışmaların önüne geçer ve motivasyonu artırır. Açık iletişim kanalları, çalışanların kendilerini ifade etmelerini, kurumla bağ kurmalarını ve kendi katkılarını görmelerini sağlar. Bu da hem bireysel hem kurumsal başarıyı destekler.

Sanat kurumlarında yaratıcı üretim ile yönetsel kararlar arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu nedenle yöneticinin liderlik tarzı; iş birliği odaklı, empati kurabilen ve duygusal zekâsı yüksek bir profil sunmalıdır. Ancak Türkiye'deki mevcut yapı, bu çağdaş liderlik anlayışının oldukça dışında kalmaktadır. Tamer Levent, sanat yöneticisinin çoğu zaman “tanrısal” bir figür gibi konumlandırıldığını vurgulayarak bu durumun kurumsal işleyişi engellediğini ifade etmektedir: “Sanat yönetmeni kavramı Türkiye'de doğru işlemiyor. Ülkemizde işbölümü ve uzmanlaşma gibi çalışmalar olmadığı için tamamen tanrısal gibi bir anlayışla bu yapılanmalar yürütülmekte.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025) Yöneticinin bireyleri anlaması, farklılıkları yönetebilmesi ve eleştiriye açık bir kültür oluşturabilmesi, sanat kurumlarının iç dinamiğini sağlıklı kılar. Sanat kurumlarının doğası gereği değişken, yenilikçi ve duygusal süreçlerle şekillenen yapıları, klasik liderlik modellerinin ötesinde bir anlayışı gerekli kılar. Bu bağlamda liderlik, yalnızca karar alma süreçlerini düzenleyen bir pozisyon değil; aynı zamanda yaratıcı süreci besleyen, ilham veren ve kolektif potansiyeli ortaya çıkaran bir katalizör işlevi görmektedir. Sanat kurumlarında bu işlev, özellikle sanat yöneticisinin yaratıcılığı teşvik eden liderlik tarzıyla doğrudan ilişkilidir.

Yücel (2011), kültürel kurumlarda etkili liderliğin yalnızca kuralları uygulamak değil, aynı zamanda sanatsal ilke ve değerlerin yönetsel kararlara entegre edilmesini sağlamak olduğunu belirtir. Bu doğrultuda yaratıcı liderlik, hem sanatsal özgürlüğü koruyan hem de kurumsal işleyişi sürdürülebilir kılan bütünsel bir yaklaşımdır. Yaratıcı lider, ekip üyelerinin bireysel farklılıklarını bir avantaja dönüştürerek özgün çözümler geliştirmelerine olanak tanır.

Özellikle sanat kurumlarında liderin yalnızca teknik donanımının değil; duygusal zekâsının, empati yeteneğinin ve açık iletişim becerisinin de yüksek olması gerekir.

Korkmaz (2010), sanat kurumlarında etkili liderliğin, duygusal iklimin yönetilmesiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgular. Çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya koyabilmeleri, kendilerini güvende, değerli ve üretken hissettikleri bir organizasyonel atmosferde mümkün olur. Bu bağlamda lider, yalnızca görev dağılımı yapan bir figür değil, kurum içi psikolojik iklimi belirleyen temel etkidir.

Sanat kurumlarının karar alma süreçlerinde yaratıcılık yalnızca sanatsal üretimle sınırlı değildir; yönetim stratejilerinin belirlenmesinde, projelerin yapılandırılmasında ve iş birliklerinin geliştirilmesinde de yaratıcı düşünme biçimlerinin etkisi görülmektedir. Güzel (2018), yaratıcı liderliğin sanat kurumlarında kurumsal fark yaratmak, izleyiciyle özgün bağlar kurmak ve özgür sanatsal ifade alanları oluşturmak açısından stratejik öneme sahip olduğunu belirtir. Bu çerçevede yaratıcı liderlik, hem kurumu kültürel düzeyde etkileyen hem de yönetsel etkinliği artıran çok yönlü bir liderlik modelidir.

Sonuç olarak, yaratıcı liderlik, sanat kurumlarının dinamik yapısına uyum sağlayabilen ve değişen kültürel koşullarda esneklik gösterebilen bir liderlik biçimidir. Sanat yöneticisinin bu liderliği üstlenebilmesi, hem kurum içi motivasyonu hem de kurumun dış dünyayla kurduğu ilişkiyi doğrudan belirler.

1.6.2.4. Sanatın Ticarileşmesi ve Kültürel Demokrasi

Modern toplumda sanat, yalnızca estetik bir üretim biçimi değil; aynı zamanda kültürel sermaye, prestij unsuru ve ekonomik değer taşıyan bir alan hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, sanatın kamusal hizmet olarak sunulmasının yanında ticarileşmesini de beraberinde getirmiştir. Özellikle kültür endüstrisinin gelişmesiyle birlikte sanat eserleri, yalnızca içerikleriyle değil; sunum biçimi, pazarlanabilirliği ve yatırım potansiyeli ile de değerlendirilmeye başlanmıştır.

Adorno ve Horkheimer, kültür endüstrisinin sanatı seri üretim kalıplarına sokarak özgünlüğünü azalttığını ve bireyleri edilgen tüketicilere dönüştürdüğünü savunur. Bu bakışa göre sanat, artık estetik bir sorgulama değil; tüketim nesnesine indirgenmiş bir meta hâline gelmiştir. Bu bağlamda, kültürel üretimin piyasa ilişkileriyle şekillenmesi, sanatın özgür ve eleştirel doğasını tehdit eder.

Öte yandan, sanatın geniş kitlelere ulaşması ve herkesin kültürel haklardan eşit biçimde faydalanabilmesi, kültürel demokrasinin temel ilkelerindedir. Sanat kurumları bu noktada yalnızca üretim değil; aynı zamanda erişim ve katılımın da organizasyonunu üstlenir. Kültürel eşitsizliklerin azaltılması, mekânsal ve ekonomik engellerin aşılması sanat yönetiminin temel sorumluluklarındandır.

Sanat kurumlarının hem kamusal hem de özel kaynaklarla desteklenmesi, bu ikili yapının sağlıklı biçimde işlemlenmesini zorunlu kılar. Bir yandan izleyici geliştirme, sponsorluk ve pazarlama gibi stratejilerle ekonomik sürdürülebilirlik sağlanırken; diğer yandan kamu yararını gözeten projelerle kültürel katılım teşvik edilmelidir. Bu denge, sanat yönetiminin hem yaratıcı hem de politik bir alan olmasını gerektirir.

Postmodern sanat anlayışıyla birlikte sanatın mekânla kurduğu ilişki dönüşüme uğramış, yalnızca müzeler veya sahne salonlarıyla sınırlı kalmayan bir yapı hâline gelmiştir. Sanat artık dijital ortamlarda, kamusal alanlarda ve alternatif sahnelerde de varlık göstermektedir. Bu dönüşüm, sanat yöneticisinin erişim ve katılım stratejilerini yeniden yapılandırmasını zorunlu kılmaktadır. Kültürel demokrasinin sağlanması, yalnızca fiziksel erişim değil; içerik çeşitliliği, kültürel temsil, ifade özgürlüğü gibi ilkelerin hayata geçirilmesiyle mümkündür. Bu noktada sanat yöneticileri, hem içerik politikalarını hem de temsil stratejilerini adil, çoğulcu ve kapsayıcı biçimde oluşturmakla yükümlüdür. Böylece sanat yalnızca bir tüketim alanı değil; toplumsal dönüşümün ve eleştirel düşüncenin de aracı hâline gelir.

1.6.2.5. Türkiye’de Sanat Yönetimi Pratikleri ve Örnekler

Türkiye’de sanat yönetimi, hem kamu hem de özel sektör kurumlarında farklı yapılar altında gelişmiştir. Özellikle şehir tiyatroları, devlet tiyatroları ve kültür merkezleri gibi kamuya bağlı kurumlar, hem sanatsal üretimi hem de idari sorumluluğu bir arada yürütmektedir. Bu kurumların çoğu, merkezîyetçi bir hiyerarşiye ve kamu mevzuatına bağlı olarak çalıştıkları için sanat yöneticisinin rolü çoğu zaman bürokratik sınırlarla şekillenir.

Kamu kurumlarında sanat yöneticisi, bütçe yönetimi, insan kaynakları, repertuar belirleme, turne ve sahne organizasyonu gibi çok sayıda görevi üstlenir. Ancak bu görevler, çoğu zaman siyasi baskılar, idari müdahaleler ya da mevzuat sınırlamaları nedeniyle sanatsal özerklikten ödün vermeyi zorunlu kılabilir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında çalışan sanat yöneticisinin hem idareyle hem sanatçı kadrosuyla denge kurması gerekir.

Özel tiyatrolar ve bağımsız kültür-sanat girişimleri ise genellikle daha esnek, yaratıcı ve özgün bir yapıya sahiptir. Bu kurumlarda sanat yöneticisi, genellikle aynı zamanda kurucudur ve sanatsal vizyonu doğrudan belirleyen kişidir. Bütçe yaratma, sponsorluk bulma, ekip kurma ve seyirciyle doğrudan ilişki kurma gibi görevler sanat yöneticisinin sorumluluğundadır. Ancak bu yapı da mali kırılganlık ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından riskler taşır.

Türkiye’de sanat yöneticilerinin deneyimleri, yalnızca yönetsel başarı değil; aynı zamanda kişisel duruş, sanatsal vizyon ve kültürel direnç ile de şekillenir. Örneğin Genco Erkal gibi sanatçılar, yalnızca oyun sahnelemekle kalmamış; aynı zamanda tiyatro mekânı kurmuş, kurum inşa etmiş ve bu kurumu yöneterek kendi bağımsız sanat pratiğini sürdürebilmiştir. Genco Erkal, tiyatro sanatı özelinde sanat yöneticiliğinin doğasına ilişkin şu değerlendirmeyi yapmaktadır: “Bir sanat yönetmenin tek bir tiyatroyu bile hakkıyla yönetebilmesi muazzam bir iştir. O tiyatronun sanat anlayışını, repertuarını, üslubunu belirlemek, sanatçıları en iyi biçimde değerlendirmek, sanatsal üretimi çağdaş düzeye çıkarmak, hatta uluslararası alanda sözü edilir bir sanat kurumu hâline getirmek. Sanat yönetmenliği budur. Yaratıcılıktır her şeyden önce; sıradan bir müdürlük ya da bürokratik bir görev değildir.” Bu değerlendirme, sanat yönetiminin yalnızca bürokratik görev tanımıyla sınırlandırılmayacağını, aksine yaratıcı liderlik ve sanatsal vizyon gerektiren çok katmanlı bir işlev olduğunu güçlü biçimde ortaya koyar (Erkal, 2017, p. 43).

Bununla birlikte, Türkiye’de sanat yöneticiliğinin meslekleşme süreci hâlen tam anlamıyla kurumsallaşmamıştır. Özsoy (2013), sanat kurumlarında yönetsel yapıların büyük ölçüde kamu bürokrasisinin normlarına göre şekillendiğini, bu nedenle sanatsal kararların çoğunlukla idari süreçlere tâbi olduğunu belirtir. Özellikle belediyelere bağlı tiyatrolarda sanat yönetimi, sanatsal yaratımdan çok mevzuata uygunlukla sınırlandırılmaktadır. Dursun (2017) ise Türkiye’de sanat yöneticilerinin büyük bölümünün

bu alanda kuramsal ya da yönetsel eğitim almadan göreve getirildiğini; liyakatin değil, kıdem, ilişkiler ya da politik yönelimlerin belirleyici olduğunu ifade eder. Bu yapısal sorun, özellikle kamu kurumlarında hem sanatsal kaliteyi hem de motivasyonu doğrudan etkileyen bir faktördür. Sanat yöneticisinin yalnızca bir görevli değil; bir sanat politikası geliştirici ve dönüştürücü aktör olduğu gerçeği henüz birçok kamu yapısında kabul görmemektedir.

Benzer şekilde Zeliha Berksoy gibi isimler, hem sanatçı hem yönetici rollerini başarıyla birleştirmiştir. Zeliha Berksoy'a göre: "Kurumun sanatsal yaratıcılık, bilimsellik ve üst düzey kültür açısından çağdaş konseptini belirleyen kişi, artistik yaratıcısı yani genel sanat yönetmeni meselesine geldiğimiz zaman, kuruma artistik kimlik kazandırma sanat adamından bahsediyoruz. Oyuncuyu motive eden, yaratıcılığının gelişmesine fırsat veren sanat yönetmenidir. Kurumu da gündelik, boğucu, sıkıcı, kısır döngü tartışmalardan kurtarıp ona büyük bir oksijen sağlayacaktır." Bu değerlendirme, sanat yöneticisinin yalnızca idari görevleri yerine getiren biri değil; aynı zamanda yaratıcı süreci destekleyen, kurumun sanatçıları için verimli ve güvenli bir atmosfer sağlayan vizyoner bir lider olması gerektiğini ortaya koyar (Berksoy, 2010, p. 52–59)

Sanat yönetimi pratiği, Türkiye'de hâlâ kurumsallaşma ve meslekleşme aşamasındadır. Sanat yönetimi eğitimi veren akademik programların azlığı, yöneticilik rollerinin çoğu zaman liyakat yerine ilişkilerle şekillenmesi ve sanat alanında karar vericilerin profesyonel eğitim almamış olması, bu alandaki gelişimi sınırlamaktadır. Bu durum, yönetici pozisyonlarında deneyimden çok siyasi yakınlık veya kıdemın etkili olmasına neden olmaktadır.

Tüm bu yapısal sorunlara rağmen, son yıllarda bazı özel tiyatrolar, bağımsız kültür kurumları ve yerel yönetim destekli sanat organizasyonları, profesyonel sanat yönetimi anlayışını benimsemeye başlamıştır. Bu gelişme, sanatın sadece içerik değil; aynı zamanda organizasyon, izleyici ilişkisi, sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı açısından da yeniden düşünülmesini gerekli kılmaktadır. Türkiye'de sanat yönetimi alanı, genel olarak iki ana eksenle şekillenmiştir: Kamuya bağlı kültür-sanat kurumlarında görev yapan yöneticiler ve özel/bağımsız tiyatrolarda sanat üretiminin yanı sıra yönetsel işlevleri de üstlenen

sanatçılar. Bu ikili yapı, sanat yöneticiliğinin kurumsal çerçevesi kadar uygulamadaki farklılıklarını da gözler önüne serer.

Özsoy (2013), Türkiye’de sanat kurumlarında yönetsel süreçlerin çoğunlukla kamu mevzuatına dayalı bir yapı içinde işlediğini; bu durumun sanatsal özerkliği ve hızlı karar alma mekanizmalarını sınırladığını belirtir. Özellikle belediye ve devlet destekli tiyatrolarda, sanat yöneticisinin sorumlulukları bürokratik normlarla belirlenmekte; bu da sanatçının özgür üretim alanını daraltan bir yapı doğurmaktadır. Yöneticinin bu yapı içinde dengeleyici bir rol üstlenmesi, hem kurumsal işleyişi sağlıklı kılmak hem de sanatçının üretkenliğini korumak açısından yaşamsaldır.

Buna karşılık, özel tiyatrolarda sanat yöneticisi çoğu zaman kurucu, sanatçı, yapımcı ve işletmeci kimliklerini aynı anda taşır. Bu yapı, bir yandan yönetsel kararların daha özgür biçimde alınabilmesine olanak tanırken; diğer yandan kaynak yetersizliği, mali kırılganlık ve sürdürülebilirlik sorunları gibi zorlukları da beraberinde getirir. Bu çerçevede, Türkiye’de sanat yöneticiliği sıklıkla “kurumsal yapı içinde profesyonelleşemeyen ama bireysel çabayla yürütülen” bir işlev hâlini almıştır. Bu çerçevede, Türkiye’de sanat yöneticiliği sıklıkla “kurumsal yapı içinde profesyonelleşemeyen ama bireysel çabayla yürütülen” bir işlev hâlini almıştır. Bu yapısal sorunlara dikkat çeken Devlet Tiyatroları eski Genel Müdürü Tamer Levent, Türkiye’de sanat yöneticiliği kavramının tanımsızlık ve sistemsizlik içinde işlediğini ifade eder: “Sanat yönetmeni kavramı Türkiye’de doğru işlemiyor. Bu anlamda bir sistemleştirilme ve tanımlamalar olmadığı için, sanat yönetmenliği de olması gereken verimlilikte ve işlevsellikte görevini getiremiyor.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025).

Dursun (2017), Türkiye’de sanat yöneticiliğinin yeterince meslekleşmediğini, yöneticilerin büyük bölümünün sanatsal veya yönetsel bir eğitim almadan bu rolleri üstlendiğini ifade eder. Bu durum, özellikle kamu kurumlarında liyakatin değil; kıdem, tanıdıklık ya da siyasi yönelimin belirleyici olduğu bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Sanat yöneticisinin niteliği, kurumun işleyişi kadar sanatçıların üretim kalitesi ve motivasyonu üzerinde de doğrudan etkilidir. Tamer Levent’e göre Türkiye’de sanat kurumlarının kuruluş sürecinde entelektüel ve kuramsal bir zemin oluşturulmamış; bu eksiklik, uygulayıcı sanatçılar tarafından da önemsenmemiştir. Teorik altyapıdan yoksun bir yapının, sanat üretiminde sürdürülebilirlik yaratamayacağını vurgulayan Levent, sanatı

yalnızca icra etmeye indirgemeyen, felsefesiyle düşünen bir yapı inşa edilmesi gerektiğini savunur. (Levent, Kişisel Söyleşi)

Son yıllarda bazı özel tiyatrolar, yerel yönetim destekli kurumlar ve bağımsız sanat inisiyatifleri daha çağdaş bir sanat yönetimi anlayışını benimsemeye başlamıştır. Bu gelişmeler, sanat yöneticisinin yalnızca teknik veya sanatsal bir aktör değil; aynı zamanda kültürel politika üreticisi, kurum inşa edici ve kamusal etkileşimi yönlendiren bir figür olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu dönüşüm, Türkiye’de sanat yönetimi alanında profesyonelleşme ve akademikleşme yönünde umut verici bir hareketlilik yaratmaktadır.

Bu bölümde sanat yöneticiliği, kültürel ve kurumsal yönleriyle ele alınarak Türkiye özelindeki uygulama biçimleri analiz edilmiştir. Ancak sanat yöneticiliği pratiğini anlamlandırabilmek için yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda sahne sanatının kendi tarihsel ve estetik dinamiklerini de kavramsal düzeyde incelemek gerekmektedir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde tiyatronun tanımı, tarihçesi, toplumsal işlevi ve sanat kavramı içerisindeki yeri değerlendirilecek; ardından tiyatronun kurumsallaşma süreci ve yönetim modeli üzerine ayrıntılı çözümlenmelere geçilecektir.

2. TİYATRO VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

Bu bölümde tiyatro kavramı tarihsel gelişimi, toplumsal işlevi ve kurumsal yapısı üzerinden incelenmektedir. Antik dönem ritüellerinden modern tiyatroya uzanan süreçte tiyatronun tanımı, amacı ve estetik boyutları tartışılmaktadır. Ardından tiyatronun bir kurum olarak nasıl yapılandığı, üretim süreçleri ve organizasyon yapısı analiz edilerek yönetim kavramı tiyatro bağlamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda tiyatro yöneticisinin rolleri, sorumluluk alanları ve karar alma süreçleri irdelenmektedir.

2.1. Tiyatronun Tanımı

Tiyatro, insanlık tarihinin en eski anlatım biçimlerinden biri olarak, bireyin ve toplumun kendini anlama, anlatma ve yeniden üretme çabasının sahnede vücut bulmuş şeklidir. Genel anlamda tiyatro, "sahne" adı verilen bir mekânda, izleyici önünde

oyuncular tarafından bir metin doğrultusunda canlandırılan gösteri sanatı olarak tanımlanır. Dramatik türlere ait metinlerin sahnede hayat bulması, tiyatronun temel işleyişini oluşturur. Bu çok katmanlı yapısıyla tiyatro, estetik bir etkinliğin ötesinde kültürel kimliğin inşasında, kolektif hafızanın aktarılmasında ve toplumsal değerlerin sorgulanmasında önemli bir araçtır. Tiyatro, yalnızca yazılı metinlerin sahnede eyleme dönüştüğü bir anlatı türü değil; aynı zamanda görsel, kültürel ve simgesel kodların iç içe geçtiği çok katmanlı bir gösterge sistemidir. Tuna'ya göre, tiyatro sahnesinde gösterge yalnızca anlamsal değil, aynı zamanda düz-anlamsal düzlemde de dönüşüm geçirerek, estetik bir metnin çoklu anlam üretim süreçlerine kaynaklık eder (Tuna, 1990, p.50). Sanatın kurumsallaşma ve profesyonelleşme süreci bağlamında ise tiyatro, bireysel yaratımın örgütlü yapılar içinde yeniden konumlandığı, yönetsel süreçlerle şekillenen bir alan hâline gelmiş; bu yönüyle çalışmanın ilerleyen bölümlerinde sanat yönetimi perspektifiyle ayrıntılı olarak değerlendirilecektir. Tiyatro sözcüğü, Eski Yunan'da "Theatron" (görme yeri) teriminden türemiştir. Bu kavram, oyunların sergilendiği alanı ya da seyircinin oturduğu yeri ifade eder. Tiyatro, bir öykünün karakterlerin davranışları yoluyla bir düşünceyi aktarmak amacıyla, konuşma ve hareket öğelerinden yararlanılarak sahnede eyleme dönüştürülmesidir. Diğer sanat disiplinlerinden beslenen bu sanat dalı, onları sahnede bütünleştirerek çok yönlü bir yapıya kavuşur (Tiyatro: Vikipedi).

Tiyatronun temelinde hareket yer almakta; söz görünüşe, düşünce ise eyleme dönüşmektedir. Duygular ve olaylar, jestler ve konuşmalar yoluyla aktarılır. Tiyatro, yalnızca yazılı bir metnin sahnelenmesi değil; oyunculuk, sahne düzeni, ışık, kostüm, dekor ve müzik gibi unsurların bir araya geldiği sahne sanatıdır. Shakespeare'e atfedilen tanımıyla tiyatro, "insanı, insana, insanla, insanca anlatma sanatı"dır. Brecht ise tiyatroyu, "dünyayı yansıtan bir ayna değil, onunla şekillendirilen bir çekiç" olarak tanımlar. Günümüzde teknolojik gelişmeler tiyatro tanımını da dönüştürmüştür. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde dijital platformlar üzerinden sahneleme pratikleri yaygınlaşmış, tiyatronun mekânsal ve zamansal sınırları genişlemiştir. Bu durum, canlılık ve eşzamanlılık ilkelerini tartışmaya açarken, tiyatronun ifadesel biçimlerini yeniden biçimlendirmiştir.

Metin And'a göre tiyatro, sahnede icra edilen bir gösteriden öte, seyirciyle kurulan dinamik ve karşılıklı etkileşim sürecidir. Seyirci, yalnızca izleyici değil; oyunu

yorumlayan, yönlendiren ve anlamlandıran bir aktördür. Bu nedenle tiyatro, bireysel performansların ötesinde kolektif bilinç ve kültürel kimliğin oluşumunda işlevsel bir araçtır. Tiyatro yalnızca edebi metinlerin temsili değil; sözlü anlatım, bedensel ifade, mekânsal düzen, teknik ve estetik unsurların bütünleştiği disiplinler arası bir sanattır. Drama sanatı, mimarlık, sahne tasarımı, kostüm, müzik, sinema, edebiyat, sosyoloji ve felsefe gibi çok sayıda alanla ilişkilidir. Çalışlar'a göre tiyatro, oyun, oyuncu, sahne tasarımı, giysi, teknik, ışık ve mizansen gibi öğelerin bir araya geldiği bileşik bir sanat formudur. Şener tiyatroyu, hayatı en canlı ve inandırıcı biçimde yansıtan en toplumsal sanat dalı olarak tanımlar. Ona göre tiyatro, hayatın dinamizmini sahneye taşıyarak toplumsal işlevini yerine getirir. Nutku ise tiyatroyu, yaşamla doğrudan ilişki kuran, toplumsal, siyasal ve kültürel gelişmelerle iç içe geçmiş bir varoluş biçimi olarak tanımlar (And, 1993, p. 12; Çalışlar, 2006, p. 87; Şener, 1995, p. 42; Nutku, 1994, p. 36).

Sonuç olarak tiyatro, yalnızca bir anlatı biçimi değil; canlı performansa dayalı, çok katmanlı, çok disiplinli ve kolektif bir estetik üretim biçimidir. Estetik deneyimin ötesinde, toplumsal ve kültürel dönüşümlerin sahne üzerindeki temsilidir. Modern toplumlarda ise tiyatro, profesyonelleşme ve kurumsallaşma süreçleriyle yönetim mekanizmalarına bağlanmış; sanat yönetiminin önemli bir uygulama alanı hâline gelmiştir. Bu çalışmada, İBB Şehir Tiyatroları'nın sanat yönetimi yapılanması merkezde ele alınmakta; Moda Sahnesi ise bu yapının farklı bir örnekle anlaşılmasına katkı sunacak biçimde değerlendirilmektedir.. Bu bağlamda tiyatro, yalnızca sahne üzerinde canlandırılan bir anlatım biçimi değil; aynı zamanda toplumsal değerlerin, bireysel kimliklerin ve kolektif hafızanın temsil alanıdır.

2.2. Tiyatronun Doğuşu ve Tarihçesi

Günümüzdeki dramatik tiyatro anlayışının kökeni, M.Ö. 6. yüzyılda Antik Yunan'da ortaya çıkan theatron kavramına dayanmaktadır. Etimolojik olarak “seyirlik yer” anlamına gelen bu sözcük, tiyatronun izleyici ile kurduğu görsel ve mekânsal ilişkinin önemini yansıtır. Yaygın görüşe göre tiyatro, Dionysos adına düzenlenen dinsel törenlerin dramatik yapıya evrilmesiyle doğmuştur. Ritüelistik unsurların sahneleme ve temsil kavramlarıyla birleşmesi, tiyatronun hem estetik hem de toplumsal bir işlev

üstlenen kolektif bir ifade biçimi olarak şekillenmesine yol açmıştır. Bununla birlikte, arkeolojik bulgular tiyatronun kökeninin yalnızca Antik Yunan'a dayanmadığını göstermektedir. Mağara resimlerinde ritmik hareketler sergileyen figürler, insanın duygularını ve deneyimlerini sembolik anlatımla ifade etme arzusunun tarihsel derinliğini ortaya koyar. Bu performatif eylemler, tiyatronun yalnızca estetik bir etkinlik değil, insanın varoluşsal anlatım ihtiyacının bir yansıması olduğunu gösterir (Sarıkaya, 2020, p. 134).

Bu nedenle tiyatro, yazılı metne dayalı bir sanat formunun ötesinde; doğaçlama, taklit ve topluluk önünde sergileme gibi öğeleri barındıran kadim bir ifade biçimi olarak değerlendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım, tiyatroyu yalnızca bireysel değil, toplumsal hafızanın ve kolektif deneyimin sahne üzerindeki temsili olarak da kavramsallaştırmayı mümkün kılar. Tiyatroya ilişkin ilk kuramsal görüşler Antik Yunan düşüncesinde ortaya çıkmıştır. M.Ö. 5. ve 4. yüzyılları kapsayan Klasik Çağ, tragedya ve komedya türlerinde en büyük dramatik yapıtların üretildiği dönemdir. Antik Yunan tiyatrosu yalnızca estetik bir sanat üretimi değil, aynı zamanda felsefi ve toplumsal düşüncenin sahneye yansımasıdır. Tragedyanın kökeni, Dionysos adına düzenlenen dinsel törenlerde söylenen dithyrambos şarkılarına dayanır. Başlangıçta doğaçlama ve şiirsel olan bu koro şarkıları, zamanla biçimlenmiş ve bir konuşmacının (hipokrites) eklenmesiyle diyalog yapısı kazanmıştır. Böylece tiyatronun dramatik çatışma ve karakter yapısına zemin hazırlanmıştır.

Tragoidia (tragedya) terimi, “teke şarkısı” anlamına gelir; bu ifade, dinsel törenlerden sanatsal temsillere geçiş sürecini simgeler. Tiyatro, yalnızca estetik bir alan değil, aynı zamanda ritüelistik köklerden beslenen kültürel bir pratik olarak gelişmiştir. Öte yandan, tiyatro yalnızca Antik Yunan'la sınırlı değildir. Antropolojik bulgular, performatif oyunların insanlık tarihi boyunca kültürel kimliğin ifadesine aracılık eden bir yapı taşı olduğunu göstermektedir. Tiyatro, ritüel ve estetik unsurların birleşimiyle hem bireysel hem de kolektif hafızanın taşıyıcısı olmuştur. Taklit (mimesis), mitos, büyü ve ritüel gibi kavramlar, insanın çevresini anlamlandırma çabasında temel rol oynamış; bu süreçler, sahne benzeri performansların doğmasına zemin hazırlamıştır. Ritüeller, doğayı kontrol etme ve toplumsal düzen kurma amacıyla geliştirilmiş; zamanla bilinçli ve kurallı

etkinliklere dönüşerek, tiyatronun biçimsel temellerini oluşturmuştur (Demirtaş, 2022, p. 138; Yücel, 2015, p. 44).

Tiyatro, yalnızca yazılı dramatik metinlere değil; doğadan ilham alan taklit, ritüelistik anlatım ve topluluk içi temsil gibi kadim pratiklere de dayanmaktadır. Bu tarihsel süreç, tiyatronun yalnızca estetik değil, aynı zamanda kültürel ve düşünsel bir ifade alanı olduğunu göstermektedir. Antik Yunan tiyatrosu yalnızca sanatsal bir üretim alanı değil, aynı zamanda felsefi ve toplumsal düşüncenin sahneye taşındığı özgün bir platformdur. Tragedya türünün kökeni, M.Ö. 7. ve 6. yüzyıllarda Dionysos adına düzenlenen dinsel törenlerde söylenen dithyrambos adlı koro şarkılarına dayanmaktadır. Başlangıçta doğaçlama olan bu şarkılar, zamanla biçimlenmiş ve bir konuşmacının (hipokrites) katılımıyla diyalog ve dramatik çatışma öğeleri gelişmiştir. Yunanca “teke” (tragos) ve “şarkı” (aoide) kelimelerinden türeyen tragoidia kavramı, tiyatronun dinsel bir törenden sanatsal bir gösteriye dönüşümünü simgeler. Bu süreç, tiyatronun yalnızca estetik bir alan değil, aynı zamanda ritüelistik kökenlerden beslenen kültürel bir pratik olduğunu ortaya koymaktadır.

Tiyatronun kökenine dair farklı kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir görüş, tiyatronun doğrudan taklit (mimesis) eyleminden türediğini savunur. Aristoteles, Poetika adlı eserinde taklidi insana özgü doğal bir eğilim olarak tanımlar; bu eylemin hazla birleşerek sanatı ortaya çıkardığını belirtir. Ona göre sanat, yaşamı olduğu gibi değil, olması gerektiği biçimiyle temsil eder. Ancak tiyatronun yalnızca taklit temelli olmadığı, mitos, ritüel ve dansın birleşiminden doğduğu görüşü de öne sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre, ilkel insan, çevresini öncelikle beden dili ve dans yoluyla anlamlandırmış; zamanla bu anlatım, taklit ve dramatik temsil biçimlerine evrilmiştir. Dans, ritüel ve dramatik yapı arasındaki bu bağlantı, tiyatronun ritüelistik ve bedensel kökenine dikkat çeker.

Tiyatro tarihine bakıldığında, ritüel ve dramatik temsil arasındaki geçişin insanlık tarihinin genel gelişim çizgisiyle örtüştüğü görülür. Başlangıçta doğayı anlamlandırmak için ritüel ve taklit yoluna başvuran insan, zamanla bu pratikleri hikâyeleştirerek sahne üzerindeki dramatik formlara dönüştürmüştür. Antik Yunan döneminde bireyin entelektüel gelişimiyle birlikte tiyatro da ritüelden ayrılarak bireyin iç dünyasına ve toplumsal yapının eleştirisine yönelmiştir. Böylece tiyatro, hem bireysel sorgulamaların hem de kolektif bilincin sahne üzerindeki yansıması hâline gelmiştir. Tiyatronun yalnızca

sözel bir ifade biçimi olmadığı, aynı zamanda bedensel performans ve ritmik ifade yoluyla da geliştiği anlaşılmaktadır. Özellikle Antik Yunan tragedyası, ritüelistik coşkunun ve bedensel ifadenin dramatik yapıya dönüştüğü bir formu temsil etmektedir.

Rubini Moschochoriti, tragedyayı ilkel festivaller ve ritüellerden doğan, bedensel ifade ve müzikalitenin güçlü biçimde yer aldığı bir sanat formu olarak tanımlar. Ona göre tiyatro, yalnızca söze dayalı bir anlatım değil; ritim, ses ve hareketin bütünleştiği bir performans biçimidir. Huizinga ise oyunu kültür kurucu bir etkinlik olarak değerlendirir; ritüel ve oyun arasındaki bu bağlantı, dramatik türlerin kolektif bilincin bireysel anlatıya dönüşüm sürecini açıklamaktadır. Ritüel yapının tekrar eden doğasından farklı olarak dramatik tiyatro, değişken ve gelişen bir anlatım formuna evrilmiştir. Ritüelde katılımcılar doğrudan adanmışken, dramatik tiyatrodaki odak noktası insandır ve izleyici doğrudan olayın parçası değil, gözlemcisi konumundadır (Moschochoriti, 2018, p. 59; Huizinga, 2017, p. 18).

Bu süreçte tragedyalar ve komedyalar gelişmiş; Aristoteles'e göre tragedya, ditirambik şarkıların dönüşümüyle, komedyalar ise fallik şarkılarla ilişkili halk gösterilerinden doğmuştur. Bu anlatı formlarında oyuncu ve seyirci ayrımı henüz net değildir; herkes performansın etkin bir parçasıdır. Yunan tiyatrosunun gelişimiyle birlikte bireysel yaratıcılık ön plana çıkmış, oyun yazarlığı ve dramatik yapı sistemleşmiştir. Thespis'in sahneye ilk bireysel oyuncuyu çıkararak koro ile diyalog kurması, dramatik tiyatronun doğuşunda dönüm noktasıdır.

Aiskhylos'un ikinci bir oyuncuyu sahneye dâhil etmesi ve Sophokles'in üçüncü oyuncuyu eklemesiyle birlikte, olay örgüsü ve dramatik yapı daha karmaşık ve çok yönlü hâle gelmiştir. Böylece Antik Yunan tragedyası, yalnızca dinsel bir ritüel değil, bireyin ve toplumun deneyimlerini yansıtan estetik bir anlatım biçimine dönüşmüştür.

Antik Yunan'da dini ritüellerden doğan tiyatro, Roma döneminde daha seküler bir yapıya evrilmiş, bireyin bu dünyadaki yaşamını konu alan temsillere yönelmiştir. Tanrılar onuruna yapılan törenler yerini, kralları ve kahramanları yücelten gösterilere bırakmıştır. Tiyatro sahneleri, tapınakların yakınında değil, şehir merkezlerinde yer alarak kamusal eğlence alanlarına dönüşmüştür.

Roma kültürü, doğaüstü anlatılardan ziyade bireyin toplumsal işlevine odaklandığından, tiyatro da dünyevi temalara kaymıştır. Gösterişli mimarî yapılar, sahne tasarımında estetik ve teknik gelişmelere imkân vermiş, tiyatronun profesyonelleşmesine zemin hazırlamıştır. Ancak Roma İmparatorluğu'nun son döneminde, tiyatro "ahlaki yozlaşmanın" sembolü olarak görülmüş, özellikle kilise çevrelerince ağır eleştiriler almıştır. Halkı yozlaştırdığı düşünülen din dışı tiyatro türleri yasaklanmış; buna rağmen mim, pantomim gibi gösteriler halk arasında varlığını sürdürmüştür.

Orta Çağ'da tiyatro büyük ölçüde kilisenin kontrolüne girmiştir. Kilise, tiyatronun gücünü fark ederek onu tamamen yasaklamak yerine kendi inanç sistemine hizmet edecek şekilde dönüştürmüştür. Başlangıçta ayinlerde kullanılan dramatik anlatımlar, zamanla daha yapılandırılmış dinsel oyunlara (mystery plays, miracle plays, morality plays) dönüşmüştür. Başlangıçta kiliselerde sahnelenen bu oyunlar, halkın yoğun ilgisi nedeniyle açık alanlara taşınmış; böylece tiyatro, dini öğretileri halka öğretme aracı hâline gelmiştir. Öte yandan din dışı tiyatro da, tüm baskılara rağmen, gezgin sanatçılar ve halk arasında yaşamaya devam etmiştir. Bu dönemde seküler tiyatro, farslar, interludlar ve maskeli gösteriler gibi türlerle gelişim göstermiştir. Din dışı ve dinsel tiyatro arasındaki bu ikili yapı, Orta Çağ boyunca tiyatronun hem bir inanç aracı hem de halk kültürünün canlı bir ifadesi olarak varlığını sürdürmesini sağlamıştır. Böylece tiyatro, bireysel ifade, toplumsal hafıza ve kültürel aktarım işlevlerini koruyarak sonraki dönemlere aktarılmıştır.

1453–1600 yılları arasında yaşanan Rönesans Dönemi, sanat, düşünce ve tiyatronun özgürlüğüne kavuştuğu, insanı merkeze alan yeni bir anlayışın doğduğu bir dönemdir. İtalya'da başlayarak tüm Avrupa'ya yayılan bu süreç, sanatın doğrudan akıl ve bilim kaynaklı bir ifade biçimi hâline gelmesini sağlamıştır. Rönesans tiyatrosunda bireyin psikolojisi, toplumsal yaşamı ve duygusal dünyası ana tema hâline gelmiş; doğaüstü anlatılardan insan merkezli temalara geçilmiştir. Böylece tiyatro, bireyin varoluşunu, yaşam amacını ve toplumsal ilişkilerini sorgulayan bir sanat alanına dönüşmüştür. Bu dönem "sanatın altın çağı" olarak da adlandırılır. Tiyatro, zengin dekorlar, gösterişli kostümler ve gelişmiş sahne teknikleriyle etkileyici bir görsel deneyim sunarken; oyun metinleri insan doğasını derinlemesine keşfetmeye yönelmiştir. Rönesans tiyatrosunun en önemli figürü William Shakespeare olmuştur. Shakespeare'in oyunları,

insanın evrensel duygularını ve içsel çatışmalarını ele alarak, çağını ve sonraki nesilleri derinden etkilemiştir (Clark, 2005, p. 103; Şener, 1999, p. 67).

Sahnelemelerde müzik ve dans yoğun olarak kullanılmış; bu unsurlar, dramatik anlatımın duygusal derinliğini artırmıştır. Oyunculukta doğallık ve ölçülülük esası benimsenmiş; abartıdan kaçınarak insan doğasına sadık bir temsil anlayışı geliştirilmiştir. Shakespeare, Hamlet oyununda tiyatronun doğasına dair görüşlerini dile getirirken, doğallığın ve gerçekçiliğin tiyatronun temel amacı olduğunu vurgular: "Tiyatronun amacı dünyaya bir ayna tutmak, iyiyi ve kötüyü yansıtmak, çağın ruhunu ortaya koymaktır."

Rönesans tiyatrosu, yalnızca görsel bir şölen sunmakla kalmamış; insan doğasına dair derin sorgulamalarla seyirciyi duygusal ve düşünsel bir yolculuğa çıkarmıştır. Böylece tiyatro, hem estetik hem de entelektüel bir sanat biçimi olarak yeni bir evreye ulaşmıştır. Rönesans sonrasında tiyatro, yalnızca bireysel ifadeyi değil, toplumsal gerçekliği de sahneye taşıyan bir sanat dalı hâline gelmiştir. Bu dönemde tiyatro, estetik kaygıların yanı sıra birey-toplum ilişkisini ve insan doğasının çeşitli yönlerini ele alan bir ifade biçimine dönüşmüştür.

Barok ve Klasik dönemlerde sahne tasarımı, kostüm kullanımı ve oyunculuk tekniklerinde büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. Sahne mekânları daha sofistike hâle gelirken, dekor ve ışık kullanımı dramatik etkiyi artırmaya başlamıştır.

Tiyatronun kurumsallaşması, profesyonel tiyatro topluluklarının ortaya çıkışıyla hız kazanmıştır. Oyunculuk sanatında, doğallık ve içsel tutarlılık temel ilkeler hâline gelirken, dramatik eserlerde karakter gelişimi ve olay örgüsü daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Bu süreçte, dramatik yapının kurallı ve estetik bir çerçevede şekillenmesi dikkat çekicidir. Özellikle Fransa'da üç birlik kuralı (zaman, mekân ve olay birliği) benimsenmiş; tiyatronun gerçekliğe daha yakın bir anlatım formu kazanması sağlanmıştır. Modernleşme sürecinde tiyatro, yalnızca eğlence veya dini öğretim amacıyla değil; bireyin iç dünyasını, toplumun yapısal sorunlarını ve insanın varoluşsal çelişkilerini sorgulayan bir sanat dalı olarak evrilmiştir. Bu evrim, tiyatronun hem sanatsal hem de sosyo-kültürel işlevlerinin genişlemesine yol açmış; sahne artık yalnızca bir oyun alanı değil, aynı zamanda düşünsel tartışmaların, eleştirel bakışların ve estetik deneyimlerin buluşma noktası hâline gelmiştir.

Tiyatronun doğu ve tarihsel evrimi incelendiğinde, bu sanat dalının yalnızca estetik bir ifade biçimi olmadığı; aynı zamanda toplumsal yapının, kültürel kodların ve bireysel kimliğin sahne üzerindeki dinamik bir yansıması olduğu görölmektedir. Ritüelistik kökenlerden başlayarak Antik Yunan'da sistematik bir yapıya kavuşan tiyatro, Roma'da sekülerleşmiş, Orta Çağ'da dinsel otoritelerle biçimlenmiş, Rönesans ile birlikte insan merkezli estetik bir sanat anlayışına evrilmiştir.

Bu kapsamda, tiyatro akımlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **Klasik Tiyatro**
- **Romantik Tiyatro**
- **Naturalist Tiyatro**
- **Dışavurumcu (Ekspresyonist) Tiyatro**
- **Gerçekçi Tiyatro**
- **Eleştirel Gerçekçi Tiyatro**
- **Toplumcu Gerçekçi Tiyatro**
- **Epik Tiyatro**
- **Uyumsuz (Absürt) Tiyatro**
- **Çağdaş Tiyatro**

Bu tarihsel süreç, tiyatronun yalnızca bireysel bir ifade alanı değil, aynı zamanda bir kurumsal organizasyon biçimi haline gelişinin de zeminini hazırlamıştır. Tiyatronun profesyonelleşmesi, estetik kaygıların yanında yönetsel, ekonomik ve toplumsal işlevlerin de belirleyici olduğu bir yapıyı gerekli kılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, sanatın profesyonelleşme süreci bağlamında tiyatronun bir kurum olarak nasıl yapılandığı; Türkiye özelinde ise İBB Şehir Tiyatroları gibi köklü kurumlarda bu dönüşümün nasıl tezahür ettiği detaylı biçimde ele alınacaktır.

Dolayısıyla, Sanatın Profesyonelleşmesi Bağlamında Sanat Yönetimi başlığı altında tiyatronun tarihsel gelişimini ele almak, yalnızca bir sanat dalının değil, insanın kendi varoluşunu anlamlandırma ve kurumsallaştırma sürecinin de izini sürmektir. Sonuç olarak tiyatro sanatı, insanın anlam arayışının hem bireysel hem de toplumsal düzeyde somutlaştığı sahne olmuştur. Bu sahne, zamanla yalnızca estetik bir alan değil, aynı zamanda bir örgütlenme, yönetim ve kurumsallaşma alanı hâline gelmiştir. Sanatın profesyonelleşmesi, tiyatronun Bu bağlamda tiyatro, yalnızca bir sanat dalı değil; insanlık tarihinin, kültürel değişimin ve sanat yönetiminin kesişim noktası olarak varlığını sürdürmektedir.

Tiyatro, insan ruhunun dünyaya tuttuğu kadim bir aynadır; zamanla yalnızca bir gösteri değil, insanın kendi varoluşunu anlamlandırma ve yeniden inşa etme çabası hâline gelmiştir.

Bu aynanın yüzeyinde değişen toplumlar, devinen kültürler ve bireyin sonsuz arayışı yansımış; her çağ kendi sahnesini, kendi anlatısını yaratmıştır. Tiyatronun bu çok katmanlı yolculuğu, sanatın yalnızca yaratılmasını değil; aynı zamanda planlanmasını, yönetilmesini ve topluma aktarılmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda tiyatro, sadece bir sanat değil; insanlık bilincinin profesyonelleşen ve kurumsallaşan sesi olmuştur. Ve bugün, sanat yönetimi, bu sesin yankılandığı yapıyı karmak ve yaşatmakla sorumlu olan, görünmeyen ama vazgeçilmez bir sahne arkasıdır.

2.3. Tiyatronun Amacı, Birey ve Toplum Üzerindeki Etkisi

İnsanlık tarihi boyunca sanatın varlığı, insanın çevresini anlama ve deneyimlerini aktarma ihtiyacının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyaç, insanı ritüeller ve taklitler gibi araçlara yöneltmiş, bu da tiyatronun ilksel kökenini oluşturmuştur. “Tiyatro” adı verilmeden önce bile, insanlar doğayla mücadelelerinde ritüelistik uygulamalarla hem bilgi aktarmış hem de yaşamlarını kolaylaştırmıştır.

Bu ritüeller, toplumsal bağları güçlendirmiş, bireysel motivasyonları artırmış ve sosyal gelişime katkı sağlamıştır. Doğanın düzenini anlamlandırma çabasıyla şekillenen bu etkinlikler, zamanla tekrarlanarak kültürel pratiklere dönüşmüştür. Özellikle av öncesi

yapılan ritüeller, sadece manevi bir hazırlık değil, aynı zamanda pratik başarı sağlayan bir araç olmuştur.

Bu dönemde yazılı iletişimin gelişmemiş olması, ritüel ve taklit temelli eylemleri tarih ve kültür aktarımı işlevine de büründürmüştür. Bu etkinlikler, topluluk içindeki iletişimi güçlendirip kolektif hafızayı oluştururken, aynı zamanda tiyatronun temelini atan ilk dramatik örnekler olarak işlev görmüştür.

Tiyatronun birey yaşamındaki yerini doğru kavrayabilmek için, onun toplumsal görevini net biçimde tanımlamak gerekir. Nutku'ya (1972, s. 75) göre tiyatro, bireysel değil, kolektif bir anlatım aracıdır. Bu nedenle tiyatro, yalnızca kişisel bir sanat deneyimi değil; ortak duyguların ve düşüncelerin sahne üzerinden ifade edildiği toplumsal bir iletişim alanıdır.

Tarihin her döneminde tiyatronun amacı ve yöntemleri değişse de, öğretici ve birleştirici rolü değişmemiştir. Ritüellerle bireyde sorumluluk ve toplumsal aidiyet duygusu gelişmiş, tiyatro bir ifade ve paylaşım aracı olarak işlev kazanmıştır. Aynı zamanda geçmişte yaşanan olayların aktarımı için bir hikâye anlatıcılığı biçimine dönüşmüş, bilgi ve deneyim paylaşımını mümkün kılmıştır.

Antik Yunan döneminde tiyatro, toplumsal bilinç inşasında bilinçli bir araç hâline gelmiş; dinî inançlar, topluluk ruhu ve öğrenme gibi kavramları sahne üzerinden işlemiştir. Bu dönemde tiyatronun hem eğitici hem de estetik bir deneyim sunduğu kabul edilmiştir.

Komedyâ, toplumsal ve siyasal eleştiriyi hiciv yoluyla sunarak seyircide eleştirel bir bilinç oluşturmuştur (Soykan, 2019, p. 148). Tiyatro böylece bireyin ve toplumun zayıf yönlerini görünür kılmış; yazarlar toplumun aynası ve yol göstericisi işlevini üstlenmiştir.

Antik Yunan'daki düşünsel iklim, tiyatroyu sadece bir estetik faaliyet değil, aynı zamanda sorgulayıcı bir araç olarak şekillendirmiştir (Şener, 2006, s. 69). Aristoteles, tiyatronun yalnızca öğretici değil, estetik haz da yaratması gerektiğini belirtmiş ve tragedyanın izleyicide “özgül bir hoşlanma” duygusu uyandırmasını savunmuştur (Şener, 2010, p. 47). Tiyatro böylece bireyin ve toplumun zayıf yönlerini görünür kılmış; yazarlar

toplumun aynası ve yol göstericisi işlevini üstlenmiştir. Sanatın kamusal alandaki varlığı zamanla daha da belirginleşmiş, özellikle modern dönemlerde estetik üretim, toplumla daha doğrudan ilişki kurmaya başlamıştır. Bu dönüşümle birlikte sanat, yalnızca elit çevrelerde sergilenen bir ayrıcalık olmaktan çıkarak, geniş kitlelerle temas eden bir ifade biçimine evrilmiştir. Nitekim, “*modern zamanlarda sanat, sırça sarayından çıkıp kalabalığa karışmıştır, çünkü kendini yalnız hissetmiştir*” (Ayan, 2011, p. 67). Bu ifade, sanatın toplumsal temsiliyet işlevini yeniden tanımladığı bir dönüm noktasını da işaret etmektedir.

Tiyatro zamanla daha belirgin şekilde eğitim merkezine dönüşmüştür. Bireyi toplumsal kurallara uyum sağlamaya yönlendirirken, içerdiği dans ve müzik unsurlarıyla eğlendirici işlevi de sürmüştür. Kimileri tiyatroyu yalnızca eğlence aracı olarak değerlendirirken, kimileri yalnızca eğitici yönünü ön plana çıkarmıştır. Ancak daha bütüncül bir yaklaşım, tiyatronun hem eğlendiren hem de eğiten, farkındalık yaratan ve dönüştüren bir sanat formu olduğunu kabul eder.

Tiyatro kimi zaman doğayı taklit, kimi zaman ideallerin ifadesi, kimi zaman ise sadece eğlence aracı olmuştur. Günümüzde ise bireyin iç dünyasını yansıtmaya ve psikolojik derinlik kazanma işlevi ön plandadır. Bu bağlamda tiyatro, bireyin içsel çatışmalarını, toplumsal aksaklıkları ve ütopyalarını sahneye taşıma aracıdır. Sanat yoluyla sorunların görünür hâle gelmesi, kimi zaman çözüm önerileriyle, kimi zaman yalnızca farkındalıkla gerçekleştirilir.

Tiyatro, izleyiciye yalnızca estetik deneyim sunmakla kalmaz; ona dokunmalı, düşünsel iz bırakmalı ve bireyi dönüştürmelidir. Bu bağlamda, tiyatro yalnızca sanat değil, aynı zamanda rehberlik eden bir araçtır. Etkili bir tiyatro yapıtı umut aşılmalı, eleştirel düşünce kazandırmalıdır. Biçimi ne olursa olsun, tiyatronun temel amacı değişmez: öğretmek, fark ettirmek, dönüştürmek. Bireyin geçmişine, geleceğine, duygularına ve hayallerine ışık tutar; nesiller arası kültürel aktarımı sağlar, bireyi benliğiyle buluşturur.

Tiyatro, yalnızca bireysel duygulara değil, toplumsal sorunlara da temas eder. Hem bu sorunları görünür kılar hem de çözüm süreçlerinde sorumluluk üstlenir. Bireye kendini tanıma, sorgulama ve insanlık hâline dair farkındalık kazanma imkânı sunar.

Şener'in de belirttiği gibi, tiyatro sahnede yalnızca gerçeğin taklidini değil, bizzat gerçeğin kendisini sunar; böylece seyirci, toplumsal olaylara farklı bir bakış açısıyla yaklaşır (Şener, 2006, p. 260).

Günümüz tiyatrosu, yalnızca içerik açısından değil, biçim ve seyirciyle kurduğu ilişki bakımından da yeni tanımlar geliştirmiştir (Şener, 2006, s. 308-309). Muhsin Ertuğrul'un "Tiyatro eğlence yeri değil, büyüklerin mektebidir" sözü, tiyatronun eğitici niteliğini vurgular (Ertuğrul, 1970, p. 45). Tiyatro, toplumu ortak duygularda birleştirir ve anlayış geliştiren bir ortam yaratır.

Bu nedenle tiyatro, tüketim kültürünün sıradan bir ögesi olarak değil; yaşamsal bir ihtiyaç olarak değerlendirilmelidir. Hem maddi hem manevi açıdan bireyi besler, iyileştirir, düşünsel rehberlik sunar. Erwin Piscator'un da ifade ettiği gibi, tiyatro yalnızca sanat üretimi değil; aynı zamanda politik, ekonomik ve sosyal sorunlara müdahale eden güçlü bir ifade aracıdır (Piscator, 1980, p. 8).

Gültekin'e göre, tiyatronun bireye ve topluma doğrudan etki edebilmesi, onu eğitim ve kültürle doğrudan ilişkilendirir. Aynı zamanda pedagojik bir araç olarak da etkin şekilde kullanılması bu işlevini pekiştirir (Gültekin, 2009, p. 56). Bu yönüyle tiyatro, hem estetik hem de kültürel aktarımın güçlü bir sahnesi hâline gelmiştir.

Tiyatro, topluma ayna tutar; yansıttığı imgeler, duygular ve durumlar aracılığıyla seyircinin algısını şekillendirir. İzleyiciyi düşündürür, eleştirmeye yönlendirir ve böylece rehberlik eden bir sanat formu hâline gelir. Yaşamdan beslenen tiyatro, gerçekliği kendi estetik diliyle yeniden üretir. Sanatlar arasında birey üzerinde en yoğun etkiyi yarattığı kabul edilmektedir. Toplum ve kültür öğelerini en güçlü biçimde yansıtan sanat formu olan tiyatro, bireyin düşünce ve değer sistemine nüfuz etme potansiyeline sahiptir. Onun temel işlevi, bireyleri bilinçlendirmek, aksaklıkları görünür kılmak ve toplumsal dönüşüme katkı sunmaktır. Tiyatro ve kültür ilişkisinde bu bütüncül bakış açısı zorunlu hâle gelir.

Dolayısıyla tiyatro, yalnızca bir sanat değil; bireyin iç dünyasını ve toplumsal yapıyı anlamlandıran bir ihtiyaçtır. Gerçeği görünür kılar, izleyiciyi eğitir, dönüştürür ve düşünmeye sevk eder. Görsel ve işitsel boyutlarıyla güçlü bir duyuş ve sezgisel etki yaratır. Hem bireysel hem kolektif düzeyde zihinsel ve duygusal dönüşüm sağlar. Tiyatro

aynı zamanda kültürel benliği koruyan ve geleceğe aktaran bir köprüdür. Hem bir iletişim aracı hem de farkındalık alanı olarak işlev görür. İnsanlık tarihi boyunca yalnızca estetik değil, kültürel ve toplumsal bir dönüşüm aracı olarak da rol oynamıştır. Kimi zaman empati kurdurarak, kimi zaman sorgulayıcı bir biçimde izleyicinin kendisiyle ve çevresiyle yüzleşmesini sağlar.

Sanatın dönüştürücü gücü, modern çağda daha örgütlü ve yönetilmesi gereken bir alan olarak öne çıkmıştır. Tiyatronun yalnızca bireysel yaratı değil; aynı zamanda kültürel bir üretim alanı olarak görülmesi, sanat yönetimini kaçınılmaz kılmıştır. Tiyatronun etkili işleyebilmesi için hem sanatsal hem de yönetsel donanım gereklidir.

Sanatçı yaratıcı vizyonu ile sahnede yaşamı yeniden kurarken; yönetici bu üretimin sürdürülebilirliğini sağlar. Böylece tiyatro yönetimi, yalnızca organizasyonel değil; sanatı koruyan ve çağın koşullarına göre yönlendiren stratejik bir alana dönüşür. Tiyatronun estetik üretimini sürdürmesi, topluma dokunması ve geçmişten geleceğe taşınması için bu yönetsel yapı vazgeçilmezdir. Bu bağlamda tiyatro, yalnızca bireyin ruhuna hitap eden bir sanat formu değil; aynı zamanda kültürel üretimin ve sanat politikalarının merkezinde yer alan, yönetilmesi gereken bir kamusal değerdir. Sanatın profesyonelleşmesi süreciyle birlikte tiyatro yönetimi, bu sanat dalının sürdürülebilirliğini sağlayan stratejik bir alan hâline gelmiştir.

Tiyatro yönetimi, yalnızca organizasyonel işlevler değil; aynı zamanda sanatsal üretimin toplumsal etkisini artırma sorumluluğunu da üstlenir. Bu bağlamda sanatçı ve yönetici rolleri birbirini tamamlar: Sanatçı yaratıcı üretimi gerçekleştirirken, yönetici bu üretimin devamlılığı için gerekli yapıyı inşa eder. Bu işbirliği, hem estetik bütünlüğü hem de toplumsal erişimi güvence altına alır.

Sonuç olarak tiyatro, bireyin içsel dünyasıyla toplumun yapısını birleştiren, sanatı kamusal bir bilinç aracına dönüştüren özgün bir alandır. Tiyatro yönetimi ise bu değerli sanat formunun evrensel işlevlerini koruyarak, geçmişten geleceğe taşınmasında kilit rol oynar. Hem sanatsal hem yönetsel bütünlüğü sağlayan yapılar aracılığıyla tiyatro, toplumsal dönüşümün ve kültürel sürekliliğin vazgeçilmez unsurlarından biri olmaya devam eder.

2.4. İşletme ve Sanat Üreticisi Olarak Tiyatro ve Yapısı

Tiyatro kurumları, yalnızca sanatsal üretim merkezleri değil; aynı zamanda organizasyonel yapıya sahip işletmeler olarak da faaliyet gösterirler. Bu bağlamda tiyatro, sahne tasarımı, kadro planlaması, finans yönetimi ve seyirci ilişkileri gibi birçok yönetsel işlevi içinde barındıran çok boyutlu bir yapı arz eder. Bu bölümde tiyatro kurumlarının işletme kimliği, sahne mekânlarının organizasyonu, sanat üretiminin yapısal koşulları ve tiyatro oyunlarının yönetsel organizasyonu alt başlıklar hâlinde ele alınacaktır. Böylece tiyatronun yalnızca yaratıcı değil, aynı zamanda yönetsel ve yapısal boyutları da bütüncül biçimde değerlendirilmiş olacaktır.

2.4.1. İşletme Kavramı

Sahnelerin ve tiyatro kurumlarının işletme kültürü perspektifinden ele alınmasına geçmeden önce, işletme kavramının genel hatlarıyla açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Zira tiyatronun günümüzdeki işleyişi, temel prensipleri itibarıyla bir şirket organizasyonuna benzer biçimde işlemektedir. Bu bağlamda, tiyatro kurumları ve sahneleri her ne kadar sanat üretiminin merkezleri olarak görülse de, çağdaş ekonomik koşullar doğrultusunda birer ticari işletme kimliği de taşımaktadırlar. Tiyatronun işletme özellikleri taşımasının temelinde, günümüz ekonomik yapısının belirleyiciliği yatmaktadır. Sahne ve tiyatro kurumları, hem kurumsal yapılarının hem de bünyelerinde çalışan sanatçıların ve idari personelin geçim kaynağını oluşturan bir işleyiş mekanizmasına sahiptir. Bu yönüyle tiyatro, sadece sanatsal üretimin değil, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliğin de bir alanı hâline gelmiştir. Tiyatronun sadece sanatsal üretimle sınırlı olmayan yapısı, onun aynı zamanda bir organizasyon ve işletme modeli olarak değerlendirilmesini gerekli kılar. Özellikle kamu destekli ya da özel sermayeye dayalı tiyatro kurumlarında, üretim kadar yönetim süreci de belirleyicidir.

Sanat ihtiyacı, belirli bir işletme organizasyonu aracılığıyla karşılanmakta; ister bireysel ister kurumsal düzeyde olsun, her sanat eserinin üretiminden depolanmasına, pazarlanmasından izleyiciyle buluşturulmasına kadar geçen tüm aşamalar, işletme

kültürünün bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Üstelik, sanat eserinin üreticisi konumundaki sanatçıların ve kurumların, bu meslektan doğrudan maddi imkân sağlamaları göz önüne alındığında, stratejik planlama, kaynak yönetimi, pazarlama ve organizasyon gibi alanlarda işletme biliminin ilkelerine duyulan ihtiyaç açıkça ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla modern tiyatro kurumları, yalnızca sanatsal yaratıcılığı değil; aynı zamanda etkili işletme yönetimini de içeren çok katmanlı bir yapının ürünüdür. İşletme, kâr amaçlı kurumların kuruluşu, finansmanı, üretim araçlarının sağlanması, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve finansal süreçlerin izlenmesini inceleyen bir sosyal bilim dalıdır.

Türkçede işletme kavramı ayrıca, mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirildiği iktisadi birimler için de kullanılmaktadır. Ancak özellikle kültürel ve sanatsal alanlarda faaliyet gösteren kurumlar açısından bakıldığında, işletmenin bize en yakın tanımı; insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak amacıyla üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyet gösteren bir kuruluş biçimi olmasıdır. İşletme kavramı, aynı zamanda kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getiren; bu süreçte mal veya hizmet üreten, pazarlayan ve maddi ya da manevi kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik ve hukuki birimler bütünü olarak da tanımlanmaktadır.

Bu geniş tanımlar çerçevesinde, tiyatro gibi kültürel üretim alanlarının da günümüz ekonomik ve sosyal yapıları içinde işletme biliminin temel kavram ve prensipleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Tiyatro kurumları, sanat üretiminin yanı sıra, üretim organizasyonu, kaynak yönetimi, hizmet sunumu ve sürdürülebilirlik gibi işletmecilik fonksiyonlarını da etkin biçimde yürütmek durumundadırlar. İşletmenin iş alanındaki karşılığı, insanların gelir elde etmek amacıyla gerçekleştirdikleri bedensel ve zihinsel çabalar olarak tanımlanmaktadır. Meslek alanında ise işletme, bir kimsenin hayatını sürdürmek ve geçimini sağlamak için yaptığı, kuralları belirlenmiş ve sürekli bir iş faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Üretim alanında ise işletme, insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek için gerçekleştirilen her türlü çabayı kapsar (Eren, 2010).

Bir işletmeden söz edildiğinde, karşımıza çıkan temel kavramlar arasında kâr elde etme, ekonomik sürdürülebilirlik, pazarlama, mal ve hizmet üretimi, personel yönetimi, mekân yönetimi, ticaret, reklam ve tanıtım, basın ve halkla ilişkiler, denetleme, yönetim, muhasebe ve sosyal sorumluluk gibi çok boyutlu alanlar yer almaktadır. İşletmenin en temel amaçları arasında, kaliteli üretim gerçekleştirmek, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek, sürekli istihdam sağlamak ve ayakta kalabilmek için kâr elde etmek bulunmaktadır. Bu bağlamda, bir kurumun ya da birimin işletme olarak nitelendirilebilmesi için; bireylerin ya da toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük mal veya hizmet üretebilmesi/pazarlayabilmesi ve bu üretim faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla üretim faktörlerini uyumlu ve etkin bir biçimde bir araya getirebilmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla işletme, yalnızca ekonomik kazançla sınırlı bir kavram olmayıp; üretim, organizasyon, yönetim ve toplumsal sorumluluk süreçlerini bütüncül bir biçimde içeren dinamik bir yapı olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin, faaliyet gösterdikleri çevredeki toplumsal sorunlara duyarlı olmaları günümüzde büyük bir önem taşımaktadır. Modern dünyada işletmeler, yalnızca ekonomik amaçlarla kurulmuş birer birim olarak değil; aynı zamanda sosyal ve politik birer aktör olarak da değerlendirilmektedir (Koçel, 2011).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevre dinamik, sürekli değişen ve belirsizlik içeren bir yapıya sahiptir. Bu nedenle işletmeler, karşı karşıya kaldıkları belirsizlik ve riskleri önceden öngörebilmek, değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilmek zorundadırlar. İşletmelerin başarılı bir biçimde varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde doğru örgütlenmeye, etkin yönetime ve girişimcinin sahip olduğu niteliklere bağlıdır.

Doğru örgütlenme: Örgütlenme, işlerin ve iş araçlarının mantıksal bir düzen içerisinde yapılandırılması sürecidir. Bir işletmeyi etkin bir biçimde örgütlemek, onun tüm işlevlerini eksiksiz yerine getirebilmesi için gerekli olan tüm kaynakları doğru biçimde sağlamayı gerektirir. Başarılı bir işletmenin temel unsurları; uygun mülkiyet yapısı, doğru konum seçimi, optimum büyüklük, yeterli alan, doğru makine ve araç gereçlerin temini, sürekli ham madde arzı, yeterli sermaye, nitelikli insan kaynağı, doğru

hedef pazar, uygun teknoloji kullanımı, açık ve gerçekçi amaçlar belirlenmesi, rasyonel örgüt yapısı ve benzeri faktörlerdir.

Etkin yönetim: Modern bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesinin ikinci temel koşulu, etkin bir yönetim sistemine sahip olmasıdır. Etkin yönetim, sadece mevcut kaynakların verimli kullanımını sağlamakla kalmaz; aynı zamanda değişimlere uyum sağlamayı, yenilikçi çözümler üretebilmeyi ve işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını güvence altına alır.

Bir işletme, fiziksel kaynakları, iş gücünü ve sermayeyi başarılı bir biçimde bir araya getirirse dahi, bu unsurlar kendi kendine işletmeyi hedeflerine ulaştıramaz. Etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için, işletmenin sahip olduğu tüm kaynakları koordineli ve uyumlu bir biçimde bir araya getirmesi ve yönetmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendiren ve bu süreçlere yol gösteren kritik bir role sahiptir. Bu rolü üstlenen yönetici, uygun beceriler, yönetim teknikleri ve çağdaş yaklaşımlar kullanarak, fiziki, insani ve diğer gerekli kaynakları adil bir biçimde harekete geçirme, organize etme ve paylaşırma sorumluluğunu üstlenir. Başarılı bir yönetim yaklaşımı, yalnızca mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlamakla kalmaz; aynı zamanda işletmenin dinamik çevre koşullarına uyum yeteneğini güçlendirir, yenilikçi stratejiler geliştirilmesini mümkün kılar ve işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğine doğrudan katkı sağlar.

Girişimcinin Nitelikleri:

Tüm işletme faaliyetlerinin odak noktasında girişimci yer almaktadır. İşletme örgüt yapısı ve yönetiminin sorumlulukları, işletmeyi yönetme görevine sahip olan girişimciye bağlı olarak belirlenir. Bu nedenle girişimci, işletmenin dinamik ve aktif unsurunu oluşturur. Girişimcinin sahip olduğu nitelikler, işletmenin başarısını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu nitelikler, genellikle kişisel özellikler ve davranışsal özellikler olarak iki ana başlıkta toplanabilir.

Büyüme:

Büyüme, bir işletmenin gelişiminde merkezi bir role sahiptir. Büyüyen bir ekonomide, işletmelerin de büyümesi kaçınılmazdır. Ancak büyüme, her işletme için aynı hızda gerçekleşmez; bazı işletmeler bu süreci daha yavaş ilerletirken, bazıları ise çok hızlı

bir büyüme süreci yaşayabilir. Büyüme, aynı zamanda önemli bir risk taşıyabilir, çünkü hızla büyüyen işletmelerin yönetimsel ve operasyonel zorluklarla karşılaşmaları olasıdır.

Nicel büyüme, işletmenin satış gelirleri, ürün çeşitliliği, yatırımlar, kapasite kullanımı ve personel sayısı gibi ölçülebilir göstergelerle değerlendirilen büyümedir. Bu tür büyüme, sayısal verilerle doğrudan gözlemlenebilir ve finansal performans ile yakından ilişkilidir.

Nitel büyüme ise, işletmenin sunduğu hizmetlerin veya ürünlerin kalitesinin geliştirilmesidir. Nitel büyüme, sayısal olarak ölçülmesi daha zor bir süreçtir, ancak nicel büyüme üzerinde görülen olumlu etkiler ve sonuçlar aracılığıyla yansımaları anlaşılabilir.

İşletmeler genellikle zaman içinde büyürler; ancak bazı işletmeler, büyüme fırsatlarına rağmen bilinçli olarak büyümek istemeyebilirler. İlginç bir şekilde, işletmelerin büyüme oranları, her zaman finansal performansları ile doğrudan ilişkili değildir. Bu, büyüme kararlarının yalnızca finansal sonuçlardan değil, aynı zamanda işletmenin stratejik hedefleri, vizyonu ve organizasyonel yapısı tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir. İşletmelerin çalışanlara karşı sorumlulukları, yalnızca işin yürütülmesiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışını da kapsar. Bu bağlamda, "Sosyal Sorumluluk SA8000 Standardı" gibi düzenlemelerin işyerlerinde uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır. İş güvenliği sağlanmalı, görevlendirme ve terfi süreçlerinde liyakat ilkesi titizlikle uygulanmalı, çalışanın aile ve özel hayatına saygılı olunmalı ve çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması yapılmalıdır. SA8000 Standardı, sosyal sorumluluk ve işyeri koşulları konusundaki en yaygın kabul gören uluslararası standartlardan biridir. Bu standart, işyerlerinde çalışanların haklarının korunmasını ve sosyal sorumluluğun işletmeler tarafından yerine getirilmesini sağlamayı hedefler. SA8000, Social Accountability International (SAI) tarafından geliştirilmiş olup, işyerlerinde sosyal sorumluluğa dair yüksek etik ve insan hakları standartlarını belirler. SA8000 standardının temel amacı, şirketlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirerek çalışanların insan haklarını koruması ve adil, güvenli çalışma koşulları sağlamasıdır (Aydın, 2020, p. 92; SAI, 2014, p. 4).

Doğal olarak, tiyatro, yalnızca sanatsal yaratımın bir aracı olmanın ötesinde, aynı zamanda güçlü bir işletme yapısına ihtiyaç duyan bir organizasyon biçimidir. Tiyatro

kurumları, toplumsal ve kültürel sorumluluklarını yerine getirirken, işletme dinamiklerini de etkin şekilde yönetebilmelidirler. Bu bağlamda, sanat ile ticaretin iç içe geçtiği modern tiyatro kurumları, hem estetik hem de ekonomik hedeflere ulaşmak için stratejik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. İşletme kavramı, tiyatro kurumları için yalnızca bir ticari zorunluluk değil, aynı zamanda sanatsal hedeflerin sürdürülebilirliğini sağlamak adına hayati bir bileşendir.

Tiyatronun üretim süreci, sanatçılar ve yöneticiler arasında iş birliği gerektiren, titiz bir planlama ve kaynak yönetimi gerektiren bir alandır. Bu süreç, yalnızca sanatsal yaratıcılıkla sınırlı kalmaz; aynı zamanda izleyiciyle buluşacak olan eserin, doğru biçimde pazarlanması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için işletme bilimiyle uyum içinde çalışmayı gerektirir. İşletmelerin temel amaçlarından biri olan kâr elde etme, tiyatro kurumları için, kültürel ve sanatsal işlevlerini yerine getirebilmek adına önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu bağlamda, tiyatro işletmeleri, aynı zamanda topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, ekonomik sürdürülebilirliklerini de güvence altına almalıdırlar.

Tiyatro kurumlarının profesyonelleşmesi, sadece sanatsal üretim değil, işletme dinamiklerinin de doğru yönetilmesini gerektirir. SA8000 Standardı gibi sosyal sorumluluk protokollerinin uygulanması, tiyatro kurumlarının sadece sanatsal sorumlulukları yerine getirmelerini değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel sorumluluklarını da etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Bu tür standartlar, çalışanların haklarını koruyarak tiyatro kurumlarının iş gücü verimliliğini artırır ve aynı zamanda izleyici kitlesinin güvenini kazanmasına yardımcı olur.

Bir işletme olarak tiyatro kurumlarının başarıya ulaşabilmesi için, doğru örgütlenme, etkin yönetim ve girişimcinin niteliklerinin birleştirilmesi şarttır. Girişimcilerin tiyatro yönetiminde sahip oldukları stratejik düşünme becerileri, sanatın ötesine geçip kültürel ürünlerin yaratılmasında ve ekonomik sürdürülebilirlik sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Büyüme stratejilerinin doğru uygulanması ve hem nicel hem de nitel büyüme süreçlerinin bir arada yönetilmesi, tiyatro kurumlarının hem sanatsal hem de ekonomik anlamda ilerlemesini sağlayacaktır. İşletme ve sanatın bu entegre yapısı, tiyatroyu yalnızca bir eğlence aracı olmaktan çıkarıp, kültürel gelişimin ve toplumsal değişimin itici gücü hâline getirir. Bu noktada, tiyatro kurumlarının yalnızca

kâr amacı gütmeyen, aynı zamanda kültürün korunması, aktarılması ve toplumda farkındalık yaratılması gibi önemli görevleri üstlendiği göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak, tiyatro, modern çağda bir işletme olarak varlık gösterirken, aynı zamanda bir sanat biçimi olarak varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Her iki kimliğin uyum içinde var olması, hem sanatsal üretimi hem de toplumsal sorumlulukları güvence altına alacak şekilde tiyatro yönetimi stratejilerinin şekillendirilmesini gerektirir. Tiyatro kurumları, işletme anlayışıyla şekillendirilen yapıları ve sanatın toplumsal etkisini artıran yönetim biçimleriyle, toplumsal gelişime katkıda bulunmaya devam edecektir

2.4.2. Tiyatro Sahnesi (Mekan) İşletmeciliği

Sanatın profesyonel olarak sahnelenmesi süreciyle birlikte, hem kamu hem de özel sektörde sanat eserlerinin sunulacağı mekânlar inşa edilmeye ve işletilmeye başlanmıştır. Bu mekânların iki temel işlevi bulunmaktadır: Toplumla sanatla buluşturmak ve kar elde etmeyi sağlamak. Mekân işletmeciliği, sanatçılara eserlerini sahneleme imkânı sunarken, sanatseverlerin de sanata erişimini kolaylaştırmıştır. Sahne ve gösteri sanatları salonları, yalnızca birer mekân değil; sanatsal üretimin ve etkinliklerin topluma taşındığı, istihdam yaratan önemli işletmelerdir. Tiyatro sahnesi işletmeciliği, sanatı ticarileştirirken sanatsal değeri koruyan bir mekanizma işlevi görür. Ancak bu işletmeler, yalnızca ticari yönetim anlayışıyla yönetilemez. Sanatsal sorumlulukları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, işletme yönetimi bilgisine sahip yöneticilerin yanı sıra, sanat alanına hakim kişilere de ihtiyaç vardır.

Sahne işletmeciliğinde, sanatsal birikim ile işletme becerilerinin dengeli bir biçimde harmanlanması gerekir. Bu dengenin sağlanması, kültürel üretimin desteklenmesini ve toplumsal etki yaratacak sanatsal vizyonun uygulanmasını mümkün kılar. Sahne işletmeciliği, estetik sorumluluğu ön planda tutan bir yönetim anlayışını zorunlu kılar. Tiyatro sahnesi işletmeciliğinde yalnızca iktisadi prensipler değil, planlama, organizasyon, yönetim, denetim ve koordinasyon gibi temel işletme fonksiyonları da önem taşır. Yetersiz yönetim, yalnızca işletmenin değil, sanat üretiminin ve sanatçıların da zarar görmesine yol açar. Bu doğrultuda, tiyatro mekânlarının yönetiminde, yalnızca ekonomik hedeflerin değil, nitelikli sanatın yaygınlaştırılması sorumluluğunun da

gözetilmesi gerekir. Bu anlayış, yalnızca mekânın ayakta kalmasını değil, aynı zamanda kültürel değerlerin korunmasını ve geliştirilmesini sağlar.

Tiyatro sahnesi işletmeleri, diğer ticari işletmeler gibi iktisadi prensiplere bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bu, planlama, organizasyon, yürütme, denetim ve koordinasyon gibi işletme fonksiyonlarının sahne yönetimine de uygulanmasını gerekli kılar. Ancak tiyatro sahnesi, sıradan bir ticari işletmeden farklı olarak, estetik ve sanatsal sorumlulukları da üstlenmektedir. Bu bağlamda, tiyatro sahnesi yöneticisinin yalnızca iyi bir işletmeci olması yetmez; aynı zamanda sanatın dinamiklerini, kültürel sorumlulukları ve toplumsal etkileri de doğru biçimde kavraması gerekir. Sahne işletmeciliği, yalnızca finansal sürdürülebilirliği sağlamakla kalmayıp, nitelikli sanat üretiminin desteklenmesini ve toplumla buluşmasını da amaçlamalıdır.

Tiyatronun sanatsal doğası, işletmecilik bakış açısıyla dengelenmelidir. Sahne işletmesi, kâr amacı güderken aynı zamanda sanatsal niteliği gözetmeli, etik değerler ve estetik kaygılarla hareket etmelidir. Bu çok yönlü yapı, sahne işletmelerinin klasik ticari yapılardan farklı bir organizasyonel modele ihtiyaç duymasına neden olur. Sahne ve gösteri sanatları salonlarında, idari yapı genellikle müdür, teknik amir, sahne amiri, gişe sorumlusu, temizlik görevlileri ve destek personelinden oluşur. Bu organizasyon şeması, sahne işletmesinin hem ticari hem sanatsal işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlar. Müdür, sahne işletmesinin genel işleyişinden ve sürdürülebilirliğinden sorumludur. Teknik ekip, sahne üzerindeki ses, ışık ve dekor düzenlemelerini yürütürken; gişe ve halkla ilişkiler personeli seyirci ile doğrudan iletişim kurar. Temizlik ve güvenlik personeli ise işletmenin fiziksel koşullarının sağlıklı bir şekilde korunmasında görev alır. Özellikle kamuya açık sahne işletmelerinde, sosyal sorumluluk bilinci daha belirgin olmalıdır. Bu tür işletmelerin yalnızca kâr amacıyla değil, kültürel erişimi artırmak, sanatı yaygınlaştırmak ve toplumsal katkı sağlamak amacıyla da faaliyet göstermeleri beklenir. Dolayısıyla, tiyatro sahnesi işletmeciliğinde başarı, yalnızca gelir-gider dengesiyle değil; sahnenin sanatsal kimliğini, toplumsal sorumluluğunu ve seyirciyle kurduğu bağı doğru yönetmekle mümkündür. Tiyatro sahneleri, yalnızca kâr amacı gütmeyiz; aynı zamanda nitelikli sanat üretimini desteklemek, sanatçılara ve izleyicilere değer sunmak zorundadır.

Bir tiyatro oyunu, endüstriyel ürünler gibi seri üretimle çoğaltılamaz; her oyun, her temsil, kendi içinde biriciktir. Bu özgünlük, tiyatronun sanat olarak taşıdığı değer

temel unsurudur. Ancak ekonomik sürdürülebilirlik gereği, bu sanatsal üretim arz-talep dinamikleri içerisinde var olmak zorundadır. Tiyatro, kapitalist üretim ilişkileri içinde değerlendirildiğinde, ürettiği oyunları birer meta olarak sunar. Ancak bu metalar, diğer ekonomik ürünlerden farklı olarak özgünlük ve bireysel yaratıcılık esasına dayanır.

Tiyatronun ticari boyutu ile sanatsal boyutu arasında sürekli bir gerilim bulunmaktadır. Kapitalist sistemde, piyasa koşulları arzı ve talebi belirlerken; tiyatrodaki kimi zaman arz, talebin önüne geçer. Yani tiyatro toplulukları, henüz var olmayan bir talebe yönelik olarak üretim yapar ve bu üretim aracılığıyla bir talep yaratmaya çalışır. Bu durum, tiyatroyu klasik iktisadi işletmelerden ayıran önemli bir farktır. Tiyatro, bir yandan kültürel değerleri üretirken, diğer yandan ekonomik koşullarla şekillenir. Bu ikili doğa, tiyatro işletmeciliğini hem sanat hem de ekonomi alanında titizlikle yönetilmesi gereken bir yapı hâline getirir. Dolayısıyla tiyatro işletmeleri, yalnızca sanat üreten kurumlar değil; aynı zamanda arz-talep ilişkileri içinde sürdürülebilirlik sağlamaya çalışan kompleks organizasyonlardır. Bu yapıların başarılı olabilmesi için sanatsal özgünlük ile ekonomik gerçeklik arasında dengeli bir ilişki kurulması şarttır.

Tiyatro işletmesi, yalnızca bir sahne kiralama ya da etkinlik düzenleme faaliyeti değildir; aynı zamanda bir sanatsal üretim ve kültürel katkı mekanizmasıdır. Tiyatro eserinin yaratım süreci, bir işletme organizasyonunun parçası olarak işler. Bu süreçte sanatçılar, teknik ekip ve idari kadro, eşgüdüm içinde çalışır. Sanatsal üretim süreci, metin seçiminden sahne tasarımına, oyuncu kadrosundan prova takvimine kadar birçok aşamayı içerir. Bu süreçler, işletme kültürü ile sanatsal özgünlüğün dengeli biçimde harmanlanmasını gerektirir. Etkin bir tiyatro işletmesi, sanatsal yaratıcılığı desteklerken organizasyonel yapının sürekliliğini sağlamalıdır. Tiyatronun organizasyonel yapısında, sanatsal liderlik (genel sanat yönetmeni veya sanat kurulu) ile idari yönetim (işletme müdürlüğü) arasında sürekli bir işbirliği bulunur. Bu iki yapı arasındaki uyum, sanat üretiminin kalitesini ve işletmenin başarısını doğrudan etkiler. Üretim sürecinde planlama ve kaynak yönetimi büyük önem taşır. Oyun seçimi aşamasında repertuar oluşturulurken hem sanatsal kalite hem de izleyici profili dikkate alınır. Provalar sırasında sahne tasarımı, kostüm hazırlığı, ışık ve ses düzenlemeleri gibi teknik süreçler yönetilirken, aynı zamanda bütçe ve zaman yönetimi de gözetilir.

Tiyatro işletmeleri, sanatsal üretimi sürdürürken mali kaynaklarını etkin biçimde kullanmak zorundadır. Sahneleme maliyetleri, oyuncu ve teknik ekip ücretleri, dekor ve kostüm giderleri gibi unsurlar, işletmenin ekonomik planlamasında belirleyici rol oynar. Ayrıca tiyatro mekânlarının günlük işleyişi de profesyonel bir organizasyonu zorunlu kılar. Temizlik, güvenlik, seyirci karşılaması, gişe işlemleri ve salon düzenlemeleri, mekânın hem sanatsal hem de ticari başarısının temel unsurlarındandır. Bu süreçlerin iyi yönetilmesi, seyirci deneyimini doğrudan etkiler ve tiyatronun kurumsal itibarını güçlendirir.

Günümüzde tiyatro sahnesi işletmeciliği, yalnızca sanatsal üretimi sürdürmekle değil; aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak, seyirci beklentilerini karşılamak ve değişen toplumsal dinamiklere uyum sağlamak gibi çok boyutlu sorumluluklar taşımaktadır. Bu karmaşık yapı, tiyatro işletmelerinin karşılaştığı zorlukları artırmaktadır. Özellikle ekonomik dalgalanmalar, sahne işletmelerinin maliyetlerini yükseltmekte; seyirci kitlesinin ekonomik gücünü etkileyerek bilet satışlarını düşürebilmektedir. Bu durum, tiyatro işletmelerinin yalnızca sanatsal kaygılarla değil, aynı zamanda finansal planlama ve kriz yönetimi perspektifiyle hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Kamusal destekler, tiyatro işletmelerinin ayakta kalmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle kamu kurumlarına bağlı tiyatrolar, sanat üretimini sürdürebilmek için devlet sübvansiyonlarından yararlanmaktadır. Ancak bu desteklerin yeterliliği, dağıtım kriterleri ve yönetsel bağımsızlık üzerindeki etkileri, tiyatro işletmeciliğinde önemli tartışmalara yol açmaktadır.

Özel sektör destekleri ise daha çok sponsorluk, ortak projeler ve iş birlikleri üzerinden gelişmektedir. Ancak özel sektör katkıları genellikle belirli etkinliklere odaklanmakta; sürdürülebilir bir işletme modeli oluşturmakta sınırlı kalmaktadır. Bu durum, tiyatro sahnelerinin uzun vadeli planlama yapmasını zorlaştırmaktadır. Türkiye’de kurum tiyatrolarında işletme anlayışı, uzun yıllar sanatsal misyonun ön planda olduğu bir modelle yürütülmüş; iktisadi sürdürülebilirlik kavramı ikincil planda kalmıştır. Ancak son yıllarda artan mali baskılar ve kültürel politikaların değişimiyle birlikte, kurum tiyatroları da işletmecilik bilinciyle hareket etmek zorunda kalmışlardır. Özellikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları gibi köklü kurumlar, hem sanatsal bağımsızlığı koruma hem de mali disiplini sağlama ikilemiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu ikili yapı,

sanat yönetimi ile işletme yönetimi arasında hassas bir denge kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Sonuç olarak, tiyatro sahnesi işletmeciliği günümüzde yalnızca sanatsal üretimle sınırlı kalmayıp, finansal yönetim, kurumsal planlama, kamu ve özel sektör iş birlikleri gibi çok katmanlı bir yapı içinde varlık göstermektedir.

Sonuç olarak, tiyatro işletmeleri, sanatın yalnızca üretildiği yerler değil, aynı zamanda karmaşık bir ticari yapıya sahip, ekonomik ve kültürel etkileşimler ile şekillenen organizasyonlardır. Tiyatro sahneleri, sanat eserlerinin sahnelenmesi için gerekli olan tüm işlevleri yerine getirmekle birlikte, aynı zamanda ticari ve toplumsal sorumluluklarını da üstlenmektedir. Bu işletmelerin sürdürülebilirliği, yalnızca sanatsal üretimin değil, aynı zamanda etkili bir yönetim, doğru pazarlama stratejileri, gelir-gider dengesinin sağlanması ve güvenli çalışma koşullarının temin edilmesiyle mümkün olmaktadır. Sanat ve ticaretin iç içe geçtiği bu ortamda, doğru yönetim ve vizyoner liderlik, işletmenin hem sanatsal hem de ekonomik başarısına katkıda bulunur. Dolayısıyla, tiyatro işletmelerinin hem nitelikli sanat üretimi yapabilmesi hem de topluma hizmet etme misyonunu sürdürebilmesi için profesyonel bir yönetim anlayışına ve sanata duyarlı bir işletme kültürüne sahip olmaları hayati önem taşımaktadır.

2.4.3. Sanat Üreticisi Olarak Tiyatro Kurumu İşletmeciliği

Tiyatro kurumları, yalnızca sanatsal eser üreten yapılar değil; aynı zamanda sanatsal üretimi kurumsal bir organizasyon çerçevesinde gerçekleştiren işletmeler olarak değerlendirilmelidir. Sanat üretimi, bireysel bir yaratımdan çok, çok aktörlü ve aşamalı bir üretim sürecidir. Yazar, yönetmen, dramaturg, oyuncu, sahne tasarımcısı, ışık ve ses teknisyenleri, kostüm ve makyaj ekipleri, yapımcılar ve idari kadrolar gibi çok sayıda farklı uzmanlık alanı bu sürece katkı sağlar. Sanat üretimi kolektif bir faaliyet olup, bireysel yaratıcılığın sistemli bir organizasyon ve profesyonel iş bölümü içinde hayata geçirilmesini gerektirir. Bu bağlamda Tamer Levent, Fikri Mülkiyet Kanunu'nun yalnızca yazarları değil, yaratıcı emeğiyle tiyatro üretimine katkı sunan tüm sanat çalışanlarını

kapsadığını belirtir. Kanunun doğru uygulanması hâlinde, sanatın bir kimlik ve meslek alanı olarak kurumsallaşabileceğini savunur. Levent'e göre, fikri haklara dair duyarlılık yaratılmadıkça tiyatrocular emeğini koruyamaz ve sektör profesyonelleşemez. Bu süreç, tıpkı bir işletmede olduğu gibi planlama, organizasyon, yürütme ve denetim aşamalarını içerir. Tiyatro kurumu, bu nedenle yalnızca estetik bir yaratım alanı değil, aynı zamanda üretim, yönetim ve tüketim süreçlerini yöneten kompleks bir organizasyondur.

Tiyatro eserin sahneye taşınması aşamasında, eserin yazımından provalara, teknik uygulamalardan tanıtım ve halkla ilişkilere kadar uzanan geniş bir yelpazede profesyonel faaliyetler yürütülür. Her birim, kendi uzmanlık alanı çerçevesinde bu süreçte katkıda bulunur; böylece sanatın üretimi yalnızca yaratıcı süreçlerle değil, aynı zamanda idari ve organizasyonel süreçlerle de şekillenir. Profesyonel bir tiyatro kurumu, üretim sürecinin her aşamasını bir iş planı çerçevesinde yönetir. Proje bazlı çalışma sistematığı, kaynak yönetimi, zaman planlaması ve maliyet kontrolü gibi işletmecilik prensipleri, sanat üretiminin ayrılmaz bir parçası hâline gelir. Tiyatro kurumları, bu yönüyle yalnızca sanatsal kaliteyi değil, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliği ve kurumsal devamlılığı da gözetir. Bu nedenle, sanat üretimi ile işletme kültürü birbirinden kopuk iki alan değil; modern tiyatro kurumlarında iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan iki temel süreçtir. Tiyatronun sanat üreticisi kimliği, ancak etkin bir organizasyon yapısı ve profesyonel işletme anlayışı ile sürdürülebilir hâle gelir.

Tiyatro kurumlarında sanat üretimi, yalnızca sanatsal yaratıcılıkla sınırlı değildir; aynı zamanda teknik, lojistik ve idari süreçlerin bütüncül bir koordinasyonunu gerektirir. Oyun seçiminden prova takvimine, sahne tasarımıyla dekor ve kostüm hazırlığına kadar tüm aşamalar, planlı ve disiplinli bir işleyişle yürütülür. Bu süreçlerde yazar, yönetmen, dramaturg gibi yaratıcı kadrolar ile teknik ekipler (ışık, ses, dekor, kostüm) ve idari birimler arasında etkin bir iş birliği sağlanmalıdır. Her birim, sanatsal üretime kendi uzmanlığı doğrultusunda katkıda bulunur; böylece tiyatro üretimi kolektif bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkar. Tiyatro kurumlarında üretim süreci yalnızca yaratıcı değil, aynı zamanda organizasyoneldir. Bütçe planlaması, insan kaynakları yönetimi, lojistik destek, tanıtım ve iletişim faaliyetleri bu sürecin ayrılmaz parçalarıdır. Sanat üretimi, bu çok yönlü organizasyonun merkezinde yer alır; tüm diğer süreçler, bu merkez etrafında şekillenir. Profesyonel tiyatro kurumlarında, sahne arkasındaki teknik ve idari kadroların

etkin çalışması, sahne üstündeki sanatsal kalitenin sürdürülebilmesi için kritik öneme sahiptir. Teknik personelin zamanında ve doğru uygulamaları, oyuncuların ve yönetmenin yaratıcı süreçlerine doğrudan etki eder. Aynı şekilde, idari birimlerin kaynak ve zaman yönetimindeki etkinliği, tüm prodüksiyon sürecinin sağlıklı ilerlemesini mümkün kılar (And, 1992, p. 156; Şener, 2003, p. 84).

Sanat üretiminin başarıya ulaşması, tüm bu birimlerin ortak hedef doğrultusunda uyum içinde çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle tiyatro kurumu, hem yaratıcı hem de organizasyonel bir işletme olarak işlev görmektedir; sanatsal vizyon ile profesyonel işletme anlayışını bir arada yürütmeyi zorunlu kılmaktadır. Tiyatro kurumlarında üretim süreci, uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümünü gerektirir. Her birim, kendi uzmanlık alanı doğrultusunda belirli bir sorumluluk üstlenir. Sanat yönetimi, teknik uygulamalar, oyunculuk, yapım, tanıtım, finans, lojistik ve halkla ilişkiler gibi farklı disiplinler, ortak bir hedef doğrultusunda organize edilir.

Bu profesyonel iş bölümü sayesinde, üretim sürecinin her aşaması kontrol edilebilir, planlanabilir ve değerlendirilebilir hâle gelir. Böylece sanatsal kalite artırılırken aynı zamanda kurumsal verimlilik de sağlanmış olur. Bu yapı, sanat üretiminin tesadüflere bırakılmadığı, sistematik bir çerçevede yürütüldüğü bir modeli yansıtır. Kurum tiyatrolarında bu tür bir organizasyon yapısı yalnızca üretim sürecini değil, kurumun tüm işleyişini etkiler. İş bölümü ve görev tanımları netleştikçe, hem sanatsal hem yönetsel işleyiş daha şeffaf ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşur. Aynı zamanda hesap verilebilirlik ve profesyonel sorumluluk ilkeleri de bu yapıda yerleşiklik kazanır. Kurumsallaşma, bireylerin inisiyatifleriyle değil, sistemin işleyiş biçimiyle devam eden bir yapı oluşturur. Bu da sanat üretiminin kişisel inisiyatiflere bağlı olmadan, kurumsal hafıza ve deneyimle beslenerek süreklilik kazanmasını sağlar.

Bu bağlamda tiyatro kurumları, sadece bir sanat ortamı değil, aynı zamanda organizasyonel olarak gelişmiş, yönetsel olarak hesap verebilir, üretim açısından sistematik işleyen yapılar hâline gelmektedir. Kurum kültürü, üretim kalitesini ve sanatın sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen önemli bir faktör hâline gelir. Dolayısıyla çağdaş tiyatro kurumlarında, sanat üretimi ile işletme yönetimi birbirini dışlayan değil, tamamlayan iki temel unsur olarak birlikte varlık gösterir. Bu bütünlük yapı sayesinde tiyatro kurumu, hem sanatsal vizyonunu korur hem de kurumsal gelişimini sürdürebilir.

Günümüzde tiyatro kurumlarının yalnızca sanatsal üretim yapan yapılar değil, aynı zamanda organizasyonel açıdan gelişmiş, yönetsel olarak hesap verebilir ve sürdürülebilir üretim kapasitesine sahip profesyonel işletmeler hâline geldiği görülmektedir. Sanat üretimi, bu kurumsal çerçevede çok aktörlü ve sistematik bir işleyişe dayalı olarak yürütülmekte; bu durum, yaratıcı süreçlerin bir işletme kültürü içerisinde biçimlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yapının sürdürülebilirliği, yalnızca iş bölümünün net tanımlanmasına değil; aynı zamanda sanatsal vizyonun stratejik düzeyde belirlenmesine bağlıdır. Tam da bu noktada, sanat kurumlarında "sanat yönetimi" kavramı devreye girer. Sanat üretiminin yönetimi, sanatsal planlama, repertuar stratejisi, yaratıcı kadro seçimi ve kurumsal vizyon oluşturma gibi süreçler, profesyonel sanat yönetiminin temel sorumluluk alanlarını oluşturur. Çalışmanın devam eden bölümünde, sanatın profesyonelleşmesi süreciyle birlikte ortaya çıkan bu yönetsel ihtiyacın, kurum tiyatrolarında nasıl karşılandığı ve özellikle İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarıörneğinde sanat yönetiminin nasıl yapılandığı ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.4.4. Tiyatro Oyunu Organizatörlüğü

Tiyatro, sanatsal üretimin sahneye taşındığı çok boyutlu bir etkinliktir. Bu etkinliğin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için yalnızca yaratıcı süreçlerin değil, aynı zamanda planlama, organizasyon ve uygulama aşamalarının da etkin biçimde yönetilmesi gerekir. Bu bağlamda, tiyatro oyunlarının üretiminde organizatörlük kavramı büyük önem taşımaktadır. Tiyatro organizatörlüğü, sanatsal içeriğin seyirciyle buluşmasını sağlayan tüm süreci koordine eden bir faaliyettir. Bu süreç, yalnızca teknik değil; aynı zamanda idari, mali ve lojistik kararların alınmasını da kapsar. Bu anlamda organizatör, hem sahne arkasındaki planlamanın yürütücüsü hem de sahnedeki üretimin sürdürülebilirliğini sağlayan bir yapıdır.

Organizasyon süreci, oyunun sahnelenme kararının alınmasından itibaren başlar ve temsilin seyirciyle buluştuğu ana kadar devam eder. Bu süreçte; mekân seçimi, tarih belirleme, ekip oluşturma, bütçe planlaması, tanıtım stratejileri, teknik hazırlıklar, ulaşım, konaklama, biletleme gibi birçok unsur birlikte planlanır. Tiyatro üretiminin doğası gereği, bu süreç hem dinamik hem de çok aktörlüdür. Yönetmen, yapımcı, teknik ekip,

dekor-kostüm tasarımcıları, oyuncular ve idari kadrolar bu süreçte görev alır. Organizasyonun başarısı, bu birimlerin koordinasyonuna ve zamanında, kaynak verimliliğiyle hareket etmelerine bağlıdır. Sanat organizatörlüğü, sanat yönetiminin alt bir alanı olarak kabul edilmekte; estetik kararların yanı sıra uygulama stratejilerinin belirlenmesini de kapsamaktadır. Bu noktada organizatörün taşıdığı sorumluluk, yalnızca bir takvim düzenlemekle sınırlı kalmayıp, üretimin her aşamasına müdahil olmayı gerektirir. Böylece tiyatro organizatörlüğü, sanatsal vizyon ile uygulama becerisini birleştiren stratejik bir rol üstlenir.

Tiyatro oyunlarının sahnelenmesi süreci, sadece bir sanat üretimi değil, aynı zamanda kapsamlı bir lojistik ve organizasyon faaliyetidir. Bu süreçte organizatör, tüm üretim zincirinin kilit koordinatörüdür. Sanatçı, teknisyen, yönetici ve izleyici arasındaki bağın kurulmasında merkezi rol oynar. Organizasyonun başarısı, ayrıntılı bir planlamayı ve zaman yönetimini gerektirir. Gösteri tarihleri ile sahne uygunlukları arasında uyum sağlanması, prova programlarının net biçimde belirlenmesi, oyuncuların ulaşımı, teknik ekipmanların taşınması ve yerleştirilmesi gibi unsurlar önceden planlanmalıdır. Teknik donanımın nakliyesi ve kurulumu, çoğu zaman yalnızca taşımacılık hizmetiyle sınırlı değildir; aynı zamanda sahneye özgü uyarlamaların yapılmasını da içerir. Bu süreçte, ses-ışık sistemlerinin mekâna uygun biçimde yerleştirilmesi, dekorların zarar görmeden taşınması ve kurulumun prova öncesine yetiştirilmesi gibi ayrıntılar önem taşır. Ayrıca organizatör, bütçe kalemlerinin oluşturulmasından ödeme planlarının hazırlanmasına kadar mali sürecin tüm adımlarında yer alır. Harcamaların kontrolü, sponsorluk gelirlerinin planlamaya dâhil edilmesi ve gerektiğinde kamu veya özel destek başvurularının yürütülmesi de organizasyonun sürdürülebilirliği açısından kritiktir.

Bu nedenlerle tiyatro organizatörlüğü, yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik bir sorumluluk alanıdır. Sanat üretiminin hem teknik hem ekonomik yönlerine hâkim olan, koordinasyon ve problem çözme becerisine sahip kişiler tarafından yürütülmesi gereklidir. Böylece tiyatro organizatörlüğü, sanat yönetimi içinde uzmanlaşmış bir alan olarak kurumsal yapının ayrılmaz parçası hâline gelir. Organizasyon sürecinde insan kaynağının yönetimi, üretimin başarısını doğrudan etkileyen bir başka önemli faktördür. Her bireyin görev tanımının net olması, ekip içi iletişimin sağlıklı

kurulması ve sorumluluk paylaşımının dengeli yapılması, sahne arkasındaki düzenin temelini oluşturur.

Tiyatro organizasyonlarında görevli kişiler sadece sanatsal değil, aynı zamanda lojistik ve yönetsel becerilere de sahip olmalıdır. Organizasyon sorumluları, ekip içinde doğabilecek krizleri önceden öngörebilmeli ve alternatif çözüm yolları geliştirebilmelidir. Ayrıca tiyatro oyununun mekân dışı gösterimlerinde (turne vb.) organizasyon süreci daha da karmaşık hâle gelir. Farklı şehirlerdeki sahne koşullarına uyum sağlamak, ulaşım-konaklama planlaması yapmak, ekipman taşımak ve yerel destek birimleriyle iletişim kurmak organizasyonun yükünü artırır. Bu süreçte organizatörün hem esnek hem de sistematik bir yapıda çalışması beklenir. Tiyatronun mekâna taşınabilir bir üretim olması, organizasyonun fiziksel lojistik kadar kültürel uyarlama ve toplumsal bağ kurma becerisini de içermesini gerektirir. Her gösteri yalnızca bir teknik uygulama değil, aynı zamanda belirli bir izleyici grubuna hitap eden, sosyal bağlamla ilişkili bir kültürel üretilerdir.

Bu bağlamda tiyatro organizatörlüğü, yalnızca teknik görevlerin koordine edilmesinden ibaret değil; kültürel politika, izleyici profili ve kurumun sanatsal vizyonu doğrultusunda yön verilmesi gereken bir süreçtir. Organizasyonun her adımı, tiyatronun sanatsal kimliğini temsil ettiği için, organizatörün sanata ve kuruma dair farkındalığı yüksek olmalıdır. Tiyatro organizatörü, yalnızca sahne arkasında görünmeyen teknik süreçleri değil; aynı zamanda seyirciyle doğrudan temas kuran iletişim faaliyetlerini de planlar. Tanıtım stratejilerinin belirlenmesi, hedef kitleye uygun mecralarda duyuruların yapılması, afiş ve basın bültenlerinin hazırlanması, sosyal medya kampanyalarının kurgulanması gibi iletişim çalışmaları organizasyonun başarısında belirleyicidir. Günümüzde dijital araçlar sayesinde seyirciye ulaşmak daha erişilebilir olsa da, doğru mecra seçimi ve tutarlı bir içerik dili büyük önem taşır. Organizasyonun hem sanatsal vizyonu yansıtması hem de izleyicinin ilgisini çekmesi gerekir. Bu nedenle tanıtım süreci, yalnızca bir reklam çalışması olarak değil, bir anlatı stratejisi olarak da görülmelidir.

Öte yandan, tiyatro organizatörlüğü yalnızca bir etkinliğin gerçekleşmesini sağlamak değil, aynı zamanda kurumsal itibarı ve sanatsal algıyı da yönetmektir. Bir yapımın ne şekilde duyurulduğu, nasıl sunulduğu, hangi mesajlarla desteklendiği, izleyici algısını doğrudan etkiler. Bu süreç, tiyatronun marka değerine katkı sağlayacak şekilde

yürütülmelidir. Tüm bu nedenlerle organizatörün yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda estetik ve iletişimsel bir vizyona da sahip olması gerekir. Sanatsal anlayışı teknik ve yönetsel becerilerle birleştiren bir organizatör, hem kurum içi işleyişi düzenler hem de dış dünyaya karşı güçlü bir temsil oluşturur. Bu bağlamda tiyatro organizatörü, günümüzde sanat yönetiminin önemli bir aktörü hâline gelmiş; üretimin görünmeyen ama vazgeçilmez bileşeni olarak kurumsal yapı içerisinde konumlanmıştır.

Organizatör yalnızca bir gösterinin sahnelenmesini sağlamak değil, aynı zamanda sürecin sürdürülebilirliğini ve kurumsal devamlılığını da garanti altına almayı amaçlar. Özellikle turne tiyatrolarında, her temsilin farklı şehirlerde, değişen mekânsal ve teknik koşullarda gerçekleşmesi, organizatörün planlama becerisini daha da kritik hâle getirir. Turnelerde ekipman taşımacılığı, ekip konaklaması, yemek planlaması, seyahat güvenliği ve yerel otoritelerle iletişim gibi konuların her biri, ayrıntılı ve esnek bir takvimle yürütülmelidir. Bu süreçte yaşanabilecek herhangi bir aksaklık yalnızca programı değil, ekibin motivasyonunu ve seyirci memnuniyetini de olumsuz etkileyebilir. Tiyatro kurumları açısından organizasyonun başarısı, yalnızca temsilin gerçekleşmesiyle değil, aynı zamanda temsilin kalitesinin korunmasıyla ölçülür. Bu nedenle organizatör, teknik donanımın sahneye uygunluğu kadar oyuncuların prova koşullarını, ekip içi işleyişi ve psikolojik hazırlığı da gözetmek durumundadır .Ayrıca temsil sonrası süreçler de organizasyonun bir parçasıdır (Özgüç, 2011, p. 119; Erkal, 2014, p. 73).

Ekipmanların geri taşınması, ödemelerin yapılması, gelir-gider raporlarının hazırlanması, izleyici geri bildirimlerinin toplanması gibi işlemler organizasyonun tamamlayıcı unsurlarıdır. Bu adımlar, bir sonraki yapım süreci için kurumsal hafızayı oluşturur. Tüm bu yönleriyle tiyatro organizatörlüğü, sahne sanatlarının yalnızca yaratıcı değil; aynı zamanda yönetsel ve stratejik boyutunu da kapsayan bir uzmanlık alanı hâline gelmiştir. Bu uzmanlık, sanat yönetimi içerisinde yer alan ama üretimin her kademesine dokunan bir pratik olarak değerlidir

Organizatörlüğünün giderek uzmanlaşan bir alan hâline gelmesi, bu alandaki eğitim ve profesyonelleşme ihtiyacını da gündeme getirmiştir. Günümüzde birçok üniversite ve konservatuvar bünyesinde, sahne sanatları yönetimi, kültür-sanat organizasyonu ve etkinlik yönetimi gibi programlar aracılığıyla bu alanda eğitimler verilmektedir. Bu eğitim programlarında; üretim planlaması, zaman ve kaynak yönetimi,

sponsorluk ilişkileri, iletişim stratejileri, kriz yönetimi ve sanat hukuku gibi konular yer almaktadır. Böylece organizatörlük, yalnızca deneyimle değil, akademik altyapı ile de desteklenen bir meslek pratiğine dönüşmektedir. Profesyonel organizatörlük, yalnızca büyük prodüksiyonlara özgü değildir. Küçük ölçekli tiyatrolar, bağımsız topluluklar veya alternatif sahneler de benzer organizasyonel becerilere ihtiyaç duyar. Özellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda, etkin planlama, yaratıcı çözümler üretme ve çok yönlü sorumluluk alma kapasitesi ön plana çıkar.

Organizasyonel kapasitesi gelişmiş tiyatro kurumları, daha fazla izleyiciye ulaşmakta, sponsorluk ilişkilerini kurumsallaştırmakta ve üretim kalitesini artırmaktadır. Bu kurumlar, yalnızca sahnede değil; aynı zamanda yönetim anlayışında da dönüşüm geçirmiş, sanatı bir sistem içerisinde üretir hâle gelmiştir. Bu dönüşüm, sanat yönetimi kavramını yalnızca yaratıcı kararların alındığı bir alan olmaktan çıkarıp, bütünsel bir stratejik planlama süreci olarak konumlandırmaktadır. Tiyatro organizatörlüğü, bu sürecin uygulayıcı ayağı olarak, kurumların sanatsal vizyonunu hayata geçiren temel aktörlerden biri hâline gelmiştir.

Sonuç olarak tiyatro oyunu organizatörlüğü, yalnızca sahne arkasındaki teknik işlemleri koordine eden bir görev tanımı olmaktan çıkmış; sanatsal üretimin sürdürülebilirliğini sağlayan, stratejik karar süreçlerine doğrudan dâhil olan profesyonel bir alan hâline gelmiştir. Etkin kaynak kullanımı, izleyiciyle kurulan ilişki, lojistik planlama ve finansal denge gibi unsurlar, organizatörlüğün sadece operasyonel değil aynı zamanda yönetsel bir uzmanlık gerektirdiğini göstermektedir.

Bu bağlamda tiyatro kurumlarında organizatörlük, sanat yönetiminin sahaya yansıyan uygulayıcı kolu olarak değerlendirilmektedir. Sanat yönetiminin oluşturduğu vizyonun, sahnede hayat bulmasını sağlayan organizatör, kurumsal yapı içinde sanatsal kararların işlevselliğini güvence altına alan bir aktöre dönüşmüştür.

2.5 Sahne İşletmesi ve Sanat Üreticisi olarak Tiyatronun Yönetimi ve Yöneticiliği

Sanat üretiminin sürekliliği ve sahne organizasyonunun sürdürülebilirliği, tiyatronun yalnızca yaratıcı değil, aynı zamanda yönetsel bir alan olduğunun da

göstergesidir. Bu nedenle tiyatro yönetimi, stratejik planlama ve kültürel vizyonla şekillenen bir yöneticilik pratiği gerektirir. Sanat kurumlarında üretim ve sunum süreçlerinin etkin biçimde sürdürülebilmesi, yalnızca sanatsal yaratıcılığa değil, aynı zamanda sağlam bir yönetsel yapılanmaya da bağlıdır.

Bu bölümde, tiyatro kurumlarında yönetim olgusu ve yöneticilik işlevi kavramsal düzeyde ele alınacak; sahne sanatlarının gerektirdiği özgün koşullar çerçevesinde değerlendirilecektir. Tiyatro kurumları, yalnızca sanatsal üretim gerçekleştiren yapılar olmanın ötesinde, kimi zaman sahne mekânlarını işleten organizasyonlar olarak da faaliyet göstermektedir. Kimi tiyatrolar kendi sahnelerinde üretim yaparken, kimileri sabit bir sahneye sahip olmadan oyunlarını farklı mekânlarda sahneleyerek varlıklarını sürdürmektedir. Bu bağlamda tiyatronun hem bir sahne işletmesi olarak kurumsal yapısı hem de sahnesiz işleyen bir sanat üretim modeli olarak taşıdığı işlevler karşılaştırmalı biçimde analiz edilecektir.

2.5.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eski olup, insanın topluluklar hâlinde yaşamaya başlamasından itibaren ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yaşamı sürdürebilmek için görev ve sorumlulukların paylaşılmasıyla şekillenen yönetim anlayışı, zamanla toplumsal yapının temel dinamiklerinden biri hâline gelmiştir. Yönetim, temel olarak belirli hedeflere ulaşmak amacıyla insan ve diğer kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde farklı organizasyon modelleri içerisinde kendisini göstermektedir.

Tarihsel süreçte yönetim kavramı, Antik Mısır, Mezopotamya ve Antik Yunan gibi uygarlıklarda farklı şekillerde kurumsallaşmıştır. Örneğin, Antik Mısır'da firavunun otoritesi altında merkezî bir yönetim anlayışı egemenken, Antik Yunan'da daha çok demokratik yönetim biçimleri gelişmiştir. Bu tarihsel deneyimler, modern yönetim teorilerine zemin hazırlamıştır. Yönetim, yalnızca idari bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve kültürel bir olgu olarak da ele alınmalıdır. Bu bağlamda yönetim, insanların ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yaptığı, kaynakları verimli kullandığı ve sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağladığı dinamik bir süreçtir. Modern çağda yönetim bilimi, özellikle Sanayi Devrimi sonrasında

büyük bir gelişim göstermiştir. Üretim süreçlerinin karmaşık hâle gelmesiyle birlikte, iş gücü yönetimi, organizasyon yapıları ve verimlilik gibi kavramlar yönetimin temel alanları arasında yerini almıştır. Frederick Taylor'ın Bilimsel Yönetim Kuramı ve Henri Fayol'un yönetim ilkeleri gibi teoriler, bu dönemde ortaya çıkan ve bugüne kadar etkisini sürdüren önemli katkılar arasında yer almaktadır (Schmandt-Besserat, 2007, p. 45; Koontz & Weihrich, 2012, p. 4).

Bu bağlamda, yönetim olgusu yalnızca bir idare süreci değil, insanı merkeze alan, kaynakları etkin kullanan, değişimi takip eden ve örgütsel yapıları sürekli geliştiren dinamik bir süreçtir. Özellikle çağdaş dünyada, sadece işletmelerin değil, sanat kurumlarının da bu bilimsel yönetim anlayışıyla hareket etmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü sanat, üretim kadar organizasyon, idare ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle de doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede sahne işletmeleri ve sanat üreticisi olarak tiyatro kurumlarının yönetimi, klasik yönetim prensiplerinin ötesine geçerek, insan odaklı, kültürel, sosyal ve ekonomik dengeleri gözeten, bilimsel temellere dayalı modern bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir. Tiyatronun yalnızca sanatsal bir üretim değil, aynı zamanda profesyonel bir işletme olduğu gerçeği, doğru yönetim uygulamalarıyla varlığını sürdürebilecek güçlü sanat kurumlarının temelini oluşturmaktadır.

Bu noktada, yönetim olgusunun başarısı büyük ölçüde yönetimi üstlenen bireyin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, yönetim kavramının ardından, bir kuruluşun ya da sanat kurumunun organizasyonel yapısında belirleyici rol oynayan yönetici kavramının detaylı biçimde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yönetim, yalnızca teknik ve idari işlerin yürütülmesi değil; aynı zamanda insan davranışlarını yönlendirme, karar alma ve etkileşim süreçlerini kapsayan çok yönlü bir etkinliktir. Bu nedenle yönetim, sosyal bilimlerin birçok dalıyla ilişkilidir: sosyoloji, psikoloji, hukuk, antropoloji ve ekonomi, yönetim teorilerinin gelişimine katkı sunmuştur. Özellikle örgüt teorileriyle birlikte yönetim, örgütlerin iç yapısını, çalışanlar arası ilişkileri ve liderlik biçimlerini inceleyen bir bilim dalı hâline gelmiştir. Bu süreçte yönetimin temel işlevleri olan planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim, farklı dönemlerde farklı biçimlerde ele alınmıştır.

Yönetim kavramı, farklı disiplinlerde farklı tanımlarla ele alınsa da, ortak nokta; insan, kaynak ve hedef arasındaki ilişkiyi sistematik biçimde düzenleyen bir yapı

olmasıdır. Bu yönüyle yönetim, yalnızca bir araç değil, aynı zamanda bir etki ve dönüşüm aracıdır. Modern yönetim anlayışı, esnek yapıların, yatay hiyerarşilerin ve iletişim odaklı modellerin ön plana çıktığı bir evreye geçmiştir. Klasik yönetim anlayışında verimlilik ve denetim ön plandayken, çağdaş yaklaşımlar daha çok liderlik, motivasyon, katılım ve kurum kültürü gibi insani boyutlara odaklanmaktadır. Bu dönüşüm, sadece özel sektör işletmeleri için değil; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve kültürel yapılar için de geçerlidir. Özellikle kültürel üretim yapan sanat kurumlarında, yönetim; hem sanatsal yaratıcılığı destekleyecek, hem de kaynakları etkili biçimde kullanacak bir yapıyı gerektirir. Yönetim süreçlerinin etkinliği, yalnızca kaynakların doğru kullanımına değil; aynı zamanda kurumun vizyonu, hedef kitlesi ve faaliyet alanına uygun karar alma mekanizmalarının işlerliğine bağlıdır. Bu nedenle modern yönetim anlayışı, sadece planlama ve denetim işlevlerine indirgenemez; liderlik, strateji geliştirme, kriz yönetimi ve iletişim gibi becerileri de kapsar.

Yönetimin başarısı, farklı aktörlerin koordinasyon içinde hareket etmesine bağlıdır. Özellikle kültürel kurumlarda; yaratıcı bireyler, teknik kadrolar, yöneticiler ve destek personel gibi çok aktörlü yapılar söz konusudur. Bu yapı içinde etkili bir yönetim, hem estetik üretimi hem de kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına alır. Yönetim, günümüzde yalnızca “nasıl yönetileceği” değil, “neyin, kimin için ve ne yönde yönetileceği” sorularını da kapsar. Bu bağlamda yöneticiler, yalnızca emir-komuta ilişkisi kuran değil; iş birliği geliştiren, yön gösteren ve katılımı teşvik eden kişiler olarak değerlendirilir. Bu dönüşüm, özellikle sanat kurumlarında daha da belirginleşmektedir.

Sonuç olarak, yönetim kavramı hem teorik hem de pratik düzeyde dönüşüme uğramış; farklı sektörlerde farklı organizasyonel ihtiyaçlara yanıt verecek esnek bir yapıya kavuşmuştur. Sanat kurumları ise bu dönüşüm içinde, hem yaratıcı süreçlerin hem de kaynak yönetiminin aynı çatı altında yürütüldüğü özel yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda sanat kurumlarında yönetim, klasik işletme anlayışından ayrılarak “sanat yönetimi” adı altında uzmanlaşmış bir alan hâline gelmiştir. Tezin ilerleyen bölümünde, sanat yönetimi kavramı detaylı biçimde ele alınacak; bu kavramın özellikle kurum tiyatrolarında nasıl yapılandığı ve nasıl uygulandığı örneklerle açıklanacaktır.

Bu bağlamda, yönetim olgusu yalnızca bir idare süreci değil, insanı merkeze alan, kaynakları etkin kullanan, değişimi takip eden ve örgütsel yapıları sürekli geliştiren

dinamik bir süreçtir. Özellikle çağdaş dünyada, sadece işletmelerin değil, sanat kurumlarının da bu bilimsel yönetim anlayışıyla hareket etmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü sanat, üretim kadar organizasyon, idare ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle de doğrudan ilişkilidir. Sahne işletmeleri ve sanat üreticisi olarak tiyatro kurumlarının yönetimi, klasik yönetim prensiplerinin ötesine geçerek, insan odaklı, kültürel, sosyal ve ekonomik dengeleri gözeten, bilimsel temellere dayalı modern bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir. Tiyatronun yalnızca sanatsal bir üretim değil, aynı zamanda profesyonel bir işletme olduğu gerçeği, doğru yönetim uygulamalarıyla varlığını sürdürebilecek güçlü sanat kurumlarının temelini oluşturmaktadır.

Bu noktada, yönetim olgusunun başarısı büyük ölçüde yönetimi üstlenen bireyin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, yönetim kavramının ardından, bir kuruluşun ya da sanat kurumunun organizasyonel yapısında belirleyici rol oynayan yönetici kavramının detaylı biçimde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.5.2. Yönetici Kavramı

Yönetici, ortak bir amaç doğrultusunda çalışan bireyleri farklı yetileriyle iş birliği yaparak daha etkin, verimli ve organize bir şekilde çalışmaya sevk eden; bireyler arasındaki uyumu ortaya çıkaran, çatışmaların önüne geçebilen ve kuruluşu vizyon ile misyonlarına ulaştırmayı hedefleyen kişidir. Yönetici, temel olarak organizasyonun etkinliğini artırmakla görevli olan bireydir. Bunun yanı sıra bir yönetici, çalıştığı kuruluşun ekonomik kaynaklarını, teknik donanımını, fiziksel mekânını ve kültürel yapısını da yöneten kişidir.

Her işletmenin örgütsel yapısının farklılık göstermesi, yönetici türlerinde de farklılaşmalara neden olmaktadır. Yönetici, içinde bulunduğu kuruluşun hem ekonomik hem de sosyal faydalarını gözeten; bununla birlikte çalışan bireylerin sosyal, duygusal ve analitik zekâlarını analiz ederek kuruluşun hedeflerine daha verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayan bireydir (Özalp & Kirel, 2019, p. 47).

Yöneticiler genel olarak alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticiler olmak üzere üç ana gruba ayrılabilir:

- **Alt düzey yöneticiler**, günlük işlerin yürütülmesinden sorumlu olan, doğrudan çalışanları yöneten ve iş süreçlerinin düzenli bir biçimde işlenmesini sağlayan kişilerdir. Alt kademe çalışanlarının günlük rutinleri çerçevesinde verimli çalışmasını sağlamayı amaçlarlar. Kısım şefleri veya büro amirleri bu gruba örnek olarak verilebilir.
- **Orta düzey yöneticiler**, görev kısıtlaması olmaksızın planlama, yürütme, analiz ve kontrol işlevlerini yerine getirebilen yöneticilerdir. Üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen plan ve amaçlar doğrultusunda çalışanları koordine ederler ve düzenli olarak üst yönetime rapor sunarlar. Bu kategoriye daire amirleri, genel sekreterler ve servis şefleri örnek gösterilebilir.
- **Üst düzey yöneticiler** ise işletmenin organizasyon şemasının en üstünde yer alan, hem işletme içi hem de işletme dışı ilişkilerde aktif rol alan, işletmenin tüm alanlarından sorumlu olan kişilerdir. Üst düzey yöneticilerden beklenen temel özellikler arasında yönetsel beceri, iletişim ve haberleşme becerileri, insan yönetimi yetkinliği, analitik düşünme, karar verme, liderlik, vizyon sahibi olma, sosyal ve kültürel donanım ve işletmenin faaliyet gösterdiği alanda uzmanlaşma yer almaktadır. Ayrıca, sistemsal ve stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri, otoriter veya demokratik liderlik niteliklerini taşıyabilmeleri, bilgili ve yeniliklere açık olmaları beklenmektedir.

Üst düzey yöneticiler, işletmenin en önemli kararlarını alan, uzun ve kısa vadeli stratejik planları hazırlayan, örgütsel çalışmalarını sürdürebilen ve dış dünya ile güçlü bağlantılar kurabilen bireylerdir. Ancak bu niteliklere sahip bireyler, üst düzey yönetici pozisyonunda etkin bir şekilde görev alabilirler.

Yöneticilik, farklı disiplinlerin bir bütünlük içinde işlenmesini sağlayan bir koordinasyon sürecidir. İç yapıda çeşitlilik ve uzmanlık farklılıkları bulunsada, dışarıdan bakıldığında tüm çalışanların aynı sistemin parçaları gibi görünmesi, yöneticinin örgütsel becerisini yansıtır. Bu görünümün temelinde, her bireyin adil, verimli ve kurumsal düzen içinde konumlandırılması yer alır. Bu anlayış sayesinde, çok aktörlü yapılarda kurumun vizyon ve hedeflerine sistemli biçimde ulaşmak mümkün hâle gelir. Kültür ve sanat kurumlarında bu durum daha da önem kazanmakta, yöneticilik yalnızca işleyişi sürdürmek değil; sanatsal ve yönetsel bileşenleri ortak bir yapıda buluşturan bir denge yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Graf & Güney, 2022, p. xx).

İşletmelerin ölçeğinden bağımsız olarak en temel unsuru insandır. Kurumlar, insan emeği sayesinde varlıklarını sürdürür. Bu nedenle, bir kurumun etkinliği ve sürdürülebilirliği, insan kaynağının doğru analiz edilip yönlendirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda yöneticiler, yalnızca planlama ve uygulama süreçlerini yöneten kişiler değil; aynı zamanda insanı merkeze alan, organizasyonun tüm dinamiklerini yönlendiren aktörlerdir.

Bu yaklaşım doğrultusunda, yöneticiler yalnızca teknik işlevleri yerine getiren değil; aynı zamanda kültürel, sosyal ve duygusal zekâyı da içeren bir liderlik anlayışıyla hareket eden profesyonellerdir. İşletmelerin yalnızca girişimciler tarafından değil, alanında uzmanlaşmış yöneticiler tarafından yürütülmesi; profesyonel yönetim kültürünün kurumsal yapılarda kökleşmesine zemin hazırlamıştır. Bu gelişme, kültür ve sanat kurumlarında yöneticiliğin bağımsız bir meslek alanı olarak kabul edilmesini beraberinde getirmiştir

Yöneticiler, işletmenin tüm mekanizmalarından sorumludur. Çalışan bireylerden, işletmenin faaliyet gösterdiği fiziksel mekâna kadar her alanda yetkin olmak ve gerekli bilgi donanımına sahip bulunmak zorundadırlar. İşletmenin başarısı ve hedeflerine ulaşabilmesi; çalışanların yetkinliği, motivasyonu, bağlılığı, adalet duygusu, sosyal haklarının korunması, işletmenin itibarı, vizyonu, kültürel yapısı, nitelikli üretimi ve pazarlamadaki başarısı gibi birçok faktörün doğru yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle, tüm bu dinamiklerin bir arada başarıyla yürütülebilmesi için özellikle üst düzey yöneticinin becerisi, bilgisi, liderlik vasfı, analitik düşünme yeteneği, mantıksal muhakemesi ve organizasyonel hakimiyeti büyük önem taşımaktadır (Koçel, 2011, p. 132).

Bu bağlamda, bir işletmenin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için yöneticinin sahip olması gereken temel nitelikler şöyle sıralanabilir:

- Kendini sürekli geliştiren ve eğiten,
- Fikir ve bilgi sahibi olan,
- Geniş bir vizyona sahip,
- Adalet kavramına derin bir bağlılık gösteren,

- İnsan ilişkilerinde yetkin, yapıcı, değişime açık,
- Yüksek analiz yeteneğine sahip,
- İşine ilgili ve meraklı,
- Güçlü liderlik vasıflarına sahip,
- Çalışanlar tarafından saygı ve güven duyulan,
- Şeffaflık ilkesini benimseyen,
- Ön görüşü gelişmiş,
- Entelektüel birikimi derinleşmiş,
- Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi disiplinlerde kendisini geliştirmiş bireyler.

Bu özelliklere sahip olan yöneticiler, işletmeyi doğru ve verimli bir şekilde yönetebilir, sadece hedeflere ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda kurum kültürünün güçlenmesine ve uzun vadeli kurumsal başarıya da önemli katkılar sağlar.

Bir işletmede çalışan bireyler, farklı kültürel özelliklere, eğitim seviyelerine, bireysel niteliklere, duygusal ve analitik zekâ düzeylerine, yaşam ve çalışma perspektiflerine, etik değer anlayışlarına ve farklı vizyonlara sahiptir. Buradaki en önemli unsur, bütün bu farklılıkları bir arada tutabilmek ve adil bir yönetim anlayışı ile bu çeşitlilikten verim elde edebilmektir. Dolayısıyla teknik bilginin yanı sıra davranış biliminden yararlanmak, psikoloji disiplininden beslenmek ve adalet kavramını yönetim sürecinin merkezine yerleştirerek demokratik bir yaklaşım sergilemek, nitelikli bir yöneticide aranan temel özelliklerdir.

Bir yönetici yalnızca işletmenin kâr elde etmesi, varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli planlamayı yapmakla kalmaz; aynı zamanda sahip olduğu ön görüşü yeteneği sayesinde olası tüm aşamaları önceden değerlendirebilir. Bu öngörü ve bilgi birikimiyle işletmenin davranışlarını planlar, yürütür ve kontrol eder. Sonuç olarak, işletmenin nitelikli, verimli, kârlı ve itibarlı bir üretim süreci geliştirmesine olanak tanır. Dışa dönük faaliyetlerde ise işletmenin pazarda ve sektörde yerini koruyabilmesi için gerekli hamlelerin fikirsel ve eylemsel sorumluluğunu üstlenir.

Ancak unutulmamalıdır ki, bir işletmenin temel unsuru insandır. Bu nedenle, çalışanların hayalleri, motivasyonu, sosyal hakları, iş gücü, ekonomik kazançları, bireysel yetenekleri, bakış açıları ve inanç değerleri gibi toplumsal normlar mutlaka gözetilmelidir. Bu bağlamda, dönüşümcü yöneticiler sahip oldukları vizyon ve farklı bakış açıları sayesinde çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurarak olumlu değişimlere imza atabilmektedir.

İşletme hedefleri doğrultusunda çalışanın motivasyonunu yüksek tutarak performansını artırmak da yöneticinin temel görevlerinden biridir. Bu süreçte kimi yöneticiler daha otoriter bir yapı sergilerken, kimi yöneticiler ise paternalist yaklaşımlarla çalışanlarla duygusal bir bağ kurarak onlara rehberlik etmeyi tercih edebilmektedir. Hangi yönetim tarzı benimsenirse benimsensin, esas olan, çalışanların değerli birer birey olarak görülmesi ve onlarla karşılıklı güven temelinde bir ilişki kurulmasıdır. Yönetici sayesinde örgüt içerisinde verimli bir iş bölümü paylaşımı gerçekleştirilebilmektedir. Bu sayede uzmanlık alanları farklı olan bireyler, aynı amaca hizmet etmek için farklı birimlerde ve farklı alanlarda çalışarak üretime katkı sağlarlar. Her bireyin her işi yapamayacağı gibi, her bireyin çalışma kapasitesi, duygusal durumu, analitik zekâsı ve yaklaşımı da farklılık göstermektedir. Buradaki önemli unsur, kuruluşun vizyon ve misyonu doğrultusunda bu farklılıkların doğru bir biçimde yönetilmesi ve değerlendirilebilmesidir.

Yönetici, tam da bu noktada devreye girer; her çalışanın motivasyonunu önemseyerek onları doğru alanlara yönlendirir ve bireysel potansiyellerini örgütsel hedefler doğrultusunda verimli kılar. Bir işletme için en kritik unsurlardan biri, faaliyetlerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu hedefin başarılabilmesi, çalışan her bireyin kendi uzmanlık alanlarında çalışması ile mümkündür. “ Bu süreç, bireyin işe alım aşamasından itibaren başlamaktadır. İşe alım sürecinde verilen doğru kararlar, işletmenin genel başarısında belirleyici bir role sahiptir. Deneyimli, nitelikli ve beşerî özelliklere hâkim bir yönetici, bu aşamada doğru seçimler yaparak işletme için en uygun bireyleri kadroya katabilir. Ancak bireyin işe alınmasıyla bireysel süreç sona ermekte; bundan sonra örgütsel ve vizyonel süreç başlamaktadır.

Yönetim kavramının en dikkat çekici yönü de bu aşamada belirginleşir. Doğru sevk ve idare edilen çalışanlar hem bireysel gelişimlerini sürdürebilmekte hem de örgüte ve dolayısıyla işletmeye değer katmaktadır. Bir yönetici, kuruluşun hem iç hem de dış

dinamiklerinden sorumludur. Ancak her bir kademe ile doğrudan ilgilenmesi mümkün değildir. Yönetici, vizyonu, amacı ve sistemi belirler; ardından oluşturduğu ekiplerle bu süreci yürütür ve denetler.

Bu noktada yöneticinin alt kademe yöneticilerini iyi analiz etmesi ve doğru kişileri tayin etmesi kritik öneme sahiptir. Yönetim ve teknik kadroyu doğru yapılandıran yöneticiler, zamandan ve kaynaklardan büyük oranda tasarruf sağlarlar. Emir-komuta zinciri, otoriter bir çerçevede işlese de, demokratik değerlerden vazgeçilmemesi gereklidir. Böylece hiyerarşik yapı, en alt kadrodan en üst yönetime kadar nitelikli bir şekilde yapılandırılmış olur. Bu yapılanmaya "liyakatli yapılanma" da denilebilir.

Bir kurumun başarısında vizyon, misyon, sosyal haklar ve adalet kadar, net bir hiyerarşik yapı da kritik rol oynar. Bu yapı sayesinde çalışanlar, görev tanımlarını ve amaçlarını açıkça kavrar. Belirsizlik ve rol karmaşası motivasyonu düşürürken, açıklık ve yönlendirme çalışanları destekler. Bu noktada yönetici devreye girerek, çalışanların omzundaki organizasyonel yükleri hafifletir, onlara verimli ve özgür bir çalışma ortamı sunar. Yöneticilik; yalnızca emir-komuta değil, aynı zamanda rehberlik, denge ve güvenlik sağlamaktır.

Yönetici; temsil gücüyle örgütü dışa açarken, içeride karar alma, sorun çözme, kaynak dağılımı, performans ölçümü ve koordinasyon gibi çok boyutlu işlevleri üstlenir. Kurumun sürdürülebilirliği, büyük ölçüde bu işlevlerin etkinliğine bağlıdır.

Günümüz yönetim anlayışı, yöneticiden yalnızca teknik bilgi değil; temsil yeteneği, etik duruş, iletişim becerisi, analitik düşünme, esneklik ve kültürel farkındalık gibi çok yönlü yetkinlikler bekler. Bu niteliklere sahip olmayan bir yönetici, sadece organizasyonun değil, çalışanların ve kurumun itibari değerinin de zayıflamasına neden olabilir.

Bu nedenle yöneticilik, yalnızca günlük işlerin yürütülmesi değil; uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak için yön verme sanatıdır. Planlama, organizasyon, yürütme ve denetim gibi temel işlevler; yalnızca yöntemsel değil, aynı zamanda düşünsel beceri gerektirir. Bu döngünün başarıyla uygulanabilmesi ise, kavramsal yeteneği güçlü yöneticilerle mümkündür.

İş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi; ancak belirli bir sisteme ve metotlara dayalı olduğunda verimli bir şekilde ilerleyebilir. Bu sistemin içerisinde yasal güç, otoriter güç, ödüllendirme gücü, bilgi ve deneyim gibi güç unsurlarının bulunması gereklidir. Böylece örgütün üyeleri, kurumlarına daha yüksek bir aidiyet ve benimseme duygusuyla bağlı kalabilirler. Eğer bir yöneticinin vizyonu ve uygulama kapasitesi düşükse, bu durum doğrudan çalışanlara ve dolayısıyla şirketin işleyişine ve kültürel yapısına da olumsuz yansır. Bu gibi durumlarda, nitelikli bir örgütten ya da kaliteli bir üretim sürecinden söz etmek mümkün değildir. Bu tür yöneticiler "basiretsiz yönetici" olarak tanımlanır. Basiretsiz yöneticilerin yönettiği işletmelerin ve çalışanların uzun ömürlü olması beklenemez.

Öte yandan, vizyonu yüksek fakat uygulama kapasitesi düşük olan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu yöneticilere genellikle "hayalci yöneticiler" denir. Hayalci yöneticiler, geniş bir vizyona ve güçlü bir hayal gücüne sahip olmalarına rağmen uygulama aşamasında yetersiz kalırlar. Bu nedenle fikirleri hayal düzeyinde kalır ve işletmenin gerçek dünyadaki gücü zamanla zayıflar. Bu gibi durumlarda, hayalci yöneticilerin yanında, uygulama alanında güçlü alt yönetici kadrolarının bulunması veya kendileriyle eş değer seviyede uygulama becerisine sahip yöneticilerle birlikte çalışmalarını büyük önem taşır. Bu model çoğu zaman başarılı sonuçlar doğurur. Çünkü her bireyin her alanda yetkin olması beklenemez; ancak farklı alanlarda yetkin liderlerin eş zamanlı olarak istihdam edilmesi sayesinde, hem vizyon hem de uygulama açısından zaman ve iş gücü kaybı yaşanmadan başarıya ulaşılabilir.

Sonuç olarak, işi ehline teslim etmek kadar, yönetici pozisyonunda da yetkinlik ve uzmanlığa göre birimleri organize etmek, bir şirketin verimli çalışmasının temel koşullarından biridir. Yönetim, yalnızca teknik bir işlev değil, aynı zamanda insan, bilgi ve sistem bütünlüğünü sağlayarak işletmenin geleceğini şekillendiren stratejik bir faaliyettir (Akal, 2000, p. 75)

Öte yandan, bu özelliklerin tam tersini taşıyan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu yöneticiler, uygulama becerileri yüksek ancak vizyonları düşük olan yönetici tipleridir. Tam anlamıyla bir görev insanı olan bu yöneticiler, kendilerini yönetici pozisyonu için geliştirmiş, gerekli eğitimleri almış ve tecrübe kazanmış, bilgili, donanımlı, ruhsal ve beşerî açıdan alanlarında uzman, disiplinli, çalışkan ve sistemli bireylerdir. Yürütücü

yönetici olarak, işleri her zaman başarıyla yönetirler. Onların yönettiği şirketler, belirli bir sistem ve kültür düzeyinde ilerleyerek uzun vadeli planlarını başarıyla gerçekleştirebilir.

Bu yöneticiler, planlı ve bilimsel yaklaşımları sayesinde hem şirketin iç ve dış politikalarını hem de çalışanlarını en verimli şekilde idare edebilirler. Bu tür yöneticilere genellikle iş gören yöneticiler denilmektedir. İş gören yöneticiler, uygulama alanında oldukça başarılı olmalarına rağmen, vizyon geliştirme konusunda yetersizdirler. Çalışma prensiplerinin olağan iş akışı çerçevesinde şekillenmiş olması, düşünsel esnekliklerini kısıtlamaktadır. Bu durum ise, şirketin ileriye dönük hedeflerine ulaşmasını, dış çevrenin dinamiklerine ayak uydurmasını ve değişim ile dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, her ne kadar başarılı bir uygulama süreci yürütüyor olsalar da, iş gören yöneticiler, kurumlarını daha ileriye taşıyacak potansiyeli yaratamazlar. Bu tarz yönetim anlayışını benimsemiş kuruluşlar, tıpkı hayalci yöneticilerde olduğu gibi, mutlaka vizyon sahibi bir yönetici ile birlikte çalışmalıdır. Böylece hem vizyoner, dönüşüme açık ve fikir üreten bir yapı hem de işlerin doğru bir şekilde sevk ve idare edildiği bir organizasyon ortaya çıkabilir.

Son olarak lider yönetici tipinden bahsetmek gerekirse; bu yönetici tipi, aslında ideal olan yönetici tipidir. Ancak burada "ideal" kavramı yalnızca yöneticinin bireysel özellikleri açısından ele alınmalıdır; yönetim biçimi açısından değil. Bu ayrımı doğru yapmak önemlidir. Çünkü kuruluşun ekonomik kaynakları elverişli ise, vizyon ve uygulama alanlarında uzmanlaşmış ayrı yöneticilerle de çalışmak mümkündür ve bazı şirketler için bu model daha işlevsel olabilmektedir. Lider yönetici hem vizyon hem de uygulama becerisi yüksek olan yöneticidir. İki alanda da kendini geliştirmiştir ve bu nedenle daha yoğun bir çalışma temposuna sahiptir. Bu tip yöneticiler, hem vizyon yaratır hem de etkin bir sevk ve idare mekanizması kurabilirler. Örgütün tüm şemasına hâkimdirler; en alt kadrodan en üst yönetime kadar her kademeye ilişkin bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Çalışanlarla empati kurma ve etkili iletişim sağlama becerileri yüksektir. Örgütün her kademesinin oluşumuna doğrudan katkı sağlarlar ve bu sayede tüm birimlerle sürekli iletişim ve diyalog içinde olurlar.

Bu iletişim ağı, çalışanların şirketin vizyon ve misyonuna katılımını ve aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlar. Lider yöneticiler, zaman içerisinde şirketin ihtiyacı olan insan kaynağını da kendileri yetiştirirler. Böylece şirketi benimseyen ve kökleri sağlam

bir örgütsel yapı oluştururlar. Çalışanların güçlerini ve yeteneklerini açığa çıkararak hem idari kadroda hem de işçi kadrosunda etkin bir motivasyon sağlarlar.

Ayrıca, lider yöneticiler dış dünya ile de güçlü ilişkiler kurar. Bu sayede şirketin pazarda etkin olabilmesi, değişen dünyaya uyum sağlayabilmesi, itibarını koruyarak sürekli olarak nitelikli bir konumda bulunabilmesi mümkün olur. Bir yöneticiden beklenen nitelikler, şirketin kültürüne ve sistemine göre farklılık gösterebilse de genel anlamda aşağıdaki temel beklentileri kapsamaktadır. Bu döngünün detayları, her yöneticinin ve kuruluşun sistemine göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak burada en önemli nokta, her zaman belirli bir sistem ve kültüre sadık kalınması gerekliliğidir.

Başarılı bir yöneticinin yalnızca insanları yönlendirme yeteneğine değil, aynı zamanda planlama, stratejik düşünme ve karar alma becerilerine sahip olması gerekir. Bu yetkinlikler, sağlam bir entelektüel altyapı ile desteklenmelidir. Yönetici; çok disiplinli bilgiye hâkim olmalı, geniş verileri daraltarak analiz edebilmeli, örgütsel gelişmeleri neden-sonuç ilişkisi içinde değerlendirebilmeli ve stratejik riskleri önceden öngörerek hareket edebilmelidir. Ayrıca, adil olmalı, fikirlerini açıkça ifade etmeli ve iletişimde dürüstlük ilkesine bağlı kalmalıdır.

Karakter açısından ise bir yönetici; mantık ve duyguları dengeleyebilmeli, farklı kültür ve geçmişlere sahip bireylerle uyum kurabilmeli, kararlarında cesur ancak dikkatli olmalı, gözlem gücü yüksek ve belleği güçlü biri olmalıdır. Aynı zamanda fiziksel kaynakların düzenli kullanımını denetlemeli, sorunları öncelik sırasına göre ele almalı ve çözüm üretme konusunda sistematik yaklaşabilmelidir (Özgür, 2011, p. 221).

Yöneticiler, buldukları örgütsel düzeye göre farklı yeteneklere sahip olmalıdır. Alt kademe yöneticiler, teknik bilgi ve beceri gerektiren alanlarda çalışanlarla doğrudan ilişki kurar. Bu nedenle teknik beceri, özellikle alt düzey yönetim için kritik önemdedir. Örneğin bir ilaç fabrikasında görev yapan yöneticinin kimya bilgisine sahip olması, teknik becerinin pratikteki karşılığıdır.

Tüm kademelerde etkili bir yöneticinin sahip olması gereken en temel yeteneklerden biri iletişim becerisidir. Etkili iletişim, örgütte karşılıklı anlayışı ve motivasyonu artırır; çalışanların bağlılığını güçlendirir. İletişimin zayıf olduğu kurumlarda ise çatışmalar ve verimsizlik kaçınılmazdır.

Beşerî ilişkiler becerisi, yöneticinin insanlarla güçlü bağ kurmasını, çalışanlara rehberlik etmesini ve sorunlarına çözüm üretmesini ifade eder. Özellikle alt ve orta kademe yöneticiler için bu beceri, örgütsel uyumu sağlamak açısından hayati önemdedir.

Üst düzey yöneticiler için en kritik yeteneklerden biri analitik beceridir. Kurumun genel stratejilerini belirlemek, olası riskleri önceden görmek ve planlamalar yapmak bu beceriye bağlıdır. Analitik düşünme; karmaşık durumları yönetme, bilgiyi işleme ve çözüme ulaşmada yöneticinin elini güçlendirir (Sarıoğlu Uğur & Uğur, 2014, p. 130).

Karar verme becerisi ise tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturur. Üst yönetim kararları belirlerken, alt kademedeki yöneticiler bu kararları uygular. Bu nedenle karar verme yalnızca teknik değil, yönetsel ve stratejik bir beceridir.

Son olarak, kavramsal beceri bir yöneticinin hem kurum içindeki süreçleri hem de dış çevredeki değişimleri bütüncül olarak değerlendirebilmesini sağlar. Kurumu bir sistem olarak gören, ilişkiler ağını doğru okuyan ve iç-dış dinamikleri uyumlaştırabilen yöneticiler bu beceriye sahiptir. Kavramsal beceri, özellikle belirsizlik ortamında strateji geliştirmek için vazgeçilmezdir (Özgür, 2011, p. 221).

Başarılı bir yönetici, yalnızca bilgiye ve beceriye değil; aynı zamanda güçlü bir karaktere, etik duruşa ve insan ilişkilerinde dengeye sahip olmalıdır. Özgür'e göre (2011), iyi bir yönetici öncelikle insanı tanımalı; ruhsal, sosyal ve duygusal yönleriyle değerlendirebilmelidir. Böyle bir yönetici, doğal olarak hem kurumsal hem de insani başarıya ulaşacaktır.

Kumkale (2010), etkili yöneticilerin sahip olması gereken temel nitelikleri şu şekilde sıralar:

- Kararları doğru ve zamanında alma,
- Eşitlikçi, destekleyici ve öğretici tutum sergileme,
- Takım çalışmasına liderlik etme,
- Tarafsız ve demokratik bir yaklaşımı benimseme,
- Sabırlı, cesur ve tutarlı davranışlar gösterme.

Bu özellikler, yalnızca kurumun başarısına değil; çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılığa da doğrudan katkı sağlar.

Günümüzde yöneticilerden beklenen diğer özellikler arasında; özgüven, ikna yeteneği, inandırıcılık, öz disiplin, organizasyon becerisi, liyakat, optimist tutum ve güven verici davranışlar yer almaktadır. Özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren kurumlarda, yaratıcı düşünebilme, çözüm üretme, liderlik etme ve etkili iletişim kurma gibi beceriler öne çıkmaktadır (Sarioğlu Uğur & Uğur, 2014, s. 130).

Bu niteliklerin pratikteki karşılığını görmek amacıyla HumanGroup tarafından yürütülen bir ankette, yöneticilik özellikleri çalışan gözünden değerlendirilmiştir. “İdeal yöneticiniz nasıl biri?” başlıklı ankete göre en çok tercih edilen yöneticiler; çalışanlarının fikirlerine önem veren (%20), başarıyı takdir eden (%20) ve öğretici/paylaşımçı (%15) olanlardır. En az tercih edilen yöneticiler ise, agresif ve sınırlı tutumlarıyla dikkat çekenlerdir (%17) (HumanGroup, 2014). HumanGroup Genel Müdürü Gaye Özcan’a göre ideal bir yönetici, “kendini, ekibini ve işini iyi yönetebilen” kişidir.

Bu çerçevede, yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri, liderlik vasıfları ve yönetim anlayışı yalnızca kurumun iç işleyişini değil, aynı zamanda kurumun dış çevresiyle kurduğu ilişkileri ve toplumsal etkisini de doğrudan belirlemektedir. Bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi, gelişebilmesi ve toplumsal katkısını artırabilmesi, büyük ölçüde yönetim kalitesine ve yöneticinin bu süreci profesyonelce idare edebilme yetisine bağlıdır.

Bu bağlamda, genel yöneticilik ilkelerinin ve yönetim sürecine dair temel kavrayışların ardından, sanatın ve kültürün önemli bir alanı olan tiyatronun yönetimi özelinde daha özgün bir değerlendirme yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tiyatro gibi hem sanatsal hem de kurumsal dinamikleri aynı anda bünyesinde barındıran yapılarda, yönetici kavramı çok daha özgün, çok daha çok boyutlu bir perspektifle ele alınmalıdır.

Bu nedenle bir sonraki bölümde, tiyatro kurumlarında sanat üretimi ile kurumsal işleyiş arasında köprü kuran tiyatro yöneticiliği kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

2.6. Tiyatro Yöneticisi

Tiyatronun kurumsal işleyişinde yöneticilik, yalnızca sahne dışı organizasyonu değil; aynı zamanda sanatsal üretimin yönünü belirleme, kadro oluşturma ve vizyon geliştirme gibi çok katmanlı sorumlulukları kapsar. Günümüz dünyasında sanatın, mesleki ve değer bakımından kendine farklı bir yer edindiği açıktır. Artık bilinçsizce icra edilen bir sanattan söz etmek mümkün değildir. Sanatçılar, gerek bireysel olarak gerekse bir topluluk bünyesinde, bilinçli bir şekilde hayata, insana ve dünyaya dair düşüncelerini, sezgilerini ve hislerini sanat yoluyla gerçekleştirdikleri üretimlerle paylaşmaktadırlar.

Bu durum, değişen dünyanın gereklilikleri bakımından sanatın da profesyonel bir meslek dalı hâline geldiğini ve dolayısıyla yönetim süreçlerine ihtiyaç duyan bir alan olduğunu ortaya koymuştur. Bu profesyonelleşme süreci, bazı düşünürlerin dile getirdiği şekilde yalnızca bir metalaşma olgusu olarak değerlendirilemez. Çünkü sanatın bir ürün gibi ele alınması, onun değerini azaltmak yerine; üretiminden korunmasına, dağıtımından uzun ömürlü olmasına kadar birçok konuda önemsenerek daha kıymetli hâle gelmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, sanatı üreten sanatçının yanı sıra üretimin hayata geçmesini sağlayan teknik ve idari personelin de aynı derecede değer görmeye başlaması dikkat çekicidir. Öte yandan, sanata profesyonel bir perspektifle yaklaşmak ve ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir basamakta konumlandırmak, toplumsal faydayı da artırmıştır.

Bu bölümde, sanatın dallarından biri olan ve kitlelere ulaşım bakımından en çok tercih edilen sanat dallarından biri olarak öne çıkan tiyatronun yönetimini ele alarak "tiyatro yöneticisi" detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kavramı incelerken, önceki bölümlerde ele alınan sanatın amacı, işlevi, profesyonelleşme süreci, tiyatronun işlevi, yönetim ve yönetici kavramları da bize teorik bir çerçeve sunacaktır.

Sanatın tarihsel gelişimi içerisinde, üretim sürecinin kolektif bir eyleme dönüşmesiyle birlikte, bu sürecin organize edilmesine duyulan ihtiyaç da artmıştır. Bu durum tiyatro sanatı için çok daha belirgindir. Çünkü tiyatro, doğası gereği yalnızca bireysel bir yaratım süreci değil, sahnede kolektif bir varoluşu gerektiren sanatsal bir disiplindir. Bir tiyatro oyununun fikir aşamasından sahnelenmesine kadar geçen tüm süreçlerde, yaratıcı, idari ve teknik birçok birimin uyum içinde çalışması zorunludur. Bu

bağlamda, tiyatro yönetimi yalnızca sanatsal bir eylem değil; aynı zamanda ciddi bir organizasyon, planlama, strateji ve liderlik becerisi gerektiren bir alandır.

Tiyatro yöneticisi, tam da bu noktada devreye girer. Sanatsal üretim ile kurumsal işleyiş arasındaki dengeyi kuran; yaratıcı süreçlere yön veren; kaynakları etkin ve adil biçimde kullanan; örgütsel şemayı belirleyen ve kurumsal sürekliliği sağlayan temel figürdür. Yalnızca sahne üzerinde değil, sahne arkasında ve kurumun tüm işleyişinde etkili olan tiyatro yöneticisi, bu anlamda bir sanat lideri ve örgüt tasarımcısıdır.

Tiyatro yöneticiliği, yalnızca idari ve finansal süreçleri yönetmekten ibaret değildir. Aynı zamanda sanatın toplumsal işlevini göz önünde bulundurarak, sanat eserinin birey ve toplum üzerindeki etkilerini doğru kavrayarak hareket etmeyi de gerektirir. Bu bağlamda tiyatro yöneticisi, bir anlamda sanatın hem üreticisi hem de koruyucusudur. Özellikle günümüz dünyasında tiyatronun yalnızca bir estetik üretim alanı değil, aynı zamanda bir sosyal değişim ve iletişim aracı olduğu göz önüne alındığında, tiyatro yöneticisinin üstlendiği rol daha da önemli hâle gelmiştir. Tiyatro yöneticisi, sanat ile toplum, üretim ile tüketim, estetik ile etik arasındaki hassas dengeyi gözetmekle yükümlüdür.

Bu nedenle tiyatro yöneticisinin işlevi, basit bir idarecilikten çok daha fazlasını kapsar. Onun görevi; sanatı doğru bir şekilde üretmek, kurum vizyonunu korumak, toplumsal duyarlılığı gözetmek, sanatsal özgürlüğü desteklemek ve tüm bunları sürdürülebilir bir organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirmektir.

Tiyatro yöneticisi, sanatın özgünlüğü ile kurumun profesyonel gerekliliklerini aynı potada eritebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

2.6.1. Tiyatro Yöneticisinin Görevleri

Tiyatro yöneticisinin görevleri, sanatsal yaratı süreci ile kurumsal idarenin kesişim noktasında şekillenmektedir. Tiyatro yöneticisi, yalnızca bir üretim sürecinin teknik koordinatörü değil; aynı zamanda bir sanat vizyonunun taşıyıcısı, bir kurumsal kültürün inşa edicisi ve toplumsal etkileşimi yöneten bir liderdir.

Bu bağlamda tiyatro yöneticisinin görevleri birkaç ana başlık altında toplanabilir:

2.6.1.1. Sanatsal Vizyonun Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Tiyatro yöneticisinin en temel görevlerinden biri, tiyatronun sanatsal vizyonunu belirlemek ve bu vizyon doğrultusunda üretim sürecini yönlendirmektir. Repertuvar seçiminden yaratıcı ekibin oluşturulmasına, sahneye konacak eserlerin estetik ve ideolojik çizgisinden kurumsal kimliğin şekillendirilmesine kadar tüm sanatsal süreçlerden sorumludur. Sanatın toplumsal işlevini ve estetik değerini gözeterek hem kurum içi hem de toplum nezdinde sanatın saygınlığını korumak ve geliştirmekle yükümlüdür. Türkiye’de oyunculuk mesleki bir çerçeveye oturtulamamıştır. "Sanatçılık" gibi soyut ifadelerle yapılan tanımlar, profesyonel sorumlulukları ve hakları belirsiz kılmaktadır. Oyunculuk ve benzeri sanat alanlarının açık biçimde tanımlanması, sanatsal üretimin kalitesini ve hak temelli yönetimini doğrudan etkileyen bir unsurdur. diyen Levent’e göre bu tam olarak sanatsal vizyonun bir parçası olduğudur.

2.6.1.2 Yaratıcı ve Teknik Ekiplerin Organizasyonu

Tiyatro bir ekip işidir. Bu bağlamda tiyatro yöneticisi, yönetmenler, oyuncular, dramaturglar, dekor-kostüm tasarımcıları, ışık ve ses teknisyenleri gibi yaratıcı ve teknik ekiplerin uyum içinde çalışmasını sağlamak zorundadır. Bu organizasyon yalnızca teknik iş bölümü değil; yaratıcı sinerjinin doğru kurulabilmesi için uygun çalışma ortamlarının sağlanması, motivasyonun yüksek tutulması ve yaratıcı özgürlüğün desteklenmesi gibi unsurları da içerir.

2.6.1.3. Kurumsal Planlama ve Kaynak Yönetimi

Bir tiyatro kuruluşunun yalnızca sanatsal açıdan değil, idari ve ekonomik açıdan da sürdürülebilir bir yapıya sahip olması gerekir. Tiyatro yöneticisi, bütçe planlaması, mali kaynakların verimli kullanımı, sponsorluk ve destekçi ilişkileri gibi alanlarda stratejik kararlar almalıdır. Böylece sanat üretimi, yalnızca estetik bir üretim değil aynı zamanda ekonomik olarak da sürdürülebilir bir süreç hâline gelir.

2.6.1.4. Toplumsal İlişkiler ve Halkla İletişim

Tiyatro, yalnızca kapalı bir üretim alanı değil; doğrudan toplumla iletişim kuran bir sanat dalıdır. Bu nedenle tiyatro yöneticisi, tiyatronun dış dünyaya açılan yüzü olmalı; halkla ilişkiler, basın çalışmaları, eğitim ve sosyal sorumluluk projeleri gibi alanlarda kurumun etkinliğini artırmalıdır. Tiyatronun toplumdaki yeri, kültürel kimliği ve erişilebilirliği yöneticinin yürüttüğü toplumsal ilişkiler stratejileriyle doğrudan bağlantılıdır. Tamer Levent, tiyatronun toplumsal tabanla bağ kurması gerektiğini belirterek, “Genel Müdürlük yaptığım dönemde mahalle muhtarlarıyla iş birliği yaparak, tiyatroya hiç gitmeyen mahalle halkını ücretsiz davet ettik. Onlardan geri bildirimler aldık, fuayede söyleşiler yaptık. Kendi hikâyelerini yazmalarını teşvik ettik.” diyerek seyirciyle kurulan bağın yalnızca sanatsal değil, sosyal bir dönüşüm aracı olduğuna vurgu yapar. (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025)

2.6.1.5. Sanatsal Özgürlüğün Korunması ve Kurumsal Kimliğin İnşası

Tiyatro yöneticisi, sanatsal özgürlük ile kurumsal vizyon arasında hassas bir denge kurmak zorundadır. Sanatçıların özgün yaratımlarını desteklerken aynı zamanda kurumun uzun vadeli kimliğini ve değerlerini de korumalıdır. Bu süreç, yöneticinin hem sanatın doğasına duyduğu saygı hem de kurumsal işleyişe yönelik profesyonel yaklaşımı arasında bir uyum kurmasını gerektirir.

Bir tiyatro kurumunun başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi ve sanatsal vizyonunu sürdürülebilir kılması, doğrudan o kurumun yönetiminde bulunan yöneticinin niteliklerine bağlıdır. Tiyatro yöneticisinin yalnızca idari becerilere değil, aynı zamanda sanatsal duyarlılığa, kültürel birikime ve stratejik düşünce yetisine de sahip olması beklenir. Çünkü tiyatro yönetimi, yalnızca bir işletmeyi yürütme süreci değil, aynı zamanda bir sanat üretim alanını yaşatmak ve dönüştürmek sorumluluğudur.

2.6.2. Tiyatro Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Başlıca Nitelikler

2.6.2.1. Sanatsal Duyarlılık ve Estetik Bilinç

Tiyatro yöneticisi, sanatın doğasına ve tiyatronun estetik işlevine dair derin bir kavrayışa sahip olmalıdır. Yalnızca yönetim süreçlerini değil, sahne sanatlarının yaratıcı süreçlerini de anlayabilmeli, sanatsal üretimi destekleyecek estetik bir vizyon geliştirebilmelidir. Sanatın salt üretim değil, aynı zamanda bir toplumsal bilinç inşası olduğunu bilerek hareket etmesi gerekir.

2.6.2.2. Stratejik Düşünce ve Planlama Yeteneği

Bir tiyatro yöneticisinin, hem kısa vadeli operasyonel süreçleri hem de uzun vadeli sanatsal ve kurumsal hedefleri göz önünde bulundurarak stratejik planlamalar yapabilmesi gereklidir. Tiyatro, bir sezondan diğerine yaşayan bir organizmadır; dolayısıyla yöneticinin her sezonu bir bütün olarak, vizyonel bir çerçevede kurgulayabilmesi gerekir.

2.6.2.3. Liderlik ve İletişim Becerileri

Tiyatro, kolektif bir sanat dalıdır ve bu kolektivizmin sağlıklı işlemesi liderlik becerileri gerektirir. Yaratıcı ekipler, teknik personel ve idari birimler arasında etkili bir iletişim ağı kurmak, motivasyonu yüksek tutmak ve farklı disiplinlerden gelen bireyler arasında uyum sağlamak, iyi bir tiyatro yöneticisinin temel sorumlulukları arasındadır.

2.6.2.4. Ekonomik ve İdari Yeterlilik

Tiyatro sanatı idealist bir uğraş olmakla birlikte, sürdürülebilirliği için ekonomik gerçeklikleri de dikkate almak gerekir. Bir tiyatro yöneticisinin mali kaynak yönetimi, bütçe oluşturma, sponsorluk geliştirme ve kamu desteklerini değerlendirme gibi konularda yetkin olması gerekir. İdari süreçlerin işleyişine hâkim olmak, sanat üretiminin sürekliliği için zorunludur.

2.6.2.5. Toplumsal Sorumluluk Bilinci

Tiyatro yalnızca bir sahne sanatı değildir; aynı zamanda toplumla diyalog kuran, eleştirel düşünceyi besleyen ve kültürel dönüşümlere öncülük eden bir araçtır. Bu bağlamda tiyatro yöneticisinin toplumsal sorumluluk bilinci taşıması, üretilecek eserlerin toplumsal etkilerini öngörmesi ve tiyatronun demokratik, çoğulcu bir kültürel alan yaratmadaki rolünü göz ardı etmemesi gerekir.

2.6.2.6. Değişime Açıklık ve Esneklik

Kültürel ve sanatsal alanlar, toplumsal değişimlere son derece duyarlıdır. Dolayısıyla tiyatro yöneticisinin değişen toplumsal, teknolojik ve estetik dinamiklere açık olması; kendini sürekli yenileyebilmesi; değişim süreçlerine direnmek yerine bu süreçleri yönetebilmesi beklenir.

Tüm bu nitelikler, yalnızca bireysel yeteneklerin değil, aynı zamanda entelektüel birikimin, etik duyarlılığın ve sanatsal adanmışlığın bir toplamıdır. Tiyatro yöneticisi, bu

yetkinlikleriyle yalnızca bir kurumu değil, aynı zamanda bir sanat anlayışını, bir kültürel varoluş biçimini ve bir toplumsal etkileşim sahasını da yönetmektedir. Dolayısıyla Tiyatro sanatı, doğası gereği hem estetik hem de toplumsal bir faaliyet alanıdır. Tiyatrolarda yöneticilik ise bu özgün yapının iki temel bileşenini, yani sanatsal üretimi ve organizasyonel idareyi eş zamanlı olarak yönetebilme becerisini gerektirir. Bu durum, tiyatrolarda yöneticiliği diğer sektörlerdeki klasik yönetim pratiklerinden ayıran temel bir dinamizm yaratır.

Tiyatrolarda yöneticilik, bir yandan sanatsal özgürlüğü desteklemek zorundayken diğer yandan kurumsal sürdürülebilirliği sağlamakla yükümlüdür. Bu ikili sorumluluk, yöneticinin sürekli bir denge arayışı içinde olmasını gerekli kılar. Sanatsal üretimin özgünlüğü ve estetik değerleri korunmazsa tiyatronun ruhu zedelenir; öte yandan organizasyonel yapı ve mali kaynaklar doğru yönetilmezse tiyatronun varlığı tehlikeye girer. Bu nedenle tiyatro yöneticiliğinin özel dinamikleri, hem sanatı bir yaratım süreci olarak, hem de tiyatroyu bir sosyal kurum olarak kavrayabilmeyi gerektirir. Yönetici, bir taraftan sanatçının özgün ifadesine alan açarken, diğer taraftan organizasyonun sürekliliğini ve verimliliğini teminat altına almak durumundadır.

Bununla birlikte tiyatrolarda yöneticiliğin bir başka özgün boyutu da, tiyatronun toplumla doğrudan temas eden bir sanat dalı olmasıdır. Tiyatrolar yalnızca seyirciye estetik deneyim sunmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal meseleleri gündeme taşıyan, kültürel kimliklerin inşasına katkıda bulunan ve eleştirel düşüncenin gelişimini destekleyen bir platformdur. Dolayısıyla tiyatro yöneticisi, yalnızca bir işletme yöneticisi değil; aynı zamanda toplumsal sorumluluğa sahip bir kültür yöneticisi kimliğine de sahip olmalıdır. Özellikle tiyatrolarda sanatın profesyonelleşme süreci içinde ortaya çıkan metalaşma tartışmaları da tiyatro yöneticisinin dikkatle ele alması gereken bir başka özel dinamiktir. Sanatsal üretimi sadece bir ekonomik değer nesnesine indirgemedi, sanatın özgünlüğünü koruyarak, fakat aynı zamanda sanatın sürdürülebilirliğini sağlayacak ekonomik araçları da kullanarak bir denge kurabilmek, tiyatro yöneticisinin en hassas sorumluluklarından biridir.

Bütün bu özgün koşullar altında tiyatro yöneticiliği, yalnızca bir teknik yönetim faaliyeti değil, aynı zamanda sanatla, insanla ve toplumla derin bir bağ kurabilmeyi gerektiren bir liderlik pratiği hâline gelmektedir. Bu yönüyle tiyatro yöneticisi, bir sanat

kurumu içinde estetik yaratımın sürdürülebilirliğini, örgütsel verimliliği ve toplumsal faydayı birlikte gözeten çok katmanlı bir misyonu üstlenmiş olur. “*İnsanı merkezine alan sanat, çoğu zaman politik ya da sosyal bir nitelik taşır.*” (Ayan, 2011, p.192). Bu nedenle tiyatro yöneticisi, yalnızca bir uygulayıcı değil; aynı zamanda yaratıcı süreçlerin rehberi ve kültürel sorumluluğun taşıyıcısıdır. Böylece tiyatro yöneticiliği, yalnızca bir mesleki uzmanlık alanı değil; sanatın, insanın ve toplumun birlikte yeniden kurulduğu dinamik bir süreçtir. Bu süreçte başarı, yalnızca sanatsal yaratıcılıkla değil, aynı zamanda organizasyonel liderlikle mümkündür. Bu noktada, tiyatro kurumlarında yönetimin iki ana kolu olan Genel Sanat Yönetmeni ve İdari Yönetici figürleri, bu karmaşık yapının iki temel taşı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan sonraki bölümde bu iki yönetsel rolü kavramsal, işlevsel ve örgütsel bağlamda ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

Bu nedenle tiyatro yöneticisi, yalnızca bir uygulayıcı değil; aynı zamanda yaratıcı süreçlerin rehberi ve kültürel sorumluluğun taşıyıcısıdır.

2.6.3. Genel Sanat Yönetmeni ve İdari Yönetici

Tiyatro kurumlarının profesyonelleşme süreci içerisinde, sanatsal üretim ile idari işleyişin birbirinden ayrılarak farklı uzmanlık alanları hâlinde yapılandırılması kaçınılmaz hâle gelmiştir. Bu doğrultuda, tiyatro kurumlarında iki temel yönetim figürü ön plana çıkmaktadır. Genel Sanat Yönetmeni, tiyatronun sanatsal vizyonundan, repertuvar seçiminden, yaratıcı kadroların oluşumundan ve sanatsal üretim süreçlerinin yönetiminden sorumlu kişidir. Sanatın estetik ve ideolojik yönünü belirlerken, tiyatronun toplumla kurduğu kültürel bağı da yönetir. Buna karşılık, İdari Yönetici, tiyatronun mali işleyişinden, insan kaynaklarının yönetiminden, mekân ve teknik ekipman yönetiminden, pazarlama, halkla ilişkiler ve bütçe süreçlerinden sorumludur. Kurumun ekonomik sürdürülebilirliğini, idari organizasyonun verimliliğini ve günlük işleyişin sağlıklı ilerlemesini temin eder.

Bu iki yönetsel figür, tiyatronun sanatsal kimliği ile kurumsal işleyişi arasında bir köprü kurarak, birbirini tamamlayan bir iş bölümü içinde çalışır. Böylece tiyatro kurumları hem sanatsal hem de idari açıdan güçlü bir yapı inşa edebilirler.

Tiyatronun tanımı, anlamı, işlevi ve yönetim biçimlerine ilişkin temel kavramsal çerçeve önceki bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu başlık altında, söz konusu kavramlara yer yer atıflarda bulunarak tiyatro kurumlarının yönetim objelerini ve yönetici kimliğini daha spesifik bir şekilde irdeleyeceğiz.

Bu bağlamda, tiyatro yöneticiliğini iki temel başlık altında sınıflandırmak gerekmektedir. Bunlardan ilki, tiyatro kuruluşunun tüm sanatsal kimliğini, estetik vizyonunu ve yaratıcı potansiyelini belirleyen; yaratıcı ekipleri oluşturan, sanatsal üretimi koordine eden ve sanatsal hedeflere ulaşılmasını sağlayan "Genel Sanat Yönetmeni" kavramıdır. Genel Sanat Yönetmeni, tiyatronun sanatsal misyonunu temsil etmekte ve sahne üzerinde hayat bulan sanat vizyonunun taşıyıcısı olmaktadır.

İkincisi ise, sanat fikirlerinin sahnede hayata geçebilmesi için gerekli olan tüm teknik ve idari işleyişi üstlenen; mekân, insan kaynakları, bütçe yönetimi, pazarlama, dış ilişkiler, muhasebe ve örgüt içi organizasyon gibi süreçlerin düzenli ve verimli şekilde işlenmesini sağlayan "İdari Yönetici" kavramıdır. İdari Yönetici, tiyatro kurumunun ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamak, kurumsal yapının istikrarını devam ettirmek ve sanatsal üretime güçlü bir altyapı sunmakla sorumludur.

Her iki yönetici tipi de kendi uzmanlık alanlarında planlama, organizasyon, kumanda, kontrol ve koordinasyon süreçlerini yürütmektedir. Aralarındaki temel fark; birinin sanatın yaratıcı ve ideolojik boyutuna, diğersinin ise organizasyonel ve ekonomik boyutuna odaklanmasıdır.

2.6.3.1 Genel Sanat Yönetmeni

2.6.3.1.1. Sanatsal ve Yönetimsel Rolü

Genel Sanat Yönetmeni, bir tiyatro kurumunda idari yönetici ile birlikte en üst kademedeki yer alan yöneticilerden biridir. Sorumluluğu yalnızca tiyatronun idari yapısıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yaratıcı kadro olarak adlandırılan tüm sanatsal birimleri de yönetmeyi kapsamaktadır. Genel Sanat Yönetmeni, kurumun sanatsal vizyonunu ve misyonunu yönlendiren, sanat anlayışını belirleyen, üretim süreçlerine yön veren temel

aktördür. Dolayısıyla, onun sanat görüşü, estetik anlayışı ve sanatın toplumla olan ilişkisine dair bakış açısı, tiyatronun sanatsal kimliğinin ve kurumsal duruşunun şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Bu noktada, Genel Sanat Yönetmeni ile küratör kavramları arasında yüzeysel bir benzerlik kurulsa da, işlevsel ve yapısal açıdan önemli farklılıklar bulunmaktadır. Küratörler, var olan sanatsal üretimleri dönemsel, mekânsal ve kavramsal bağlamda organize eden kişiler iken; Genel Sanat Yönetmeni, bir tiyatro kurumunun süreklilik arz eden sanatsal üretim ve yönetim süreçlerinin bizzat içerisinde yer almaktadır. Tıpkı bir şirketin organik işleyişinde olduğu gibi, kurumun varlığını sürdürebilmesi için fikir aşamasından sahnelemeye, reklam ve tanıtımdan eserin arşivlenmesine kadar geniş bir yelpazede aktif rol üstlenmektedir.

Genel Sanat Yönetmeni yalnızca bir vizyon belirleyicisi değil; aynı zamanda yönetmen, dramaturg, dekor ve kostüm tasarımcısı, oyuncular ve teknik ekip ile doğrudan ilişkide olan, vizyon ve misyonu sahada hayata geçiren stratejik bir liderdir. Bu çok yönlü liderlik anlayışı, oyuncularla olan ilişkide hem yaratıcı hem de eğitsel bir sorumluluğu da beraberinde getirir. *“Stanislavski tiyatroyu insan gövdesinin ve ruhunun araştırıldığı bir laboratuvar olarak tasarlamıştır. Eğitime iyi niyetle yaklaşan ve kendi kalıplaşmış görüşlerinden vazgeçebilen herkes, her zaman bir şeyler öğrenebilir ve kendini geliştirebilir gözüyle bakmıştır.* (Bayındır Tuna, 2018, p. 28) Bu perspektif, çağdaş tiyatro kurumlarında Genel Sanat Yönetmeninin de oyuncu gelişimine yönelik pedagojik bir vizyon taşımasını zorunlu kılmaktadır. İş, yalnızca farklı unsurları bir araya getirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu unsurlar arasında yaratıcı ve işlevsel bir bütünlük sağlamaktır. Bu bağlamda, küratörlük faaliyetleri, bir sanat yöneticisinin çok katmanlı görev alanlarından yalnızca biridir.

Öte yandan, yalnızca yüksek bir sanatsal vizyona sahip olmak, Genel Sanat Yönetmeni için yeterli değildir. Etkin bir liderlik için yürütücü ve organizasyonel beceriler de büyük önem taşımaktadır. Bu noktada Genel Sanat Yönetmeni, yukarıda değinilen "hayalci yönetici" tipolojisiyle belirli açılardan benzerlik gösterir. Yüksek sanat vizyonu, iletişim becerisi, dünya ve toplum meselelerine sanatsal bakış açısıyla yaklaşabilme yetisi ile öne çıkarken; idari ve teknik işlerde doğrudan yetkinlik sahibi olması beklenmez. Zaten bir kurumun sanatsal başarısının ve üretkenliğinin temel

anahtarlarından biri de, Genel Sanat Yönetmeninin idari görevlerden ayrılarak, sanatsal alanlara tam anlamıyla odaklanabilmesidir.

Bu bağlamda, tiyatro kurumlarında etkin bir iş bölümünden söz etmek mümkündür. Her yönetici, kendi uzmanlık alanı içerisinde faaliyet göstererek, kuruma ve sanatsal üretime katkı sağlamaktadır. Sanat yönetiminin profesyonel bir alan olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bir tiyatro kurumunda Genel Sanat Yönetmeni pozisyonunda bulunacak kişinin, mutlaka ilgili sanat dalında (burada tiyatro) formel bir eğitim almış ve bu alanda mesleki deneyim kazanmış olması büyük bir gerekliliktir.

Bu noktada, tiyatronun genel sanat yönetmeni olmayı hedefleyen bireyin, oyunculuk ve tiyatro eğitimi almış, uzun yıllar sahne pratiğinde bulunmuş, tiyatronun tüm kademelerinde deneyim kazanmış ve entelektüel birikimini sanat eğitimi ile harmanlamış bir profil sergilemesi beklenmektedir. Aksi takdirde, faaliyet alanına hâkim olmayan ve sanatçılarla doğru bir iletişim kuramayan yöneticilere rastlanması kaçınılmaz olur.

2.6.3.2.2. Kurumsal Sorumlulukları ve Stratejik Fonksiyonları

Dolayısıyla, bir tiyatro kurumunda Genel Sanat Yönetmeni, sadece sanatsal üretimi değil, aynı zamanda kurum kültürünü, toplumsal bağları ve sanatsal sürekliliği de taşıyabilmelidir. Bunun için de sanatın doğasına hâkim, üretim süreçlerinde deneyim sahibi, iletişim ve liderlik becerileri yüksek, disiplinli, adil, esnek ve çözüm odaklı bir kişilik yapısına sahip olması elzemdir.

Genel Sanat Yönetmeni, tiyatronun sanatsal kompozisyonunda yaratıcı kadro, oyuncu ve teknik personel ile ilgili tüm çevresel faktörlerin seçimi, yönetimi ve koordinasyonu ile sorumlu kişidir. Çalışma kapsamı içerisinde, sanatçılarla, sahne ortamını hazırlayan teknik elemanlarla ve etkinlikleri idare eden kurum sorumlularıyla sürekli bir iletişim ve işbirliği içerisinde bulunur. Bu bağlamda, yalnızca sanatsal üretimin değil, üretim ortamının da bütünsel bir vizyonla yönetilmesi Genel Sanat Yönetmeninin asli görevleri arasında yer almaktadır (Şener, 2001, p. 51; İnce, 2015, p. 109). Nitekim üretim ortamının sürdürülebilirliği yalnızca fiziksel koşullara değil, aynı zamanda sahneye ve kuruma duyulan manevi bağlılığa da dayanır. “Stanislavski’nin sistemin dış

mekanizması açısından en önemli bulduğu anahtarlardan biri de, tiyatro disiplini ve ahlakıdır. Bu, bir oyuncunun çalışmasının temel kriteridir. Stanislavski'ye göre tiyatrodaki ahlak, tiyatroya olan inancın bir yansımasıdır." (Bayındır Tuna, 2018, p. 41) Bu yaklaşım, İstanbul Şehir Tiyatroları gibi kurumsal yapılarda hem sanatsal özerklik hem de etik sorumluluk anlayışının birlikte ele alınması gerektiğine işaret eder.

Genel Sanat Yönetmeni, başında bulunduğu kurum veya kuruluşun kültürel mirasını, içinde yaşadığı toplumun sosyokültürel dinamiklerini ve kendi sanatsal görüşünü harmanlayarak tiyatro aracılığıyla bir vizyon ve misyon belirler. Toplumların her çağda farklılaşan duyarlılıkları, yaklaşım biçimleri ve algıları doğrultusunda, sanat yönetmeni çok yönlü ve duyarlı bir estetik perspektif geliştirir. Bu çerçevede sanat yönetimi, merkezi idareden ve geçici politik yönelimlerden bağımsız düşünülmeli; sanatın evrensel sorumluluğu ve etik ilkeleri temelinde tarafsız bir tutum benimsemelidir. Çünkü sanatçı ve sanat yöneticisi olarak bireyin, topluma, dünyaya ve çevresine karşı duyduğu sorumluluk, onun yönetsel kararlarına da yön verir (Özdemir, 2014, p. 67).

Özellikle tiyatro gibi doğrudan insanla iletişim kuran sanat dallarında, Genel Sanat Yönetmeninin düşünce yapısı ve olaylara yaklaşımı, yalnızca kurum ve kuruluşların değil, aynı zamanda toplumun genel sanat anlayışını, yaşam biçimini ve düşünsel yönelimlerini de doğrudan etkilemektedir. Bu gerçeklik, "sanat toplum içindir" ilkesinin yalnızca sanatsal üretimi değil, aynı zamanda sanatın organizasyon ve yönetimini de kapsamaması gerektiğini göstermektedir.

Profesyonel tiyatro kurumlarında, her ne kadar sanatsal liderlik Genel Sanat Yönetmeninde toplansa da, faaliyetlerin kolektif akılla yönlendirilmesi adına Edebi Kurul, Yönetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Teknik Kurul gibi üst kurullar da aktif rol oynamaktadır. Genel Sanat Yönetmeni, bu üst kurulların doğal bir üyesi olarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sanat yönetimini şekillendirir.

Tiyatro kurumlarında Genel Sanat Yönetmeni, genellikle tiyatro alanında rejisör, oyuncu veya kültür-sanat alanında nitelikli çalışmalar yapmış yazar, eleştirmen, dramaturg, öğretim üyesi ya da öğretim görevlisi kişiler arasından seçilmektedir. Burada aranan temel iki özellik bulunmaktadır: Birincisi, tiyatro ve sanat alanında formel bir

eğitim ve bilgi birikimine sahip olmak; ikincisi ise bu alanlarda yeterli düzeyde deneyim ve nitelikli tecrübeye sahip bulunmaktır.

Tıpkı çağdaş işletme kültürlerinde olduğu gibi, tiyatro kurumlarında da, yönetici konumunda bulunan bireyin, kendi alanında uzmanlaşmış ve farklı kademelerde deneyim edinmiş olması beklenmektedir. Bu çerçevede, Genel Sanat Yönetmeni, sanat faaliyetlerini tiyatronun kuruluş amacına sadık kalarak, aynı zamanda günümüzün sosyokültürel ihtiyaçlarına yanıt verecek biçimde planlar ve programlar.

Her tiyatro sezonunda, kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda sahnelenecek oyunları belirleyerek Edebi Kurula sunar. Kurul tarafından onaylanan eserlerin sahnelenmesi sürecini yönetir, oyunları yönetecek sanatçıları tayin eder ve bu oyunlarda görev alacak oyuncular ile teknik ekibi oluşturur. Aynı zamanda eserlerin tarihsel ve mekânsal planlamasını yaparak organizasyonel bütünlüğü sağlar. Sanatsal üretim ve organizasyonun finansal altyapısını oluşturmak amacıyla, ekibiyle birlikte yıllık sanat bütçesini belirler ve ilgili kurullara sunarak sürecin sürdürülebilirliğini temin eder (Özdemir, 2014, p. 67)

Genel Sanat Yönetmeni, sanatçıların kuruma alımı, ödüllendirilmesi veya disipline sevk edilmesi gibi süreçlerde aktif bir rol üstlenir. Oyunların tüm teknik yapısından sorumludur ve teknik kurula başkanlık eder. Her oyunun denetim ve kontrol süreci doğrudan Genel Sanat Yönetmeni tarafından yürütülür. Aslında Genel Sanat Yönetmeni, bir sanat insanı olarak sanat ve toplum adına olduğu kadar, bağlı bulunduğu kurum adına da sanat eserlerinin üretimini sağlamak üzere birçok insanı bir araya getirip organize eden kişidir. Temelinde sanatçı kimliğine sahip olmakla birlikte, profesyonel görev tanımı gereği artık aynı zamanda bir yöneticidir.

Bu noktada Genel Sanat Yönetmeni yalnızca sanatı bilmekle yetinmemeli, yönetim bilimine de hâkim olmalıdır. Bir girişimci, tacir veya idari müdür gibi doğrudan maddi mantığa dayalı düşünmese de insan yönetimi, stratejik planlama, ekip organizasyonu, yürütme, denetim ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını etkin biçimde gerçekleştirebilmelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, genel sanat yönetmeninin sahip olması gereken esaslar ve yetiler, bir şirket yöneticisinin yetileri ile büyük ölçüde

örtüşmektedir. Onun yaptığı, teknik ve maddi temele dayalı bir sosyal mühendisliktir (Özdemir, 2014, p. 92).

Bir kurumun başındaki Genel Sanat Yönetmeni, kendi vizyonu ve sanata bakış açısıyla doğru orantılı olarak kültürel köprüler kurarak dış paydaşlarla sürekli iletişim içinde olmalıdır. Bu bağlamda Genel Sanat Yönetmeni, sanatçı, kurum ve izleyici arasında işlevsel bir ara yüz işlevi görür. Sanat aracılığıyla toplumun, toplum aracılığıyla da sanatın keşfini gerçekleştiren kişidir. Güncel sanat akımlarını takip eder, kurumun kültürel kimliğini korur, sanatçıları motive eder, sanatsal üretimi destekler ve kurum imajının inşasında aktif bir rol üstlenir.

Genel Sanat Yönetmeni bir yandan sanatçılar, rejisörler, yaratıcı ekipler ve izleyici kitlesi arasında etkili bir arabuluculuk yaparken, diğer yandan üretilen eserlerin bütünlüğünü, disiplinler arası uyumu ve çatışan taleplerin uzlaştırılmasını sağlamakla yükümlüdür. Bu görevlerini yerine getirebilmesi için sanat yönetimi, kurum kültürü, toplumun kültürel ihtiyaçları ve değişen sosyokültürel dinamikler hakkında derin bilgiye sahip olması şarttır.

Bu tanımlamalar ışığında, bir Genel Sanat Yönetmeni'nin yalnızca bir sanat üreticisi değil, aynı zamanda sanatsal stratejinin kurucusu, kurum kültürünün taşıyıcısı ve toplumla sanat arasında köprü kuran bir lider olduğu açıkça görülmektedir.

Bir sanat yönetmenin sanatın üretim amaçlarının şekillendirilmesinden sergilenmesine kadar sürecin başından sonuna değin başında kaldığı görülür. Genel Sanat Yönetmeni tiyatro kurumunun bütün sanatsal üretim ve çalışmalarını düzenlemek, sanat disiplinini sağlamak ve sanatçıların hizmet kalitesini arttırmakla yükümlüdür.

Genel Sanat Yönetmeni, kurum bünyesinde çalışan sanatçıların mesleki gelişimlerini desteklemek, motivasyonlarını artırmak ve hizmet kalitelerini yükseltmekle de yükümlüdür. Sanatçıların üretim süreçlerinde daha verimli olabilmeleri için gerek sanatsal rehberlik yapar, gerekse çalışma ortamlarının fiziksel ve psikolojik açıdan uygunluğunu gözetir. Bu süreçlerde, sanatsal üretimin hem bireysel hem kolektif düzeyde kurum vizyonuna uygun şekilde gerçekleşmesine özen gösterir.

Özetle; Genel Sanat Yönetmeni yalnızca eser seçimi veya repertuar belirleme işlevi gören bir yönetici değil, aynı zamanda sanatsal sürecin her aşamasında aktif bir liderdir. Tiyatronun estetik çizgisini belirlemekten, sanatçıların bireysel potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilecekleri bir yaratım atmosferi oluşturmaya kadar çok katmanlı bir rol üstlenmektedir. Bu yönüyle, hem sanatsal üretimi hem de sanatçının sanatsal performansını doğrudan etkileyen bir stratejik aktör konumundadır.

Dolayısıyla Genel Sanat Yönetmeni, tiyatro kurumunun yalnızca mevcut sanatsal faaliyetlerini düzenlemekle kalmayıp, kurumun uzun vadeli sanatsal vizyonunu da şekillendiren ana aktördür. Sahneye konacak eserlerin belirlenmesinden, sahneleme biçimlerinin estetik çerçevesine, kurumun dışa dönük kültürel kimliğinden, iç örgütlenmede sanat disiplininin kurulmasına kadar geniş bir yetki ve sorumluluk alanı vardır.

Diğer yandan, sanat üretiminde kaçınılmaz olan çatışmaları yönetmek ve farklı sanatsal vizyonları ortak bir tiyatro dili etrafında buluşturmak da Genel Sanat Yönetmeni'nin önemli görevlerindedir. Bu beceri, sadece liderlik vasıflarıyla değil, aynı zamanda güçlü bir sanat felsefesi ve yüksek bir etik bilinçle desteklenmelidir. Çünkü tiyatro gibi kolektif bir sanat alanında başarı, bireysel dehalardan çok ortak aklın ve birlikte üretmenin başarısıdır.

Bütün bu açılardan bakıldığında, bir tiyatro kurumunun başarısında, Genel Sanat Yönetmeni'nin sanatsal sezgisi, entelektüel derinliği, liderlik kapasitesi ve insan yönetimi becerileri belirleyici bir rol oynamaktadır. Sanatı bir yaşam biçimi olarak benimseyen ve sanatsal üretimi yalnızca estetik bir faaliyet değil, aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak gören bir Genel Sanat Yönetmeni, kurumunun daima çağdaş, yaratıcı ve etkili bir sanat kurumu olmasını sağlayacaktır.

Bu değerlendirmeler ışığında, Genel Sanat Yönetmeni'nin kurumsal bir tiyatrodaki üstlendiği rol, yalnızca sanatsal üretimi koordine etmekle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda kurumun varlık nedenini, sanatsal kimliğini ve toplumsal işlevini sürekli olarak yeniden tanımlamaktadır. Sanatın profesyonelleşme sürecinde sanat yönetimi, bir tercihten ziyade bir zorunluluk haline gelmiş; bireysel yaratıcılığın ötesinde, kolektif aklın ve örgütsel işleyişin sistematik bir biçimde yönetilmesini elzem kılmıştır. Bu noktada,

sanat üretiminin yalnızca estetik bir etkinlik değil, aynı zamanda kurumsal bir stratejiye dayalı bir süreç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Genel Sanat Yönetmeni, hem sanatsal yaratıcılığı koruyarak hem de kurumsal işleyişin gerekliliklerine uyum sağlayarak sanatın sürekliliğini ve profesyonel niteliğini mümkün kılan kilit bir aktördür. Bu çerçevede, Türkiye'deki kurum tiyatrolarının sürdürülebilir ve etkili bir yapıya kavuşabilmesi için, sanatın felsefi derinliği ile yönetim biliminin stratejik rasyonelliğini harmanlayabilen nitelikli Genel Sanat Yöneticilerine olan ihtiyaç her geçen gün daha da belirginleşmektedir.

2.6.3.2. İdari Yönetici

Tiyatro kurumları, yalnızca sanatsal üretimin yaratıcı sürecini değil, aynı zamanda bu sürecin gerçekleşebilmesi için gereken maddi, teknik ve insan kaynağını da kapsayan kapsamlı bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyar. Bu doğrultuda, sanatsal vizyonun sahneye taşınabilmesi, yalnızca sanatçının ya da yaratıcı ekibin çabasıyla değil, aynı zamanda bu süreci destekleyen sağlam bir idari yapının varlığıyla mümkün olabilmektedir. İşte bu noktada, tiyatro kurumlarında İdari Yönetici kavramı devreye girmekte; üretim ve sahneleme süreçlerinin ekonomik, hukuki, teknik ve lojistik boyutlarını düzenleyen temel bir aktör olarak öne çıkmaktadır.

İdari Yönetici, bir tiyatro kurumunda sanat üretiminin dışındaki tüm yönetsel, teknik ve organizasyonel süreçlerden sorumlu kişidir. Mekân yönetimi, insan kaynakları, bütçe planlaması, sponsorluk ve fon bulma çalışmaları, lojistik düzenlemeler, yasal sorumluluklar, sözleşmelerin yürütülmesi, dış ilişkiler ve pazarlama gibi geniş bir yelpazede görev alır. Böylece, Genel Sanat Yönetmeni'nin oluşturduğu sanatsal vizyonun sahnede hayat bulabilmesi için gerekli altyapıyı sağlar ve sanatın sürekliliğine destek olur.

İdari Yönetici, yalnızca teknik bir idareci değil, aynı zamanda bir kurum kültürü inşa edicisidir. Yönetsel süreçlerin adil, şeffaf ve verimli işlemesi için stratejiler geliştirir; sanatçıların, teknik personelin ve diğer çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu anlamda, idari yönetici bir taraftan sanat üretiminin görünmeyen

altyapısını yönetirken, diğer taraftan kurumun kurumsal kimliğini ve sosyal sorumluluklarını da şekillendirir.

Tiyatro gibi kolektif üretim süreçlerinin yoğun yaşandığı bir ortamda İdari Yöneticinin varlığı, sadece idari düzeni sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sanatsal üretimin sürdürülebilirliğini ve kurumsal gelişimi de mümkün kılar. Dolayısıyla, çağdaş tiyatro işletmeciliğinde, İdari Yönetici ve Genel Sanat Yönetmeni arasındaki iş birliği, hem sanatsal yaratıcılığı hem de kurumsal verimliliği besleyen çift yönlü bir ilişki modeli olarak değerlendirilmektedir.

Bir tiyatro kurumunda İdari Yöneticinin sorumluluğu, sanatsal üretimin destekleyici tüm unsurlarını profesyonel bir çerçevede organize etmek ve işletmeyi sürdürülebilir kılacak bir yönetim modeli oluşturmaktır. Bu bağlamda, İdari Yöneticinin temel görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

2.6.3.2.1. İdari Yöneticinin Temel Görev ve Sorumlulukları

İdari Yönetici, tiyatro kurumunda görev yapan tüm personelin (sanatçılar hariç olmak üzere) işe alım süreçlerini, görev tanımlarını, performans değerlendirmelerini ve iş ilişkilerini yönetir. Ayrıca çalışanların motivasyonunu artıracak politikalar geliştirir ve örgütsel bağlılığı güçlendirir.

Sanatsal faaliyetlerin kesintisiz devam edebilmesi için gerekli olan bütçenin oluşturulması, kaynakların verimli kullanılması ve finansal raporlamanın sağlıklı bir şekilde yapılması İdari Yöneticinin asli sorumlulukları arasındadır. Sponsorluk anlaşmaları, hibe projeleri ve gelir-gider dengesi gibi konularda etkin çözümler üretir.

Tiyatro salonlarının, sahne arkasının, prova alanlarının ve teknik ekipmanların düzenli bakımını sağlamak; fiziksel mekânın sanatsal üretime uygunluğunu sürdürmek İdari Yöneticinin yönetiminde gerçekleşir.

Sözleşmelerin hazırlanması, telif haklarının korunması, iş hukuku yükümlülüklerinin yerine getirilmesi gibi hukuki süreçler İdari Yöneticinin koordinasyonunda yürütülür.

Kuruma ait sanatsal faaliyetlerin doğru kitlelere ulaştırılması için reklam, tanıtım, halkla ilişkiler ve dijital medya stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması İdari Yöneticinin sorumluluğundadır.

Kamu kurumları, özel sektör iş birlikleri, kültür sanat vakıfları ve uluslararası ağlarla ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi İdari Yönetici tarafından yürütülür. Bu sayede tiyatro kurumunun sektörel etkileşimi ve prestiji artırılır.

Kurumsal hafızanın oluşturulması, örgütsel kültürün yerleşmesi, kalite standartlarının belirlenmesi gibi uzun vadeli yapılanmaların liderliğini İdari Yönetici üstlenir.

Bu görev ve sorumluluklar, tiyatro kurumunun yalnızca sanatsal başarıya değil; aynı zamanda idari, ekonomik ve toplumsal başarıya da ulaşmasını sağlamak amacıyla bütüncül bir yaklaşımla yürütülmelidir. Bu nedenle İdari Yönetici, yalnızca bir idareci değil, aynı zamanda kurumun varoluşsal sürekliliğinin stratejik mimarıdır.

Tiyatro gibi hem sanatsal yaratıcılığın hem de kurumsal işletmeciliğin iç içe geçtiği yapılarda, İdari Yönetici sadece bir yardımcı unsur değil, sistemin ana omurgalarından biridir. Sanatsal üretimin görünür yüzünün ardında yer alan ekonomik, teknik ve örgütsel süreçlerin profesyonel bir şekilde işletilmesi, tiyatronun sürekliliği için temel bir gerekliliktir. Bu noktada İdari Yönetici, sanatın görünmeyen mimarisini kuran ve bu mimariyi canlı tutan aktör olarak belirir.

İdari Yöneticinin etkili bir biçimde çalıştığı kurumlarda yalnızca üretim kapasitesi artmakla kalmaz; aynı zamanda çalışan memnuniyeti, seyirci sadakati ve kurumsal itibar da güçlenir. Böyle bir yöneticinin yokluğunda ya da niteliksiz idari yönetimlerde, tiyatronun sanatsal başarıları dahi uzun vadede sürdürülebilir olamaz. Çünkü üretim, finans, pazarlama, insan kaynakları gibi alanlarda yaşanacak her türlü organizasyonel aksama doğrudan sahne üzerindeki sanatsal kaliteye de olumsuz yansır.

Bu nedenle çağdaş tiyatro işletmeciliği, idari yöneticiyi yalnızca arka planda teknik işleri yürüten biri olarak değil, tiyatronun bütünsel başarısının ve gelişiminin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırır. İdari Yönetici, sahne arkasındaki görünmeyen emeğin ve profesyonel örgütlenmenin temsilcisidir. Her üretimin altyapısında yer alan idari

planlama, kaynak yönetimi ve koordinasyon süreçlerinin etkinliği, sanatçının yaratıcı enerjisini özgürce ortaya koyabilmesi için güvenli bir alan yaratır.

Bununla birlikte, İdari Yöneticinin rolü salt yönetmek değil; aynı zamanda stratejik düşünerek tiyatronun varlığını geleceğe taşıyacak bir vizyon geliştirmektir. Bu vizyon, yalnızca mali disiplini ve organizasyonel düzeni değil, aynı zamanda sanatla toplum arasındaki bağın güçlendirilmesini de kapsar. Böylelikle İdari Yönetici, hem içeriden hem de dışarıdan tiyatronun kurumsal kimliğini inşa eden önemli bir kültür aktörü haline gelir.

Günümüzde profesyonel tiyatro kurumlarında idari yöneticilerin sanat ve kültür yönetimi alanında eğitim almış, insan kaynakları yönetimi, finansal planlama, proje yönetimi ve stratejik iletişim gibi disiplinlerde yetkin bireylerden seçilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle büyük ölçekli ve kamu destekli tiyatro kurumlarında, İdari Yöneticinin sahip olması gereken bilgi ve beceri yelpazesi, çok daha geniş ve çok disiplinlidir. Çünkü bu kurumlar yalnızca sanatsal üretim yapmakla kalmayıp aynı zamanda toplumun kültürel gelişimine de doğrudan katkı sağlamaktadır.

Bu noktada İdari Yöneticinin başarısı, yalnızca idari süreçlerin düzenli işlemesine değil, aynı zamanda tiyatronun sanat üretimindeki sürdürülebilirliğine ve toplumla olan organik bağının güçlendirilmesine bağlıdır.

2.6.3.2.2. İdari Yöneticinin Teknik Görevleri

İdari Yönetici, tiyatronun fiziksel sahne alanının verimli ve güvenli bir şekilde kullanımını organize eder. Bu görev, sahne donanımlarının (ışık sistemleri, ses düzenekleri, sahne mekanizmaları vb.) bakımından sorumlu olmakla başlar ve her oyun için sahne hazırlıklarının zamanında, eksiksiz ve sanat ekibinin ihtiyaçlarına uygun biçimde tamamlanmasını kapsar. Sahne yönetimi, aynı zamanda teknik ekiplerin koordinasyonu, sahne kurulum ve sökülme süreçlerinin planlanması ve her temsil öncesinde sahne güvenliğinin sağlanması gibi ayrıntılı sorumluluklar içerir.

Tiyatro binasının bütün mekânsal alanlarının yönetimi, İdari Yöneticinin önemli sorumluluklarından biridir. Bu kapsamda; sahne arkası, prova odaları, kostüm ve dekor

atölyeleri, seyirci salonları, fuaye alanları ve yönetim birimlerinin fiziksel şartlarının iyileştirilmesi ve sürekli işler halde tutulması hedeflenir. Mekân yönetimi, yalnızca bakım ve onarım işleriyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda mekân kullanım planlarının oluşturulması, mekânsal düzenlemelerin sanatsal üretimi destekleyecek şekilde optimize edilmesi ve kurumun ihtiyaçlarına göre yenileme projelerinin yönetilmesi süreçlerini de kapsar.

İdari Yönetici, sanatsal üretim dışında kalan tüm çalışanların (teknik ekip, sahne amirleri, ulaşım ve lojistik personeli, temizlik ve güvenlik hizmetleri gibi) insan kaynakları süreçlerini yürütür. Personelin işe alımından performans değerlendirmesine, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden iş akdinin sona ermesine kadar tüm süreçlerde aktif rol oynar. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla iç iletişimi yönetir, motivasyonu artırıcı etkinlikler planlar ve çalışan haklarının korunmasına yönelik politikalar geliştirir.

Sahne teknolojileri, ses-ışık sistemleri, multimedya ekipmanları ve diğer teknik altyapı unsurlarının sağlıklı çalışmasını sağlamak İdari Yöneticinin sorumluluğundadır. Teknik altyapının güncel ihtiyaçlara göre yenilenmesi, bakım ve onarımların takibi, ekipman satın alımları ve envanter yönetimi gibi süreçleri profesyonel bir şekilde organize eder. Böylece sanatsal üretimin teknik aksaklıklar nedeniyle kesintiye uğraması önlenir.

Turne organizasyonları, dekor ve ekipman taşınması, oyuncuların ve teknik ekibin ulaşımı gibi lojistik süreçler İdari Yönetici tarafından planlanır ve yürütülür. Bu süreçler, hem maliyet etkinliğinin sağlanması hem de zaman yönetiminin doğru yapılabilmesi açısından profesyonel bir yaklaşım gerektirir. Özellikle büyük ölçekli turne ve festival organizasyonlarında lojistik yönetim kritik bir rol oynamaktadır (Özgüç, 2011, p. 94; Aksoy, 2016, p. 128).

İdari Yönetici, tiyatronun fiziksel mekânlarında çalışanların ve izleyicilerin güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. Bu doğrultuda acil durum eylem planları hazırlanır, yangın güvenliği, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda düzenli denetimler yapılır ve gerekli önlemler alınır. Risklerin önceden analiz edilerek minimize edilmesi, hem çalışan

haklarının korunması hem de tiyatro kurumunun hukuki sorumluluklarının azaltılması açısından büyük önem taşır.

İdari Yönetici, kurum içindeki birimler arasında etkin bir bilgi akışını sağlamakla birlikte, dış kurumlarla (belediyeler, kültür bakanlığı, sponsorlar, diğer tiyatro kurumları vb.) idari iletişimi yürütür. Yazışmalar, protokol işlemleri, resmi izin süreçleri gibi bürokratik işlemleri takip ederek, kurumun dış ilişkilerini düzenler ve güçlendirir.

İdari Yönetici, tiyatro kurumunun görünmeyen mimarı olarak, sanatsal üretimin altyapısını oluşturan her bir unsurun düzenli, etkin ve verimli işlenmesini sağlar. Sahne yönetiminden teknik altyapıya, insan kaynaklarından lojistik organizasyonuna kadar uzanan geniş sorumluluk alanı, tiyatronun yalnızca estetik ve düşünsel değil, aynı zamanda teknik ve yapısal bir varlık olduğunun en somut göstergesidir. Bu bağlamda, sanatın üretilmesi kadar, bu sanatın doğru şartlar altında seyirciyle buluşmasının da bir organizasyon sanatı olduğu ortaya çıkmaktadır. İdari yönetim; düzen, denge, sistematik yaklaşım ve uzun vadeli vizyon gerektiren bir faaliyet alanı olup, profesyonel bir işletme kültürünün tiyatro kurumları içerisinde de hayat bulmasını sağlar.

Ancak unutulmamalıdır ki, tiyatro yalnızca bir işletme ya da idari mekanizma değildir; özünde bir sanatsal üretim alanıdır. Bu nedenle idari düzenin sağlanması kadar, sanatsal yaratıcılığın ve estetik vizyonun da doğru bir şekilde yönetilmesi şarttır. İşte tam bu noktada, İdari Yönetici ile Genel Sanat Yönetmeni arasındaki iş birliği belirleyici rol oynamaktadır.

Her iki yöneticinin, kendi uzmanlık alanları çerçevesinde ama ortak hedefler doğrultusunda işleyen bir iş bölümü ve eşgüdüm içerisinde çalışması, tiyatro kurumlarının uzun ömürlü, nitelikli ve toplumsal etki gücü yüksek kuruluşlar haline dönüşmesinin temel anahtarıdır.

Bu bağlamda bir sonraki bölümde, Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici arasındaki ilişkiyi, görev paylaşımını, iş birliğinin sanatsal ve yapısal verimlilik üzerindeki etkilerini ve bu iki yönetimsel yapının tiyatro kurumları için taşıdığı yaşamsal önemi detaylı olarak ele alacağız.

2.6.4. Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici Arasındaki İş Birliği

Bir tiyatro kurumunun profesyonelleşmesi ve sürdürülebilir sanat üretimi gerçekleştirebilmesi, yalnızca yaratıcı fikirlerin veya sanatsal vizyonun gücüyle değil, aynı zamanda bu fikirlerin doğru bir idari yapı içerisinde organize edilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda, Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici arasındaki iş birliği, tiyatro kurumlarının hem sanatsal hem de idari başarısının temel taşı olarak değerlendirilmektedir.

Genel Sanat Yönetmeni, kurumun sanat üretim sürecini yönlendirirken, estetik vizyonu ve kültürel misyonu belirleyen kişidir. İdari Yönetici ise bu sanatsal üretimin mekânsal, finansal, insan kaynağı ve lojistik altyapısını organize eder, sürdürülebilirliği sağlar ve sanatsal faaliyetin somut koşullar altında hayata geçmesini temin eder. Dolayısıyla, her iki yönetici, farklı uzmanlık alanlarına sahip olsalar da, nihai hedef açısından birbirlerini tamamlayan ve destekleyen pozisyonlardadırlar.

Böylece tiyatronun yalnızca bir sahne sanatı değil, aynı zamanda karmaşık bir organizasyon yapısına sahip, çok boyutlu bir profesyonel kurum olarak nasıl yönetildiği daha net bir şekilde ortaya konacaktır.

Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici arasındaki iş birliği, tiyatronun kurumsal yapısının iki temel sütununu oluşturmaktadır. Bu iki yönetim kolu arasında kurulan uyum, yalnızca bir organizasyonel zorunluluk değil, aynı zamanda sanatsal üretimin kalitesi ve kurumun uzun vadeli başarısı için yaşamsal bir gerekliliktir. Bu bağlamda, Genel Sanat Yönetmeni sanatın özünü, üretim biçimleriyle ve estetik kaygılarla ilgilenirken, İdari Yönetici, bu üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakların temininden, sahne mekanının yönetiminden, insan kaynağının düzenlenmesinden ve mali işleyişin sürdürülebilirliğinden sorumludur.

Sanat yönetimi, doğası gereği yaratıcı, sezgisel ve zaman zaman deneysel bir süreçtir. Oysa idari yönetim, planlama, kontrol, denetim ve rasyonel organizasyon ilkeleri üzerine kuruludur. Bu iki farklı zihinsel yaklaşımın uyum içinde çalışabilmesi, tiyatro kurumlarının profesyonelleşmesi açısından son derece kritiktir. Bir başka deyişle, sanatın doğası gereği taşıdığı özgürlük ve yaratıcı devinim ile idari yapının sunduğu düzen ve

kaynak yönetimi arasında sağlıklı bir denge kurulmadığı sürece, ne sanat üretimi nitelikli bir şekilde gerçekleştirilebilir ne de kurumsal yapı uzun vadeli bir varlık gösterebilir.

Bu nedenle Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici, sadece birbirinden bağımsız iki yönetim kademesi olarak değil, adeta bir organizmanın birbirini besleyen iki hayati organı gibi çalışmalıdır. Sanatsal hedefler ile organizasyonel gereklilikler arasında köprü kurabilen bir yapı oluşturulması, yalnızca bireysel iletişimle değil, aynı zamanda açık, şeffaf ve iş bölümüne dayalı bir organizasyon şeması ile de desteklenmelidir. Özellikle repertuarın oluşturulması, bütçenin planlanması, insan kaynağının seçimi ve etkinlik takviminin düzenlenmesi gibi konularda, her iki yöneticinin aktif bir koordinasyon ve karşılıklı anlayış içinde çalışması, kurumun hem sanatsal hem de finansal sağlığını doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır.

Genel Sanat Yönetmeni'nin ortaya koyduğu vizyon, ancak İdari Yönetici'nin sağladığı yapısal ve ekonomik olanaklarla hayata geçirilebilir. Aynı şekilde, İdari Yönetici'nin yürüttüğü planlama ve kaynak yönetimi, sanatsal üretimlerin nitelik ve sürekliliğine hizmet etmek üzere biçimlenmelidir. Başka bir deyişle, burada söz konusu olan yalnızca bir işbirliği değil, aynı zamanda iki farklı disiplinin birbirini anlaması, desteklemesi ve ortak bir hedef doğrultusunda kenetlenmesidir.

Tiyatro kurumlarının sağlıklı işleyebilmesi için Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici arasında görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Genel Sanat Yönetmeni'nin temel sorumluluğu sanatsal üretimin yönlendirilmesi, yaratıcı vizyonun belirlenmesi ve sanatçı kadrosunun organize edilmesidir. Bu kapsamda repertuar seçiminden, sahneleme estetiğine kadar uzanan geniş bir alanda karar mekanizmasının merkezinde yer alır.

Buna karşılık, İdari Yönetici, bu sanatsal vizyonun hayata geçebilmesi için gerekli olan kaynakların planlanması, yönetilmesi ve sürekliliğin sağlanmasından sorumludur. İdari Yönetici'nin görevi, bütçe yönetimi, mekan planlaması, insan kaynaklarının idaresi, lojistik organizasyon ve dış ilişkiler gibi operasyonel alanları kapsar. Bu iş bölümünün doğru yapılmaması durumunda ise kurum içi çatışmalar, kaynak kullanımında verimsizlik ve sanatsal üretimde kalite kaybı gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple iki yönetici arasında belirgin bir sorumluluk ayrımı yapmak

ve bu ayrımı günlük işleyişte de korumak, profesyonel tiyatro yönetiminin olmazsa olmaz koşullarındandır.

Sanat ve idari işleyiş, doğaları gereği farklı zaman dilimlerine, farklı önceliklere ve farklı bakış açılarına sahiptir. Bu farklılıkların çatışmaya dönüşmeden verimli bir işbirliğine evrilebilmesi için iki yönetici arasında kesintisiz bir iletişim ve güçlü bir koordinasyon ağı kurulması şarttır. Tamer Levent de bu bütünlük çalışmanın önemine dikkat çekerek, “Sanat yönetmeni kendi görevlerini, idari yönetmen kendi görevlerini yerine getirir ama bunlar koordinasyon içinde olur. Ben genel müdür olduğumda ilk işim koordinasyon toplantılarını başlatmak oldu.” diyerek bu yapının uygulamada da bir öncelik olması gerektiğini vurgular. (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025)

Genel Sanat Yönetmeni'nin belirlediği sanatsal program, repertuvar seçimleri ve sahneleme vizyonu, İdari Yönetici tarafından ekonomik gerçeklikler ve operasyonel imkanlar çerçevesinde ele alınmalıdır. Aynı şekilde, İdari Yönetici'nin getirdiği bütçe kısıtlamaları, lojistik gereksinimler veya insan kaynağı planlaması da Genel Sanat Yönetmeni tarafından sanatsal esnekliği bozmadan dikkate alınmalıdır. Bu iletişim süreci hem formal (resmi raporlar, toplantılar) hem de informal (günlük görüşmeler, fikir alışverişleri) düzeyde etkin şekilde yürütülmelidir. Etkili iletişim, sanat ve idare arasında sağlıklı bir sinerji oluşturur; kurum içi motivasyonu artırır ve tiyatronun hem sanatsal hem de ekonomik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Bir tiyatro kurumunun başarıyla yönetilebilmesi için sanat ve idare planlarının birbirinden bağımsız değil, bütünlük bir şekilde hazırlanması gerekir.

Sanatsal planlama, yalnızca repertuvar seçimini veya sahne estetiğini değil, aynı zamanda hangi projelerin hangi bütçe olanaklarıyla, hangi insan kaynağıyla ve hangi mekansal imkanlarla gerçekleştirileceğini de kapsamalıdır. İdari planlama ise yalnızca maddi kaynakların yönetimi değil, bu kaynakların sanatsal üretimi destekleyecek biçimde stratejik olarak kullanılması anlamına gelir.

Bütüncül bir bakış açısıyla hazırlanmış sanat ve idare planları, hem üretim kalitesinin artmasına hem de kurumsal verimliliğin yükselmesine katkı sağlar. Bu sayede tiyatro kurumları sadece iç işleyişte değil, kamuoyunda da daha güvenilir, itibarlı ve sürdürülebilir yapılar haline gelir.

Kültür-sanat kurumlarında kriz anları kaçınılmazdır. Ekonomik dalgalanmalar, kamu desteğindeki azalmalar, değişen seyirci profili, içerik sansürleri gibi pek çok dinamik tiyatroları doğrudan etkileyebilir. Bu tür kriz anlarında Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici'nin eşgüdömlü hareket etmesi, kurumun hayatta kalabilmesi için belirleyici olur.

Genel Sanat Yönetmeni kriz anlarında sanatsal vizyonu koruyarak, toplumsal sorumluluğu göz önünde bulundurarak hareket etmeli; İdari Yönetici ise kaynak yönetimi, mali disiplin ve dış ilişkiler konusunda etkin ve hızlı aksiyonlar almalıdır.

Bu iki yöneticinin birbirine güveni ve kriz anlarında gösterdikleri dayanışma, kurumun bütönlüğünü ve toplum nezdindeki itibarı korumada en güçlü araçtır.

Sonuç olarak, bir tiyatro kurumunun profesyonel düzeyde işleyebilmesi için Genel Sanat Yönetmeni ile İdari Yönetici arasında açık, sistematik ve dengeli bir iş bölümü şarttır. Her iki yöneticinin kendi uzmanlık alanlarında hareket etmesi, tiyatro kurumunun hem sanatsal üretiminde hem de idari işleyişinde yüksek verimlilik sağlar. Bu yapı sayesinde tiyatro, yalnızca sanatsal misyonunu gerçekleştirmekle kalmaz, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğini de garanti altına alır. Özellikle büyüyen, kurumsallaşan ya da kamusal sorumluluk taşıyan tiyatro kurumlarında bu ayrım daha da kritik hale gelir.

Bu bölümde tiyatronun tarihsel gelişimi, sanatsal ve toplumsal işlevleri ile birlikte kurumsallaşma süreci ele alınmıştır. Ancak tiyatronun yalnızca estetik bir sanat biçimi değil, aynı zamanda yönetsel bir yapı olarak da değerlendirilmesi gerekir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde, Türkiye'de tiyatro yönetimi bağlamında kamuya ait ve özel girişimlere dayalı iki farklı kurum modeli olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarına ekseninde Moda Sahnesi ile de desteklenerek örnekleri üzerinden sanat yönetimi uygulamaları detaylı biçimde analiz edilecektir.

3. TÜRKİYE'DE TİYATRO YÖNETİMİNDE KAMUSAL VE BAĞIMSIZ MODELLER

Bu bölümde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'nın kurumsal yapısını yönetsel açıdan ayrıntılı biçimde ele alacağız. İlk olarak kurumun tanımını, tarihçesini ve kuruluş amacını ortaya koyacak; ardından günümüzde benimsediği vizyon ve misyonu inceleyeceğiz. Sonrasında hem idari hem de sanatsal yönetim pratiklerini değerlendirerek, kurumun profesyonel tiyatro işletmeciliği bağlamında nasıl örgütlendiğini göstereceğiz. Öncelikle belirtmekte fayda var; Moda Sahnesi bu çalışmada, doğrudan kamuya bağlı olmayan bir yapının sanatsal ve yönetsel işleyişini gözlemlemek amacıyla, karşılaştırmalı bir bağlamda ele alınmıştır. Ana odak, İBB Şehir Tiyatroları üzerinden profesyonelleşme sürecinin kurumsal yönlerini tartışmaktır.

Bu analizde, kurumun kendi yayımladığı resmi belgeler, basılı kaynaklar ile yapılan yerinde görüşmelerden elde edilen birincil veriler bir arada kullanılarak nesnel bir tablo oluşturulacaktır. Böylece İBB Şehir Tiyatroları'nın yönetim mekanizmasının hem teorik temelleri hem de uygulamadaki işleyişi iç içe bir perspektifle aydınlatılacaktır.

Dolayısıyla Türkiye'deki iki farklı tiyatro kurumunun yapısal ve yönetsel açıdan karşılaştırmalı bir incelemesini içermektedir. Bir kamu kurumu olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'na ekseninde, özel girişim olarak kurulan Moda Sahnesi örnekleri üzerinden, sanat yönetimi anlayışları, kurumsal yapılanma, sanatsal özerklik ve yönetsel işleyiş karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Söyleşilerden elde edilen nitel veriler ışığında her iki kurumun güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmiştir.

3.1. Şehir Tiyatrolarının Tanımı, Tarihçesi ve Misyonu

Bu alt bölümde, Türkiye'nin en köklü tiyatro kurumlarından biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'nın tarihsel gelişimi ve kurumsal yapılanması ele alınmaktadır. Kurumun kuruluş amacı, yapısal dönüşümleri ve yerel yönetimle olan ilişkisi tarihsel bir perspektifle irdelenerek, mevcut yönetim modelinin sanat yönetimi açısından taşıdığı anlam ortaya konmaktadır.

3.1.1. Tanım

İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları, İstanbul'da tiyatro sanatı alanında hizmet veren ve belediyeye ait bir kamu kuruluşudur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak faaliyet göstermekte olup, katma bütçe ile yönetilmektedir. Kurum bünyesinde, kendi oyuncularını, yönetmenleri, dansçıları, dekoratörleri, sahne teknikerleri, kostümcüleri, yaratıcı ekibi ile teknik ve idari personeli istihdam edilmektedir. Toplamda 576 oyuncuya sahiptir. Bu yönüyle İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları, hem tiyatro eseri üreten hem de sahnelerini işleten bir kurum kimliği taşımaktadır.

Her yıl sezon boyunca kendi tiyatro sahnelerinde ürettiği oyunları, hem kapalı salonlarda hem de açık hava sahnelerinde izleyicilerle buluşturmaktadır. Merkezi, Harbiye'dedir. Yönetim açısından İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olmakla birlikte, kendi iç yönetim mekanizmasına da sahiptir. Finansal kaynağı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından sağlanmaktadır. 2025 yılı itibarıyla toplam 22 sahnesi bulunmaktadır; bu sahnelerin 13'ü Avrupa Yakası'nda, 9'u ise Anadolu Yakası'nda yer almaktadır.

İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları, devlet ve yerel yönetim tarafından ödenek ayrılarak desteklenen ödenekli tiyatrolardan biridir. Kuruluş amacı ise, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'nın resmî açıklamasında da belirtildiği üzere, Anayasa tarafından güvence altına alınan sanatın, özellikle tiyatro sanatının, toplumsal işlevine uygun olarak halkın kültürel üretimine, çağdaş eğitimine ve sanat düzeyi ile bilincinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktır. Bu hedef doğrultusunda, yerli ve yabancı tiyatro eserlerinin seçkin örneklerini seyirciyle buluşturmak ve Türk Tiyatrosu'nun geleceğe yönelik yaratıcı atılımlarına önderlik etmek amaçlanmaktadır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi (Şehir Tiyatroları, 2025)

3.1.2 Tarihçe

Osmanlı İmparatorluğu'nun başkenti olan İstanbul'da, özellikle Tanzimat döneminde tiyatro sanatına ağırlık verilmiştir. Her ne kadar saray çevresi tarafından düzenli tiyatro etkinlikleri organize edilmiş olsa da, dönemin halkına daha geniş ölçekte

ulaşabilen tiyatro etkinlikleri, büyük ölçüde Ermeni toplulukları tarafından gerçekleştirilmiştir.

1900'lü yıllardan itibaren batılı anlamda tiyatroya önem vermeye başlayan yöneticiler, bu doğrultuda önemli adımlar atmışlardır. İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları'nın resmî tarihçesine göre, bu sürecin en köklü örneği, 1914 yılında İstanbul Belediye Başkanı Op. Dr. Cemil Topuzlu öncülüğünde, Avrupa'daki konservatuvar sistemini esas alan ve "Güzellikler Evi" anlamına gelen Darülbedayi'nin kurulması olmuştur (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları, 2025). Darülbedayi, Türkiye'de gayrimüslimler tarafından icra edilen tiyatronun yanı sıra, yerli kültüre dayalı olarak faaliyet gösteren ilk resmî tiyatro kurumu niteliğini taşımaktadır. Bu dönemde Cemil Topuzlu, Fransız tiyatro yöneticisi André Antoine'ı Türkiye'ye davet ederek kurumun temel yapısının oluşturulmasına öncülük etmiştir. Böylece, hem milli ve yerli bir tiyatro anlayışının temelleri atılmış hem de dünya standartlarında bir sanat kurumunun inşası hedeflenmiştir. Alınan kararlar doğrultusunda, hem tiyatro hem de müzik bölümlerinin açılması; bu bölümlerde milli ve yerli sahne sanatçılarının yetiştirilmesi ve yeni oyunlar üretilmesi amaçlanmıştır. İki güzel sanat dalının bir arada icra edileceği bu kurumun adı da bu nedenle "Güzellikler Evi" anlamına gelen Darülbedayi olarak belirlenmiştir (And, 1991, p. 207; Karaca, 2014, p. 52).

Bugünkü adıyla Şehir Tiyatroları olan Darülbedayi, konservatuvar düzeyinde eğitim veren ve aynı zamanda sahne temsilleri gerçekleştiren bir kurum olarak açılmıştır. Ancak açılışının hemen ardından patlak veren I. Dünya Savaşı nedeniyle kurumun faaliyetleri büyük ölçüde yavaşlamıştır. Buna rağmen Darülbedayi'den vazgeçilmemiş; eğitim faaliyetleri sürdürülmüş ve aynı zamanda tiyatro oyunu üretimine de başlanmıştır. Bu doğrultuda, 1916 yılında Fransızcadan çevrilen "Çürük Temel" adlı oyun sahneye konulmuştur.

Cumhuriyet'in ilanına kadar geçen süreçte, savaşta yenilen bir ülkenin kurumu olarak ve yönetim baskıları altında, Darülbedayi birçok zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Ekonomik güçlüklerin yanı sıra, en büyük sorunlardan biri Müslüman Türk kadınlarının sahneye çıkamaması olmuştur. Ancak özellikle Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte kurum, hem anlayış hem de sanatsal nitelik açısından önemli bir gelişim göstermiştir. Cumhuriyet'in kültür politikalarını benimseyen Darülbedayi, aydın ve çağdaş bir toplum

inşa etme hedefi doğrultusunda çalışmalarını sistemli ve güçlü bir biçimde sürdürmeye başlamıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları. (2025). *Hakkımızda*. İstanbul Büyükşehir Belediyesi. <https://sehirtiyatrolari.ibb.istanbul/hakkimizda>

Darülbedayi'nin açtığı ilk sınavı kazananlar arasında, daha sonra kurumu yönetecek ve Türk tiyatrosunda adından sıkça söz ettirecek olan Muhsin Ertuğrul da yer almaktadır. Muhsin Ertuğrul'un yanı sıra, Peyami Safa, Halit Fahri Ozansoy, Adrian Binemeciyan, Sara Mannik, Ahmet Muvahhit, Ali Naci Karacan ve Raşit Rıza da bu sınavı başarıyla geçmiştir.

Darülbedayi, ilk çalışmalarını Şehzadebaşı'nda bulunan Letafet Apartmanı'nda, "Tatbikat Sahnesi" adı altında yürütmüştür. Ardından 1970 yılına kadar faaliyetlerini Tepebaşı Tiyatrosu'nda sürdürmüştür. Tepebaşı Tiyatrosu, aynı zamanda kurumun yönetim merkezi olarak da kullanılmıştır. İstanbul geneline yayılmayı amaçlayan Darülbedayi; Süreyya Sineması, Şehzadebaşı Ferah Tiyatrosu, Kadıköy Halk Eğitim Merkezi Salonu, Aksaray Türk Ocağı, Fransız ve Yeni Komedi Tiyatroları, Kadıköy Apollon Tiyatrosu, Beyoğlu Odeon ve Rumeli Hisarı gibi çeşitli sahnelerde de etkinliklerini sürdürmüştür (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları2025).

1931 yılında tamamen İstanbul Belediyesi'ne bağlanan Darülbedayi, 1934 yılından itibaren faaliyetlerine İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları adıyla devam etmiştir. Bu dönemde Ferih Egemen ve Kemal Küçük'ün önderliğinde Çocuk Tiyatrosu birimi kurulmuş ve bu alanda çocuk oyunları sahnelenmeye başlanmıştır. Ayrıca Muhsin Ertuğrul'un öncülüğünde belediyeye bağlı bir tiyatro meslek okulu açılmış; 1933 yılında İstanbul'a davet edilen Viyana Müzik ve Tiyatro Akademisi Başkanı Joseph Marx'ın katkılarıyla bu okul, Belediye Konservatuvarı'nın temelini oluşturacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır (And, 1983; Şener, 1997). Muhsin Ertuğrul da burada dersler vermiştir.

Muhsin Ertuğrul, Moskova'da çocuk tiyatroları üzerine yaptığı çalışmalar sonrasında, 1935-1936 sezonunda İstanbul Şehir Tiyatrosu'nda Türkiye'deki ilk düzenli çocuk oyunlarını başlatmıştır (And, 1983; Şener, 1997). Darülbedayi Çocuk Tiyatrosu, ilk olarak M. Kemal Küçük'ün düzenlediği "Çocuklara İlk Tiyatro Dersi" adlı yapıtı

sahnelemiş; ardından yine M. Kemal Küçük'ün "Gülmeyen Çocuk" ve Afif Obay'ın "Fatmacık" adlı eserleri izleyiciyle buluşturmuştur.

Öte yandan, 1918 yılında "Temaşa" adı altında bir dergi yayınlamaya başlayan kurum, bu yayın geleneğini günümüzde Türk Tiyatrosu ve Şehir Tiyatrosu adıyla sürdürmektedir.

1958–1966 yılları arasında Baş Yönetmenlik görevine yeniden getirilen Muhsin Ertuğrul, Şehir Tiyatroları'nın çehresini köklü biçimde değiştirmiştir. Bu dönemde batıda eğitim almış yeni kuşak tiyatrocularla çalışmaya başlamış, Bertolt Brecht ve William Shakespeare gibi dünya tiyatrosunun önemli yazarlarının eserlerini sahnelemiştir. Böylece Türk tiyatrosunda yeni bir dönemin başlamasına öncülük etmiştir (And, 1983; Şener, 1997). Ancak, sahnelenen bazı oyunlar dönemin hükümeti tarafından desteklenmediği için Ertuğrul görevden alınmış ve kurum bir gerileme sürecine girmiştir. Akabinde yaşanan siyasi gelişmelerin de etkisiyle Şehir Tiyatroları, uzun yıllar boyunca kuruluş amacından uzaklaşarak, daha çok basit güldürüler sergileyen bir yapıya dönüşmüştür.

1982 yılında yürürlüğe giren yeni Anayasa ile birlikte, Belediyeler Kanunu'na eklenen bir madde aracılığıyla "Büyükşehir" kavramı Türk idari sistemine dahil edilmiştir. Bu doğrultuda İstanbul Belediyesi'nin statüsü de değişmiş ve kurumun adı İstanbul Büyükşehir Belediyesi olmuştur. Bu gelişmeye paralel olarak, tiyatro kurumu da İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları adını almıştır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları, 2025).

Şehir Tiyatroları'nın repertuvar politikası üzerinde, özellikle 1982 ve 1989 yıllarında düzenlenen Milli Kültür Şuralarında alınan kararlar etkili olmuştur. Bu şuralarda batılı tiyatro anlayışının milli kültüre zarar verdiği yönünde görüşler öne sürülmüş; bu düşünceyi savunan merkezi yönetim ile Şehir Tiyatroları yönetimi uzun yıllar boyunca çeşitli çatışmalar yaşamıştır (And, 1983; Şener, 1997). Bu çatışmaların etkileri günümüzde de zaman zaman hissedilmektedir. Şehir Tiyatroları, devletin kültür politikalarıyla kimi zaman uyum içerisinde olurken, kimi zaman ise muhalif bir çizgide kalmaya devam etmektedir. Bu bağlamda sanatın özgür iradeye dayalı olması gerektiği yönündeki temel ilke, kurumun kültürel ve sanatsal faaliyetlerinde ikilemler doğurmuştur.

2000’li yıllara gelindiğinde ise Şehir Tiyatroları’nın misyon ve vizyonunda daha verimli ve üretken bir dönem başlamıştır. Bu süreçte, İBB Şehir Tiyatroları’nın Genel Sanat Yönetmenliği görevine Kenan Işık atanmıştır. Kenan Işık, bu dönemde kurumun mevcut faaliyetlerini daha da geliştirerek, Gençlik Günleri, Çocuk Şenliği, Cumhuriyet kutlamaları gibi etkinliklerin yanı sıra, batı tiyatrosu eserleriyle birlikte yerli yazarların oyunlarına ve uyarlamalarına da güçlü destek vermiştir. Ayrıca, yurtdışından sanatçıları davet etmiş ve yurtdışına turneler düzenleyerek kurumun uluslararası görünürlüğünü artırmıştır.

Kenan Işık’ın Genel Sanat Yönetmenliği döneminde Şehir Tiyatroları’nın politikası genişlemiş; tiyatro dili ve kimliği oluşturma çabalarına önemli katkılar sağlanmıştır. Türk tiyatrosuna kimlik kazandırma hedefi, geçmişte Muhsin Ertuğrul’un başlattığı ve onu takip eden Hayati Asilyazıcı, Gencay Gürün ve Erol Keskin dönemlerinde de sık sık dile getirilen bir hedef olmuştur (And, 1983; Şener, 1997). Ancak Kenan Işık döneminde Anadolu kültürü ve geleneksel tiyatro öğelerine verilen önem, bu hedefe yönelik yeni bir farkındalık yaratmıştır. Bu politikalar, Şehir Tiyatroları’nın kuruluşundan itibaren hedeflediği Türk tiyatrosuna özgü bir kimlik oluşturma ve tiyatro dili geliştirme çabalarını desteklemiştir.

Kenan Işık döneminde Şehir Tiyatroları, geleneksel Türk tiyatrosu formlarını çağdaş bir anlayışla yeniden yorumlayarak hem kültürel mirası koruma hem de uluslararası kültürel ilişkileri geliştirme yönünde somut adımlar atmıştır (Işık, 2001, p. 3–4).

Şehir Tiyatrolarında, siyasi erkin değişimiyle birlikte, Genel Sanat Yönetmeni ve diğer idari kadrolarda sık sık değişimler yaşanmıştır. 2004–2007 yılları arasında geçen on üç yıllık süreçte, kurumda yedi kez Genel Sanat Yönetmeni değişikliği olmuştur. Bu kadar sık gerçekleşen yönetim değişiklikleri, uzun vadeli sanat politikalarının oluşumunu ve kurum içindeki sanatçı dinamiklerini doğrudan etkilemiştir.

Bu süreçte yaşanan siyasi gelişmeler, Şehir Tiyatroları üzerinde doğrudan etkili olmuş; siyasi erk, çıkarılan yeni yönetmeliklerle kurum üzerinde daha belirleyici bir konuma gelmiştir (Hürriyet Gazetesi, 2012; Milliyet Gazetesi, 2012). Gitgide Genel Sanat Yönetmeni’nin yetkileri daraltılmış ve tiyatronun yönetimi büyük ölçüde bürokratik bir

yapının eline geçmiştir. Bu yapısal değişiklikler sonucunda sanat politikalarında da önemli dönüşümler yaşanmıştır.

2019 yılında yapılan yerel seçimlerde siyasi yönetimin değişmesiyle birlikte, Şehir Tiyatrolarında yeniden bir Genel Sanat Yönetmeni değişikliği yaşanmış ve bu göreve Mehmet Ergen atanmıştır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2022). Mehmet Ergen'in görev süresinin ardından, 2022 yılında Ayşegül İşsever Genel Sanat Yönetmeni olarak atanmış olup, halen bu görevi sürdürmektedir.

1931 yılında, Darülbedayi'nin belediye destekli bir yapıya kavuşmasıyla birlikte kurumun bütçesi doğrudan belediye kaynaklarıyla ilişkilendirilmiştir. 1949 yılında yürürlüğe giren İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatrosu Genel Talimatnamesi sonrasında ise kurum, uzun yıllar boyunca katma bütçe ile yönetilmiştir. Ancak 1 Ocak 2006 tarihi itibarıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin genel bütçesine dahil edilmiştir (Sabah Gazetesi, 2014).

Bu bütçesel değişiklikler, kurumun idari yapısını ve finansal bağımsızlığını önemli ölçüde etkilemiştir. 2008–2009 tiyatro sezonunda düzenlenen “Tiyatro Sezonu Oyunları ve Yeni Sahne Projeleri Tanıtım Toplantısı”nda da bu yapısal dönüşüm ve kurumun geleceğe yönelik projeleri kamuoyuyla paylaşılmıştır (Türk Tiyatrosu, *Aralık 2008*, p. 455).

Şehir Tiyatroları günümüzde, Harbiye Muhsin Ertuğrul Sahnesi, Kadıköy Müze Gazhane Prof. Dr. Sevda Şener Sahnesi, Kadıköy Müze Gazhane Meydan Sahnesi, Fatih Reşat Nuri Sahnesi, Gaziosmanpaşa Sahnesi, Gaziosmanpaşa Ferih Egemen Çocuk Sahnesi, Üsküdar Musahipzade Celal Sahnesi, Üsküdar Kerem Yılmaz Sahnesi, Kağıthane Sadabad Sahnesi, Kağıthane Küçük Kemal Çocuk Sahnesi, Beylikdüzü Fatih Sultan Mehmet Kültür Sanat Merkezi Rasim Öztekin Sahnesi ve Ümraniye Sahnesi gibi birçok sahnede faaliyet göstermektedir. Kurum, her oyun gününde yaklaşık 3500 İstanbul seyircisine perdelerini açmaktadır.

Ayrıca Şehir Tiyatroları, şehir dışı turnelerle oyunlarını Türkiye'nin çeşitli bölgelerine ulaştırmakta ve yurt dışı temsilcilerle uluslararası sahnelerde dünya çapındaki seyircilerle de buluşmaktadır. Yabancı yönetmenleri davet ederek farklı kültürel perspektiflerden oyun sahnelemelerine de imkân tanımaktadır.

3.1.3. Misyonu

Osmanlı döneminden bu yana hizmet veren bu köklü kurumun kuruluş amacı, Anayasa tarafından güvence altına alınan bir temel hak olan sanatın, özellikle tiyatro sanatının, toplumsal görevine uygun olarak halkın kültürel üretimine, çağdaş eğitime ve sanat düzeyi ile bilincinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için yerli ve yabancı tiyatro eserlerinin seçkin örneklerini seyirciyle buluşturmayı ve Türk tiyatrosunun geleceğe yönelik yaratıcı atılımlarına önderlik etmeyi hedeflemektedir.

Şehir Tiyatroları bugün 486 oyuncuya ve toplamda 1500'den fazla çalışana sahiptir. Kurum, sahnelenen oyunlarda kullanılan dekor, kostüm, ışık, ses ve benzeri tüm teknik ekipmanları kendi bünyesinde üreterek adeta bir "tiyatro fabrikası" işlevi görmektedir.

Şehir Tiyatroları'nın sanat çalışmalarından Genel Sanat Yönetmeni ve Yönetim Kurulu sorumludur. Hangi oyunların sahneleneceğine Yönetim Kurulu karar verirken, oyunların yönetmenlerini belirlemek Genel Sanat Yönetmeni'nin yetkisindedir.

Bu bilgiler ışığında baktığımızda Şehir Tiyatroları, yalnızca sahne sanatları alanında üretim yapan bir kurum olmanın ötesinde, sanatın toplumsal işlevini gerçekleştirmeyi amaçlayan köklü bir kültür kurumu niteliği taşımaktadır. Kurumun temel amacı, çağdaş sanat üretimlerini desteklerken aynı zamanda toplumun kültürel gelişimine, estetik bilincine ve sanatsal çeşitliliğe katkıda bulunmaktır. Bu doğrultuda Şehir Tiyatroları, hem yerel hem de evrensel değerler arasında bir köprü kurarak, sanatın evrensel dilini İstanbul halkına ulaştırmayı hedeflemektedir.

Misyonu gereği, özellikle tiyatro sanatının eğitsel, estetik ve toplumsal boyutlarına vurgu yaparak, sanatın yalnızca bir eğlence aracı değil, aynı zamanda bireylerin düşünsel ve duygusal gelişiminde kritik bir rol oynayan bir araç olduğunu savunmaktadır. Şehir Tiyatroları, tiyatro sanatını toplumun her kesimiyle buluşturma sorumluluğunu üstlenmiş,

bu kapsamda çocuk ve gençlik tiyatroları, ulusal ve uluslararası turneler, atölyeler ve eğitim programları gibi geniş bir hizmet yelpazesi oluşturmuştur.

Vizyon olarak ise, çağdaş sahne sanatlarının yenilikçi örneklerine açık olmakla birlikte, kültürel kimliğin korunması ve güçlendirilmesi ilkesini temel alır. Bu bağlamda, geleneksel Türk tiyatrosu formlarını (meddah, Karagöz, ortaoyunu gibi) çağdaş sahne teknikleriyle harmanlayarak yeni anlatım biçimlerine olanak tanıyan bir sanatsal yaklaşım benimsenmektedir. Yurt içi ve yurt dışındaki sanat kurumlarıyla kurduğu iş birlikleri, uluslararası festivallere katılımı ve farklı ülkelerden sanatçıları ağırlaması, vizyonunun evrensel boyutunu yansıtan önemli unsurlar arasındadır.

Hizmet anlayışı ise yalnızca sahneleme faaliyetleriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda tiyatro eğitimini destekleyen, seyir kültürünü yaygınlaştıran ve sanatın toplum içindeki yerini güçlendiren çok yönlü bir kurumsal strateji izlemektedir. Şehir Tiyatroları, erişilebilir sanat anlayışını benimseyerek, İstanbul'un farklı semtlerinde açtığı sahneler ve düzenlediği açık hava gösterimleri ile kültür sanat hizmetlerini geniş kitlelere ulaştırmayı hedeflemektedir.

Bu çerçevede Şehir Tiyatroları, İstanbul'un kültürel dokusunun vazgeçilmez bir parçası olmayı sürdürmekte; geçmişten gelen sanatsal birikimi çağın gereksinimleriyle buluşturarak, hem ulusal tiyatro sanatına hem de küresel sanat sahnesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Şehir Tiyatroları, yalnızca sanatsal üretimi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda toplumsal dönüşüm ve bilinçlenme süreçlerine de aktif katkı sunan bir kültür politikası aktörü olarak konumlanmaktadır. İstanbul gibi çok kültürlü ve dinamik bir metropolde, sanatın birleştirici gücünü kullanarak farklı toplumsal kesimler arasında köprüler kurmak, kurumun üstlendiği en önemli görevlerden biridir. Bu anlayış doğrultusunda, Şehir Tiyatroları yalnızca estetik kaygılarla değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk bilinciyle sanat üretimi gerçekleştirmektedir.

Tiyatro sanatının bireyler üzerinde düşünsel ve duygusal etkiler yaratarak empatiyi, eleştirel düşünmeyi ve toplumsal duyarlılığı artırma potansiyeline sahip olduğu bilinciyle hareket eden kurum, repertuvar seçimlerinde hem güncel toplumsal meselelere değinen eserleri hem de evrensel insanlık hallerini irdeleyen klasik yapıtları denge

gözeterek sahneye taşımaktadır. Böylece tiyatro, yalnızca sahne ile sınırlı kalan bir sanat dalı olmaktan çıkarılmakta, toplumun düşünsel ve kültürel dokusuna aktif şekilde katılan bir araç haline gelmektedir.

Öte yandan, Şehir Tiyatroları'nın kurumsal katkısı, yalnızca sahneye koyduğu oyunlar üzerinden değil; yetiştirdiği sanatçılar, yöneticiler, teknik kadrolar ve sanat izleyicileri üzerinden de uzun vadeli etkiler üretmektedir. Geliştirdiği eğitim programları, atölye çalışmaları ve genç yetenekleri destekleyen projeleri aracılığıyla hem kendi kurumsal geleceğini hem de Türkiye'nin sahne sanatları alanındaki genel gelişimini desteklemektedir.

Ulusal ve uluslararası festivallere katılım, kültürel değişim programlarına dâhil olma ve yabancı tiyatro topluluklarıyla ortak projeler yürütme gibi girişimlerle kurum, İstanbul'un kültürel profilini yalnızca yerel düzeyde değil, küresel düzlemde de güçlendirmektedir. Böylelikle Şehir Tiyatroları, kültürel diplomasi aracı olarak da işlev görmektedir; sanatın evrensel dili üzerinden İstanbul'un kültürel ve sanatsal varlığını uluslararası platformlara taşımaktadır.

Tüm bu yönleriyle Şehir Tiyatroları, yalnızca bir sahne sanatları kurumu değil, aynı zamanda toplumsal gelişime, kültürel sürekliliğe ve uluslararası etkileşime katkı sunan çok katmanlı bir kültür yapısı olarak değerlendirilmektedir.

Bir kültür kurumu olarak Şehir Tiyatroları, yalnızca mevcut sanat üretim süreçlerini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda kültürel sürekliliğin ve ulusal kimlik inşasının da taşıyıcı aktörlerinden biri haline gelmiştir. Tiyatro, tarih boyunca toplumların kendilerini ifade ettikleri, değerlerini, çatışmalarını ve ideallerini yansıttıkları temel sanat formlarından biri olmuştur. Şehir Tiyatroları da bu tarihsel işlevi çağdaş bir anlayışla yeniden üreterek, Türkiye'nin modern kültürel kimliğinin oluşumuna ve evrimleşmesine önemli katkılarda bulunmuştur.

Bu kapsamda kurum, repertuvar seçimlerinde yalnızca estetik ve sanatsal kaygıları gözetmekle yetinmemekte, aynı zamanda toplumsal hafızayı canlı tutacak, geçmişten geleceğe uzanan kültürel bir süreklilik bağı kuracak eserleri de programına dâhil etmektedir. Türk edebiyatının ve tiyatrosunun klasikleşmiş yapıtlarının sahnelenmesi,

yerel hikâyelerin evrensel dile tercüme edilmesi ve geleneksel sahneleme tekniklerinin çağdaş yorumlarla yeniden üretilmesi, bu amacın temel araçları arasında yer almaktadır.

Özellikle Cumhuriyet dönemi tiyatro anlayışının şekillendirdiği “aydınlatıcı sanat” işlevini günümüzde de sürdürmeye çalışan Şehir Tiyatroları, bireyin ve toplumun değişen ihtiyaçlarına duyarlı bir yapıda sanat üretimi yapmaktadır. Toplumsal dönüşümlere paralel olarak güncellenen sanat anlayışı, bir yandan kültürel kökleri korurken, diğer yandan çağın dinamiklerine uyum sağlama becerisi göstermektedir.

Şehir Tiyatroları'nın bu bağlamdaki etkinlikleri, yalnızca sahne üstü üretimlerle sınırlı kalmamakta; çeşitli seminerler, söyleşiler, atölye çalışmaları ve yayın faaliyetleri aracılığıyla kültürel bilgi üretimi ve aktarımı süreçlerinde de aktif rol oynamaktadır. Böylece tiyatro, salt bir gösteri aracı olmaktan çıkarılarak, toplumun kültürel hafızasını şekillendiren ve aktaran bir araç haline getirilmektedir.

Sonuç olarak Şehir Tiyatroları, geçmiş ile gelecek arasında bir kültürel köprü kurmakta; ulusal sanat hafızasını canlı tutarken, çağdaş sanatsal ifade biçimlerine de alan açarak, İstanbul'un ve Türkiye'nin kültürel kimliğinin gelişimine kalıcı bir katkı sunmaktadır.

Diğer yandan Şehir Tiyatroları, sanat üretiminde ve kültürel hizmet sunumunda oynadığı rolün yanı sıra, önemli ölçüde istihdam yaratarak İstanbul'un kültür ekonomisine de kayda değer katkılar sunmaktadır. Yalnızca sahne üstü sanatçılarla sınırlı kalmayan bu istihdam yapısı; yönetmenlerden sahne teknisyenlerine, dekoratörlerden kostüm tasarımcılarına, ışık ve ses uzmanlarından idari personellere kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu yönüyle Şehir Tiyatroları, kültür ve sanat sektörünün doğrudan ve dolaylı istihdam alanlarını destekleyen önemli bir kamu kuruluşu niteliğindedir.

Kurum bünyesinde faaliyet gösteren 486 oyuncu ve 1500'ü aşkın toplam çalışan sayısı, yalnızca niceliksel bir büyüklüğü değil, aynı zamanda sahne sanatlarının karmaşık üretim süreçlerini destekleyen çok katmanlı bir profesyonel ağın varlığını da göstermektedir. Bu yapıda, her bir sanat üretimi yalnızca sahnedeki performansla sınırlı kalmamakta; sahne arkası işçilikten lojistik hizmetlere, yapım süreçlerinden yaratıcı tasarım alanlarına kadar uzanan çok çeşitli uzmanlık alanlarını da kapsamaktadır.

Şehir Tiyatroları, tiyatro sektöründe deneyimli sanatçıların yetişmesine olanak tanıdığı gibi, genç sanatçılara, sahne tasarımcılarına, teknisyenlere ve idari kadrolara da kariyer imkânları sunmaktadır. Özellikle sanat eğitimi almış gençlerin istihdamı açısından kurum, önemli bir geçiş kapısı ve deneyim alanı işlevi görmektedir. Ayrıca, teknik üretim atölyeleri ve tasarım birimleri sayesinde, sanatsal üretimin maddi boyutunu üstlenen emek alanlarına da canlılık kazandırmaktadır.

Kültür ekonomisinin önemli bir bileşeni olan sahne sanatları sektörü içerisinde, Şehir Tiyatroları'nın bu çok yönlü istihdam yaratıcı rolü, yalnızca ekonomik değil, sosyal kalkınma açısından da stratejik bir değer taşımaktadır. İstihdam yoluyla bireylerin mesleki ve sanatsal gelişimine katkıda bulunulmakta, böylelikle İstanbul'un kültürel altyapısı hem nitelik hem de çeşitlilik açısından zenginleşmektedir.

Sonuç olarak, Şehir Tiyatroları yalnızca kültürel bir üretim merkezi değil, aynı zamanda istihdam yaratarak kent ekonomisinin ve kültür sanat sektörünün sürdürülebilirliğine katkıda bulunan önemli bir aktör olarak varlığını sürdürmektedir.

3.2. Şehir Tiyatrolarında Kurumsal Yapı ve Yönetmelik Temelli İşleyiş

3.2.1. Kurumsal Yapı

İBB Şehir Tiyatroları'nın kurumsal yapısı, 2006 yılında yürürlüğe giren Görev ve Çalışma Yönetmeliği çerçevesinde şekillenmiş ve kurumun sanatsal, idari ve mali işleyişine yönelik esasları belirlemiştir. Bu noktada sanatsal üretimin ve tiyatro faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi için, yalnızca sanatsal kadrolar değil, aynı zamanda idari ve organizasyonel yapılar da büyük önem taşımaktadır. Şehir Tiyatroları bünyesinde oluşturulan müdürlük, yönetim kurulu, disiplin kurulu ve repertuar kurulu gibi yapılar, kurumsal işleyişin düzenli yürütülmesini, sanatsal kararların belirli bir sistematik içerisinde alınmasını ve tiyatro üretiminin sürekliliğinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu kurumsal organların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ise, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği ile ayrıntılı

şekilde düzenlenmiştir. Aşağıda, bu yapılar ve işleyiş mekanizmaları detaylı olarak ele alınacaktır.

Müdürlük:

Şehir Tiyatroları Yönetmeliği'nin 5. maddesi, tiyatronun idari hizmetlerinin, ilgili yasalar uyarınca atanan bir Müdür, gerektiği takdirde Müdür Yardımcıları ve idari memurlar eliyle yürütülmesini öngörmüştür. Maddeye göre, idarecilik görevlerinde olumlu sicil almış personel arasından Belediye Başkanı tarafından atama yapılır. Müdür, yasaların belirlediği görevlerin yanı sıra, tiyatro ile Belediye arasındaki ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesinden de sorumludur. Ayrıca tiyatronun bütçesini hazırlar, idari personelin sicil kayıtlarını tutar, kurumun ita amirliği görevini yürütür ve Yönetim Kurulu'nun doğal üyesi olarak görev yapar. Şehir Tiyatroları yayım organının ise İstanbul Belediyesi adına yasal sahibidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği'nin 8. maddesine göre, Genel Sanat Yönetmeni, tiyatronun tüm sanatsal üretim ve çalışmalarını düzenlemek, sanat disiplinini sağlamak ve sanatçıların hizmet sicillerini tutmakla yükümlüdür (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği, 2012). 7. maddeye göre ise, Genel Sanat Yönetmeni'nin tiyatro alanında çalışmış bir yönetmen, oyuncu, yazar, eleştirmen, araştırmacı, çevirmen, öğretim üyesi veya öğretim görevlisi olması şartı aranmaktadır. Genel Sanat Yönetmeni, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından atanır.

Yönetmeliğin 9. maddesine göre, Genel Sanat Yönetmeni Şehir Tiyatroları'nı temsil eder. Yönetim Kurulu'nun tespiti ve Belediye Başkanı'nın onayı ile İstanbul ili sınırları içerisinde uygun görülen her yerde tiyatro açabilir. Ayrıca, Şehir Tiyatrosu'nun ulusal ve uluslararası düzeyde şenlik, şölen, festival gibi sanatsal etkinliklere katılmasına ve turneler düzenlemesine karar verebilir. Yıllık repertuvara alınmasını uygun gördüğü oyunları ve bu oyunları yönetecek yönetmenleri Yönetim Kurulu'na önerir; kabul edilen

oyunların sahne tarihlerini ve rol dağılımlarını onaylar (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği, 2012).

Yönetim Kurulu:

Yönetmeliğin 10. maddesine göre, Yönetim Kurulu aşağıdaki üyelerden oluşur:

- Genel Sanat Yönetmeni,
- Şehir Tiyatroları Müdürü,
- Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları arasından, Genel Sanat Yönetmeni'nin önereceği üç aday içinden Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından seçilecek bir üye,
- İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi üyeleri, Belediye veya Şehir Tiyatroları personeli arasından Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından seçilecek iki üye,
- Kadrolu yönetmen ve sanatçıların kendi aralarından seçecekleri iki üye.

Yönetmeliğin 14. maddesi, Şehir Tiyatrolarının tüm sanatsal çalışmalarından Genel Sanat Yönetmeni ile Yönetim Kurulu'nu sorumlu kılmıştır. Repertuar Kurulu tarafından belirlenen oyunlar arasından hangilerinin sahneleneceğine Yönetim Kurulu karar verirken, bu oyunların yönetmenlerini belirlemek Genel Sanat Yönetmeni'nin yetkisindedir. Öte yandan, Yönetmeliğin 15. maddesi, tiyatronun yıllık sanatsal faaliyetlerine ilişkin bütçe önerisinin hazırlanmasını Yönetim Kurulu'nun görevi olarak düzenlemiştir. Şehir Tiyatroları Müdürü, Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan sanatsal bütçe önerisi ile kendisinin hazırladığı idari bütçeyi birleştirerek Belediye Başkanına sunar.

Disiplin Kurulu:

Şehir Tiyatrolarında Disiplin Kurulu, Belediye Başkanı tarafından atanacak bir sanatçı (Şehir Tiyatrolarında kesintisiz en az on beş yıl hizmet vermiş olmalıdır), Teftiş Heyeti Müdürlüğü'nden bir müfettiş, Hukuk İşleri Müdürlüğü'nden bir hukukçu ve Disiplin Kurulu Başkanı olmak üzere dört üyeden oluşur. Disiplin Kurulu'nun Başkanı, Şehir Tiyatroları Müdürlüğü'nün bağlı bulunduğu Belediye Başkan Yardımcısıdır.

Repertuvar Kurulu:

Yönetmeliğin 4. maddesine göre bir tiyatro mevsiminde sahneye konulacak oyunların seçiminde Yönetim Kuruluna öneride bulunmakla yükümlü olan Repertuvar Kurulu şu üyelerden oluşur:

- İstanbul'daki tiyatro meslek örgütlerinin göstereceği adaylar arasından Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından seçilecek bir üye,
- İstanbul'da bulunan üniversitelerin tiyatro ana bilim/ana sanat dallarından fakülte dekanları veya konservatuvar müdürlerinin önereceği adaylar arasından seçilecek bir üye,
- Kadrolu yönetmen ve sanatçılar tarafından kendi aralarından seçilecek bir üye,
- Tiyatro yazarı, çevirmen, araştırmacı ya da eleştirmenler arasından Belediye Başkanı tarafından seçilecek bir üye,
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanı,
- Şehir Tiyatroları Genel Sanat Yönetmeni.

Toplamda yedi üyeden oluşan Repertuvar Kurulu, sezon repertuvarının belirlenmesinde aktif rol oynamaktadır.

Sanat kurumlarının kurumsal işleyişlerinin yalnızca üretim süreçlerine değil, aynı zamanda yönetsel organizasyonlara da dayanması gerektiği düşünüldüğünde, Şehir Tiyatroları gibi köklü bir kurumun yasal çerçevede yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde, Şehir Tiyatroları'nın idari ve sanatsal işleyişini düzenleyen

temel belge olan "Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği" ele alınacaktır.

3.2.2 Yönetmelik Temelli İşleyiş

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü'nün idari ve sanatsal işleyişi, 2012 yılında yürürlüğe giren "Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği" çerçevesinde ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu yönetmelik, Şehir Tiyatroları'nın teşkilat yapısını, yetki ve sorumluluk dağılımını, çalışma usullerini ve sanat ile idare arasındaki ilişkileri sistematik bir çerçeveye kavuşturmuştur.

Yönetmeliğin birinci bölümünde, kurumun amacı, dayanağı ve temel tanımları belirlenmiştir. Kurum, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun ilgili hükümleri çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. "Sanatkâr Memur", "Uygulayıcı Uzman Memur" ve "Uzman Memur" gibi kavramsal ayrımlar, personelin uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılmasını ve görev dağılımını netleştirmektedir.

Teşkilat yapısı, Müdür, Genel Sanat Yönetmeni, Yardımcılar, Edebi Kurul, Yönetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Teknik Kurul gibi yapılar üzerinden organize edilmektedir. Aşağıdaki tablo, kurumun yönetim şemasını ve kurul yapısını özetlemektedir:

Birim/Kurul

Görev ve Sorumluluklar

Müdür	İdari yönetim, bütçe, personel işleri, belediye ilişkileri
Genel Sanat Yönetmeni	Sanatsal faaliyetlerin düzenlenmesi, repertuvar belirleme, yönetmen atamaları
Edebi Kurul	Sezonluk eserlerin sanatsal değerlendirmesi
Yönetim Kurulu	İdari ve sanatsal faaliyetlerin koordinasyonu, repertuvar onayı
Disiplin Kurulu	Personelin disiplin işlerinin yürütülmesi
Teknik Kurul	Sahne, yapım ve teknik altyapının yönetimi

Özellikle Edebi Kurul, bir tiyatro mevsiminde sahnelenecek eserlerin sanatsal niteliklerini değerlendirme görevi üstlenmektedir. Yönetim Kurulu ise kurumun idari ve sanatsal faaliyetlerinin uyum içinde gerçekleşmesini sağlamakla yükümlü olup, seçilecek oyunların repertuvar onayını vermektedir.

Disiplin Kurulu, tiyatro personelinin disiplin suçlarına ilişkin kararlar almaktan sorumludur. Bu kurulda, Şehir Tiyatrolarında kesintisiz en az on beş yıl sanatçı olarak çalışmış bir üyenin de bulunması şartı aranmakta, kurumsal hafızanın korunması hedeflenmektedir.

Teknik Kurul ise sahne ve yapım hizmetleri başta olmak üzere, teknik altyapının yönetilmesinden sorumludur. Bu kurul, sahnelerin fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, sahne donanımının yenilenmesi ve oyunların teknik ihtiyaçlarının karşılanması gibi kritik görevleri üstlenmektedir.

Genel Sanat Yönetmeni, tiyatronun bütün sanatsal faaliyetlerinden sorumlu olup,

repertuvar belirlenmesi, yönetmen atamaları ve sanatsal düzenin sağlanması gibi alanlarda yetkilidir. Müdür ise, idari yapının yönetiminden, personel işlerinden, bütçe oluşturulmasından ve belediye ile olan resmi ilişkilerin düzenli şekilde sürdürülmesinden sorumludur.

Ayrıca, stajyer sanatçılıktan profesyonel sanatçılığa geçiş süreçleri, performans değerlendirme esasları ve ödül-ceza mekanizmaları da yönetmelikte detaylandırılmıştır. Bu yapı, Şehir Tiyatroları'nın hem kurumsal niteliğini güçlendirmekte hem de uzun vadeli sanatsal ve idari istikrarı temin etmektedir.

Sonuç olarak, Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği, kurumun kurumsal yapısının, sanatsal misyonunun ve idari etkinliğinin sürekliliği açısından temel bir belge niteliği taşımakta; Şehir Tiyatroları'nı modern kamu yönetimi ilkelerine uygun olarak geleceğe taşımaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yapılanmanın yalnızca yönetsel değil, sanatsal süreklilik ve kültürel misyon açısından da hayati bir önem taşıdığı açıkça görülmektedir.

3.2.3. Kurulların İşleyişi ve Yönetmelik Uygulamalarının Pratik Etkileri

Şehir Tiyatroları'nda oluşturulan kurullar, yalnızca karar organları olmakla kalmayıp, aynı zamanda kurum içi iletişimi, görev paylaşımını ve sanatsal-idari dengeyi sürdürebilir kılmaktadır. Kurulların düzenli toplantılarla bir araya gelmeleri, hem idari hem de sanatsal kararların ortak akıl çerçevesinde alınmasını sağlamakta; böylece bireysel inisiyatifin kurumsal disiplin ile dengelenmesi mümkün olmaktadır. Edebi Kurul, her tiyatro sezonu başında yoğun bir repertuvar çalışması yürüterek sezon içerisinde sahnelenecek eserleri belirlemekte, bu seçim sürecinde yalnızca edebi ve sanatsal değerleri değil, aynı zamanda toplumun kültürel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Kurul toplantılarında, oyunların güncelliği, sahneleme olanakları, hedeflenen seyirci profili ve sanatsal çeşitlilik gibi kriterler esas alınmaktadır.

Yönetim Kurulu ise, hem Genel Sanat Yönetmeni'nin önerileri doğrultusunda sanatsal kararları onaylamakta hem de tiyatronun bütçesi, personel alımı, sahne

düzenlemeleri gibi idari süreçleri koordine etmektedir. Yönetmelikte yer alan açık hükümler doğrultusunda, her kurul üyesi karar süreçlerinde belirli yetki ve sorumluluklara sahiptir; kararlar çoğunluk oyu ile alınmakta ve uygulamaya geçirilmeden önce Genel Sanat Yönetmeni'nin onayıyla kesinleşmektedir.

Disiplin Kurulu, yalnızca idari disiplin cezalarını uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda kurum içi etik ilkelerin sürekliliğini sağlamakla da yükümlüdür. Sanatçılar, teknik ekip ve idari personel arasında çalışma barışının korunması, bu kurulun etkili ve tarafsız işleyişine bağlıdır. Yönetmeliğin bu noktadaki düzenlemeleri, kurum içi adalet mekanizmasının işlerliğini güvence altına almaktadır.

Teknik Kurul, Şehir Tiyatroları'nın sahneleme olanaklarının çağdaş tiyatro standartlarına uygun olarak geliştirilmesinden sorumludur. Bu kurulun etkin çalışması, yalnızca fiziksel sahne tasarımına değil, aynı zamanda teknolojik altyapının güncellenmesine, yeni sahnelerin kurulmasına ve teknik ekipmanların bakımına kadar uzanan bir etki alanı oluşturmaktadır.

Yönetmelik uygulamaları, Şehir Tiyatroları'nın sanatsal üretim kalitesine doğrudan etki etmektedir. Sistematik görev dağılımı sayesinde, hem sanatsal çeşitlilik sağlanmakta hem de kurumsal istikrar desteklenmektedir. Özellikle, sahne sanatlarının gerektirdiği kolektif üretim anlayışı, yönetmelikte tanımlanan görev ve sorumlulukların etkili şekilde paylaşılması yoluyla somutlaştırılmaktadır.

Bu işleyiş mekanizmaları, kurum içi şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Şehir Tiyatroları'nda alınan her önemli kararın kurumsal bir süzgeçten geçirilerek uygulamaya konulması, kurumun hem sanatsal hem de idari açıdan çağdaş yönetim standartlarına uygun hareket etmesine imkân tanımaktadır.

Sonuç olarak, Şehir Tiyatroları Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği, kurumsal işleyişin hem sanatsal hem de idari yönlerden sürdürülebilirliğini sağlayan, köklü bir kültür kurumunun çağdaş yönetim ilkeleriyle uyumunu temin eden temel bir belge niteliğindedir. Yönetmelik sayesinde kurum içi rollerin açık bir şekilde tanımlanması, karar alma süreçlerinin kurullar aracılığıyla kurumsallaştırılması ve sanatsal üretim ile idari süreçler arasında sağlıklı bir denge kurulması mümkün olmuştur. Bu kapsamda Şehir Tiyatroları, yalnızca sahne sanatlarının üretildiği bir mekân değil;

aynı zamanda kültürel mirası yaşatan, mesleki gelişimi destekleyen ve sanat yönetimi alanında özgün bir model sunan bir kurum olarak konumlanmaktadır.

Bununla birlikte, yönetmelikte öngörülen idari ve sanatsal yapıların uygulamadaki etkinliği, profesyonel tiyatro yönetimi normlarıyla ne ölçüde örtüştüğü ve günümüzün değişen kültür-sanat yönetimi anlayışlarına nasıl cevap verdiği sorusu ayrı bir inceleme alanı doğurmaktadır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde, Şehir Tiyatroları'nın mevcut yönetim modelinin profesyonel tiyatro yönetimi ilkeleri çerçevesinde nasıl değerlendirilebileceği ele alınacak; ayrıca bu değerlendirme sürecinde, kurumun Genel Sanat Yönetmen Yardımcısı Emrah Özertem ile gerçekleştirilen görüşmeden elde edilen bilgiler ışığında kurumun güncel uygulamalarına ve yönetsel işleyişine dair özgün analizler yapılacaktır. Bu sayede, teorik çerçeve ile pratik deneyimin kesişim noktaları ortaya konacak ve kurumsal yapının dinamikleri daha bütüncül bir yaklaşımla irdelenecektir.

Bu kurumsal yapı, sanatsal karar alma süreçlerini belirli düzeyde bürokratik bir hiyerarşiye bağlamakta; sanat yönetiminin özerkliği ile yerel yönetim denetimi arasında hassas bir denge oluşturmaktadır. Özellikle Sanat Kurulu'nun yapısı ve Genel Sanat Yönetmeni'nin yetki sınırları, sanatsal vizyonun kurumsal çerçevede ne ölçüde uygulanabildiğini doğrudan etkilemektedir. Bu konuya ek olarak Tamer Levent, tiyatro kurumlarında yalnızca iç kurulların değil, bağımsız bir sanat konseyinin, meslek birliklerinin ve sendikal yapılanmaların da bulunması gerektiğini savunur. Bu yapılanmalar, sanatçının yalnızca idareye bağlı olarak değil; sanatın doğası gereği özerk bir zeminde üretim yapmasını sağlayacaktır. Levent'e göre, yöneticiler sanatsal özerklik bilincine sahip olmalı ve sanatı yöneten yapıların ciddiyetini içselleştirmelidir.(Levent, Kişisel Söyleşi)

3.3. İBB Şehir Tiyatrolarının Sanat Yönetimi Yapısına Yönelik Değerlendirme

Tiyatro, yalnızca estetik bir ifade biçimi olmanın ötesinde, toplumun kolektif hafızasını taşıyan, kültürel kimliğini şekillendiren ve siyasal-toplumsal değişimlere sahne olan bir yapıdır. Bu niteliğiyle tiyatro, sanatsal üretimin ötesinde, örgütsel yapılanması ve yönetim biçimiyle de birer toplumsal kurum olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla bir

tiyatro kurumunun nasıl yönetildiği, yalnızca sahne arkasındaki teknik meseleler ile değil; sanatın ne şekilde üretildiği, kimler tarafından temsil edildiği ve topluma nasıl ulaştırıldığıyla doğrudan ilişkilidir.

Türkiye’deki tiyatro kurumları, özellikle kamuya bağlı olanlar (Devlet Tiyatroları, Belediye Tiyatroları gibi), uzun yıllar boyunca bir yandan sanatsal üretim faaliyetlerini sürdürürken diğer yandan yapısal sorunlarla boğuşmuş; bürokratik mekanizmaların, siyasal değişimlerin ve kurumsal istikrarsızlıkların etkisi altında şekillenmiştir. Bu durum, sanatın üretim ve dağıtım süreçlerinde süreklilik sağlayacak profesyonel yönetim modellerinin gelişmesini de engellemiştir. Günümüzde Türkiye’de “sanat yöneticiliği” hâlâ yeterince kurumsallaşmamış bir alan olarak varlık göstermekte, tiyatro yöneticiliği ise çoğu zaman içerden yükselmiş sanatçıların idari görevlere atanmasıyla sağlanmaktadır. Ancak bu model, profesyonel sanat yönetiminin gerektirdiği bilgi, vizyon ve yönetim becerisi bakımından ciddi bir tartışmayı da beraberinde getirmektedir.

Bu bağlamda, Türkiye’nin en köklü tiyatro kurumlarından biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları, yalnızca sanatsal repertuarıyla değil, aynı zamanda yönetsel yapılanması ve organizasyon biçimiyle de değerlendirilmesi gereken kamusal bir kültür kurumudur. Kurumun hem tarihsel gelişimi hem de günümüzdeki yönetim pratikleri, Türkiye’de kamuya bağlı sanat kurumlarının genel işleyişine dair önemli ipuçları barındırmaktadır.

İstanbul Şehir Tiyatroları’nda yıllardır oyuncu, yönetmen ve yönetici olarak görev yapan ve günümüzde Genel Sanat Yönetmen Yardımcılığı görevini sürdüren Emrah Özertem ile yapılan derinlemesine görüşme, bu bağlamda hem kurumsal işleyişin içeriden bir tanıklığını sunmakta hem de Türkiye’de profesyonel tiyatro yönetimi üzerine teorik bir tartışma zeminine katkı sağlamaktadır. Söyleşi boyunca ortaya çıkan meseleler; sanatçı-yönetici ikilemi, kurum içi hiyerarşi, idari-sanatsal denge, özerklik sorunu, seyirci eğitimi, sanatçı emeği ve yönetmelik reformu gibi çok boyutlu alanlarda derinlemesine bir çözümleme yapılmasına imkân vermektedir.

Sanat yönetimi, yalnızca bir kurumu sevk ve idare etme faaliyeti olarak değil, aynı zamanda estetik vizyonu stratejik bir planlamaya dönüştürebilme becerisi olarak tanımlanmalıdır. Özellikle tiyatro gibi kolektif üretim ve yaratıcı iş birliği gerektiren sanat

alanlarında, yöneticilik yalnızca idari görevlerin ifası değil, aynı zamanda sanatçılar arası ilişkiyi dengeleyebilme, toplumsal hassasiyetleri gözeten programlar üretebilme ve seyirciyle kurulacak bağı vizyoner biçimde tasarlayabilme kabiliyetini içerir. Ancak Türkiye’de, özellikle kamuya bağlı tiyatro kurumlarında, bu çok katmanlı yaklaşımın yerini sıklıkla içeriden yetişen bir oyuncunun “yöneticilik” rolünü devraldığı pratikler almaktadır.

Emrah Özertem’in de dikkat çektiği gibi, tiyatro yöneticiliği çoğu zaman bir idari eğitim ya da yönetsel hazırlık süreci olmadan, mesleki deneyim birikimiyle şekillenmektedir. Bu durum, yönetsel pozisyonlara gelen bireylerin, kurumsal ilişki dinamiklerini yeniden tanımlamakta zorlanmasına yol açmakta; eski mesai arkadaşlarıyla kurulan geçmişe dayalı ilişkiler profesyonel mesafenin kurulmasını engelleyebilmektedir. Böylece yöneticinin karar alma süreçlerinde duygu temelli eğilimler, kurumsal adaletin ve etkinliğin önüne geçebilmektedir. Buradaki temel sorun, yöneticiliğin bir meslek olarak tanımlanmaması, yani “sanat üretimi” ile “yönetim bilinci” arasında yapısal bir köprü kurulamamasıdır.

Bu bağlamda Türkiye’de sanat yöneticiliği mesleğinin kurumsallaşmaması, yalnızca bireysel eksikliklerden değil; sanatın hâlâ çoğunlukla sezgisel, duygusal ve bireysel performansa dayalı bir alan olarak görülmesinden de kaynaklanmaktadır. Oysa çağdaş yönetim kuramları, özellikle kültür-sanat alanında liderliğin; iletişim, kaynak yönetimi, vizyon geliştirme ve kriz çözme gibi çok boyutlu becerileri içermesi gerektiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, bir sanat kurumunun başına yalnızca “iyi bir oyuncu” geçmiş olması, bu kişinin o kurumu stratejik olarak taşıyabileceği anlamına gelmemektedir.

Emrah Özertem’in kurum içinden yönetici olmanın yarattığı sınırları açıkça dile getirmesi, aslında Türkiye’deki sanat kurumlarının içinde bulunduğu yapısal tikanıklığın bireysel deneyimlere nasıl yansıdığını gösterir niteliktedir. Özellikle yönetim pozisyonuna gelen bir sanatçının, hem sanat üretimini hem de insan ilişkilerini dengelemek zorunda kalması, çoğu zaman ağır bir duygusal yük ve karar alma zorluğu yaratmaktadır. Bu da sanat yöneticisinin işlevini yalnızca bürokratik bir rol değil, aynı zamanda bir etik sorumluluk alanı haline getirmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye’de profesyonel sanat yöneticiliğinin gelişmemesi, sanat kurumlarında sürdürülebilir bir üretim yapısının inşa edilmesini zorlaştırmakta; bireylere dayalı ve değişken yönetim anlayışları kurumsal hafızayı zayıflatmaktadır. Bu bağlamda sanat yöneticiliği, bir sanatçı geçmişinden ziyade; stratejik vizyon, etik tutarlılık ve kurumsal sorumluluk çerçevesinde yapılandırılmalı; eğitimsel altyapı ve mesleki formasyonla desteklenmelidir. Bu tür bir dönüşüm, yalnızca kurumsal performansı değil, aynı zamanda sanatın toplumla kurduğu ilişkinin kalitesini de doğrudan etkileyecektir.

Sanat kurumlarının süreklilik içinde işleyebilmesi, sadece sahne üzerindeki üretimin niteliğine değil, aynı zamanda bu üretimi mümkün kılan yapısal bütünlüğe de bağlıdır. Özellikle kamuya bağlı tiyatro kurumlarında, idari yapı ile sanatsal yapı arasındaki ilişki, üretimin hem yönünü hem de sınırlarını belirleyen temel bir etmendir. Ancak bu iki alan arasında kurulan ilişki, çoğu zaman karşılıklı destekleyici bir denge yerine, çatışmalı ya da baskılayıcı bir hiyerarşiye dönüşebilmektedir.

İstanbul Şehir Tiyatroları özelinde bu yapı, Genel Sanat Yönetmenliği ve Müdürlük şeklinde iki ana eksen üzerinden şekillenmektedir. Genel Sanat Yönetmeni tiyatronun sanatsal üretimini, repertuar politikasını ve estetik yönelimini belirlerken; Müdürlük, bütçeyi yöneten, kadroları denetleyen ve resmi işlemleri koordine eden idari bir mekanizmayı temsil etmektedir. Kuramsal düzeyde bu ikili yapı, tiyatro üretimini hem sanatsal hem yönetsel olarak denetleme imkânı sunar. Ancak Emrah Özertem’in deneyimsel aktarımları, bu iki yapının eşit ve işlevsel bir ortaklık içinde çalışmadığını, özellikle bütçe ve proje onayı gibi kritik konularda sanatsal birimin çoğu zaman idari birime bağımlı hale geldiğini göstermektedir.

Bu bağlamda idari mekanizmanın sanatsal kararlar üzerinde kurduğu dolaylı baskı, yalnızca bir üretim kısıtı değil, aynı zamanda sanatsal ifade özgürlüğüne dair daha geniş bir tartışma alanı yaratır. Özertem’in işaret ettiği gibi, repertuvara alınacak bir oyun sanatsal olarak anlamlı ve güçlü olsa bile, bütçe onayı alınmadığı sürece sahneye taşınmamaktadır. Bu durum, sanatsal karar alma sürecini araçsallaştırmakta ve sanatın özerkliğini görünmez bir bürokratik süzgeçten geçmeye mecbur bırakmaktadır.

Bu yapı içerisinde, idari birimin sanatın ihtiyaçlarını anlayabilecek bir vizyona sahip olup olmaması kritik bir rol oynar. Özertem’in olumlu örnek olarak sunduğu

uyumlu çalışma deneyimleri (örneğin müdürlükle sağlanan yapıcı iş birlikleri), bu ilişkinin kurumsal çatışmalardan arındırılabilceğini de göstermektedir. Ancak bu uyumun kişilere bağılı olması, sistemi değil, bireylerin tavrını merkezleyen bir yapı doğurur. Oysa ideal olan, yapının öyle işlenmesi ki, kişiler değışse bile ilkeler ve işleyiş istikrarla sürsün.

Tiyatro gibi yaratıcı süreçlerin merkezde olduğu kurumlarda, idari yapılanma ile sanatsal yapı arasındaki ilişki, karşılıklı saygı, şeffaflık ve iş birliğine dayalı bir sistemlikle yürütülmelidir. Sanatsal üretim ile bütçe arasındaki ilişki, sanatı denetleyen bir bariyer değil, onu mümkün kılan bir araç olarak kurulmalıdır. Ancak bu anlayışın kurumsal işleyişe yerleşmesi, yalnızca mevzuat değışiklikleriyle değil, aynı zamanda zihinsel ve kültürel bir dönüşümle mümkündür.

Tiyatro kurumlarının tarihsel gelişimi, yalnızca sanatsal anlayıştaki evrimle değil, aynı zamanda içinde yer aldıkları siyasal ve idari bağlamın dönüşümüyle de şekillenmiştir. Türkiye’de kamuya bağılı sanat kurumlarının çoğu, kuruluş aşamasında belli bir sanatsal misyon ve estetik kaygı taşısa da, zamanla bu kurumların işleyiş siyasi erk ile kurdukları ilişkiye göre biçimlenmiştir. İstanbul Şehir Tiyatroları da bu yapının en çarpıcı örneklerinden biridir: Darülbedayi’den devraldığı köklü bir kültürel mirası taşıyan bu kurum, kuruluşundan günümüze kadar pek çok siyasal dalgaya maruz kalmış, yönetsel yapısı bu değışimlerden doğrudan etkilenmiştir.

Emrah Özertem’in aktardığı üzere, Şehir Tiyatroları’nda idari veya sanatsal üst düzey yöneticiler, siyasal değışimlerle birlikte sıklıkla değışime uğramaktadır. Özellikle genel seçimler ya da yerel yönetim değışiklikleri sonrası, tiyatro kurumunun yönetsel yapısı da yeniden yapılanmakta; bu da istikrar, süreklilik ve kurumsal hafıza açısından ciddi kopuşlara yol açmaktadır. On yıl içinde yedi farklı Genel Sanat Yönetmeni’nin atanmış olması, yalnızca kurumsal planlamanın sürdürülemezliğini değil, aynı zamanda sanat politikalarının kişisel iradelere ne ölçüde bağılı olduğunu da göstermektedir.

Bu durum yalnızca kişilerin değışmesiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda repertuar tercihlerini, kadro alımlarını ve sahnelenecek metinlerin estetik yönelimlerini de etkilemektedir. Özellikle Milli Kültür Şuraları’nda alınan kararlar sonrası, “batı tiyatrosu değerlerinin milli kültüre aykırı olduğu” yönündeki anlayışın hâkim olduğu dönemlerde,

tiyatro repertuarında ciddi daralmalar yaşanmıştır. Bu tarz yönlendirmeler, tiyatroyu bir ifade biçimi olmaktan çıkarıp, ideolojik bir araç haline getirme riskini doğurmuştur.

Kurumsal yapının siyasi etkilerden bu denli etkilenmesi, kamuya bağlı sanat kurumlarının neden kurumsal özerkliğe ihtiyaç duyduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Özertem'in vurguladığı gibi, sanatın özgürlüğü yalnızca sahne üzerindeki metinlerle değil, bu metinlerin nasıl seçildiği, kimler tarafından yönetildiği ve hangi karar alma süreçlerinden geçtiğiyle doğrudan ilgilidir. Tiyatronun özerkliği; sanatçının sahnede söylediği sözü savunabilmesi kadar, o sözü sahneye taşıyacak sistemin korunaklı olmasına da bağlıdır.

Bugün tiyatro kurumlarının karşı karşıya kaldığı en temel sorunlardan biri, sanat yönetimiyle siyasal erk arasındaki sınırın muğlaklığıdır. Siyasal değişimlerin sanatsal politikaları belirler hale gelmesi, kurum içi üretimi istikrarsızlaştırmakta, sanatçıları güvencesiz ve kararsız bir ortamda üretim yapmaya zorlamaktadır. Oysa sanat, kısa vadeli yönetim dönemlerinin ötesinde düşünen, geleceği hedefleyen ve kültürel sürekliliği esas alan bir alandır. Bu nedenle tiyatro kurumlarının idari ve sanatsal yapılarının siyasi müdahalelere karşı korunaklı hale getirilmesi, yalnızca sanatçıların değil, toplumun kültürel belleğinin de sürdürülebilirliği açısından zorunludur.

Her kültürel kurumun sürekliliği, yalnızca mevcut yapıyı korumakla değil, aynı zamanda geleceğe yönelik birikimi sistemli biçimde aktarmakla mümkündür. Tiyatro gibi estetik, düşünsel ve toplumsal boyutları bir arada taşıyan alanlarda ise bu süreklilik yalnızca fiziki mekân ya da repertuarla değil, insan kaynağının kuşaktan kuşağa aktarılmasıyla sağlanır. Bu bağlamda genç sanatçılar ve yönetici adaylarının nasıl yetiştirildiği, tiyatro kurumunun geleceğini belirleyen en temel unsurlar arasındadır.

Emrah Özertem'in söyleşide dile getirdiği kurum içi yetiştirme modeli, bu anlamda önemli bir örnek oluşturmaktadır. Özertem, küçük yaşlardan itibaren tiyatroya dâhil edilen ve yıllar içinde yalnızca oyunculuk değil, organizasyon, prodüksiyon ve yönetsel süreçlerde de görev alan isimlerin, zamanla yöneticiliğe hazırlanabildiğini belirtmektedir. Bu modelin iki yönü dikkat çekicidir: İlki, yönetici adaylarının kurumun tüm dinamiklerini sahadan öğrenerek kavraması; ikincisi ise yöneticilik pozisyonlarının yalnızca liyakatle değil, aynı zamanda "kurumsal hafıza" üzerinden şekillenmesidir.

Ancak bu yaklaşımın sürdürülebilirliği yine siyasal ve yapısal etkenlere bağlıdır. Kurumun kişilere değil, ilkelere ve sistemlere bağlı olarak çalıştığı modellerde, bu tarz içeriden yetiştirme stratejileri kurumsal bir geleneğe dönüşebilir. Ne var ki Türkiye bağlamında, yönetici değişikliklerinin büyük ölçüde siyasi iradeye bağlı olarak gerçekleştiği düşünüldüğünde, bu tarz bir sürekliliğin kurumsallaşma ile taçlanması son derece zordur. Özertem'in örneğini verdiği Tankut ve Özgür gibi isimlerin geleceği dahi, mevcut yönetimin devam edip etmeyeceğine bağlı olarak belirsizliğini korumaktadır.

Tiyatro kurumlarının yalnızca sahneye oyuncu çıkarmakla değil, aynı zamanda “kültürel liderler” yetiştirmekle de yükümlü olduğu unutulmamalıdır. Yöneticilik pozisyonuna gelecek bireylerin hem sanatsal üretim süreçlerinde yer almış olmaları, hem de yönetim bilimleri, iletişim, insan kaynakları ve kültür politikaları gibi alanlarda formasyon sahibi olmaları, kurumun sağlıklı işleyişini garanti altına alacaktır. Bu bağlamda, tiyatro kurumlarında hizmet içi eğitim, yöneticilik stajları ve danışmanlık sistemleri gibi destekleyici mekanizmalar kurulmalıdır. Yalnızca kurumsal istikrar değil, aynı zamanda yönetsel öngörü de gerektiren bu yapı, tiyatro kurumunu birey merkezli olmaktan çıkarıp, düşünsel ve etik bir kurumsallığa dönüştürecektir. Bu da yalnızca genç sanatçıların değil, geleceğin sanat yöneticilerinin de nitelikli biçimde yetişmesini sağlayacak ve kurumun vizyoner bir kimlik edinmesinin önünü açacaktır.

Tiyatro kurumlarının yönetsel yapısı, yalnızca sahne arkasındaki organizasyonu değil, aynı zamanda sanatın üretilme biçimini, izleyiciyle kurulan ilişkiyi ve kültürel sürekliliği doğrudan etkileyen bir bileşendir. Bu nedenle tiyatro yönetimi, teknik bir pozisyondan çok daha fazlasını ifade eder: Sanatla idare arasındaki ilişkiyi dönüştüren, estetik kararları stratejik planlara dönüştürebilen, çok yönlü ve vizyoner bir düşünce sistemidir. Ancak Türkiye’de bu bütüncül yaklaşımın çoğu zaman yerini, idari işleyişin sanatın önüne geçtiği, bütçenin estetik kararlara sınır koyduğu ve yöneticiliğin birey odaklı yürütüldüğü bir yapı almaktadır.

Emrah Özertem’in önerdiği alternatif yönetim modeli, bu sorunun yapısal düzeyde yeniden ele alınması gerektiğini açıkça göstermektedir. Özertem’e göre bir tiyatro kurumunun sağlıklı şekilde işlemesi için yalnızca Genel Sanat Yönetmeni ile Müdürlük yapısı yeterli değildir; bunun yerine üç ayaklı bir yönetim modeli kurulmalıdır. Bu modelde:

1. **Profesyonel Sanat Yöneticisi**, sanatsal üretimi ve estetik vizyonu belirleyen kişi olarak;
2. **Mali İşler Sorumlusu**, bütçeyi, kaynak planlamasını ve harcamaları yöneten teknik yönetici olarak;
3. **İnsan Kaynakları ve İlişkiler Koordinatörü**, kurum içi ilişkileri, sanatçı motivasyonunu, iletişim stratejilerini ve kriz süreçlerini yöneten bir aracı pozisyon olarak tanımlanır.

Bu yapı, klasik hiyerarşik yönetim biçimlerinden farklı olarak, işlevsel uzmanlık alanlarına dayalı bir koordinasyon ağı önerir. Özellikle sanatsal üretimin merkezde olduğu ve diğer birimlerin bu üretimi destekleyecek şekilde organize edildiği bu sistem, hem kurumsal verimliliği artıracak hem de karar alma süreçlerinde daha demokratik, katılımcı ve şeffaf bir yapı kurulmasını mümkün kılacaktır. Bu modelde, kişiler değil görevler öne çıkar; böylece birey değişse bile işlevsel süreklilik korunmuş olur.

Türkiye’de birçok sanat kurumunun hâlâ kişisel ilişkiler, mesleki ağlar ve informal yapılanmalar üzerinden işlediği göz önüne alındığında, Özertem’in önerdiği sistem yalnızca bir kurumsal yapı değişikliği değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm önerisidir. Bu dönüşüm, sanat yönetiminin bir “meslek” olarak tanımlanmasını, bu alanda eğitim programları oluşturulmasını ve yöneticilerin yalnızca sanatsal değil, etik ve organizasyonel yeterliliklerle donatılmasını gerektirir.

Özertem’in vurguladığı bir diğer nokta da, idari yapının sanatsal kararları şekillendirmemesi, aksine onlara hizmet etmesi gerektiğidir. Bu anlayış, yalnızca estetik üretimin değil, sanatın ifade özgürlüğünün de korunabilmesi açısından kritiktir. Yönetim modeli, sanatın hem özerkliğini hem sorumluluğunu taşıyabilmelidir; yalnızca disiplinli bir idari işleyiş değil, aynı zamanda özgür bir düşünce ortamı inşa etmelidir. Bu nedenle yönetim reformu yalnızca organizasyonel değil, aynı zamanda ideolojik bir tercihtir: Sanatı kontrol eden değil, ona alan açan bir yönetim anlayışı inşa

Tiyatronun varlık sebebi yalnızca sahnelenen oyunlar ya da estetik tercihler değildir; esas işlevi, toplumla kurduğu ilişki biçiminde saklıdır. Seyirci yalnızca pasif bir izleyici değil, aynı zamanda sanatın düşünsel, duygusal ve kültürel etkilerine açık bir muhataptır. Bu bağlamda tiyatro kurumlarının asli görevlerinden biri, nitelikli ve bilinçli

bir seyirci kitlesi oluşturmak; sanatı topluma bir “alışkanlık” haline getirebilecek kültürel stratejiler üretmektir.

Emrah Özertem’in görüşlerinde bu yaklaşımın izleri açık biçimde görülmektedir. Özellikle Darülbeydi döneminden bu yana süregelen “çocuk birimi” uygulamasına yaptığı vurgu, tiyatronun yalnızca sanatçı yetiştirmediğini, aynı zamanda kültürel bilince sahip izleyici kitlesi oluşturduğunu göstermektedir. Bu bakış açısı, tiyatronun eğitici, dönüştürücü ve toplumsallaştırıcı yönünün altını çizer. Özertem’e göre tiyatro kurumları yalnızca sahneye oyun koymakla kalmamalı, toplumun sanata olan taleplerini güçlendirecek sosyal misyonlar üstlenmelidir.

Seyirciyle kurulan ilişki biçimi, aynı zamanda sanatın nasıl bir ideolojik, ahlaki ve felsefi dil kullandığını da belirler. İzleyiciyi yalnızca eğlendirmekle yetinen bir tiyatro, estetik sınırlarını da daraltır; oysa izleyiciyi düşündüren, sorgulatan, dönüştüren bir tiyatro, hem kendini hem toplumu ileri taşır. Bu bağlamda seyirci eğitimi, tiyatro kurumlarının yalnızca arka plan faaliyetlerinden biri değil; sanat üretiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Özertem’in örnek gösterdiği Finlandiya gibi ülkelerde binlerce amatör tiyatro grubunun varlığı, sanatın toplumla ne kadar iç içe olduğunun kanıtıdır.

Türkiye’de ise tiyatroya erişim hâlâ sınıfsal, coğrafi ve kültürel engellere takılmaktadır. Bu noktada kamuya bağlı tiyatro kurumları, özel tiyatrolardan farklı olarak erişilebilirlik ve kapsayıcılık misyonu üstlenmektedir. Özertem’in belirttiği gibi, bilet fiyatlarının düşük tutulması, tiyatronun “herkes için bir hak” olarak görülmesi gerektiğine işaret eder. Bu anlayış, sanatı bir ayrıcalık olmaktan çıkarır ve toplumun geniş kesimlerine ulaşabilecek bir kamusal hizmete dönüştürür.

Tiyatronun toplumsal işlevini yerine getirebilmesi için seyircinin edilgen değil, etkileşimli bir konumda yer alması gerekir. “Seyircinin, tiyatro ile uzlaşması (yani seyirci olması), göstergenin iconic, endexical, sembolik değişimini belirler.” (Tuna, 1990, p. 48). (Burada ikonik göstergeler benzerlik ilkesine, endeksal göstergeler fiziksel nedensellik ilişkisine, sembolik göstergeler ise kültürel uzlaşımlara dayanır)

Bu da yalnızca programlarla değil, uzun vadeli kültür politikalarıyla mümkündür. Tiyatroyu yalnızca bir etkinlik değil, bir düşünce biçimi haline getirmek; seyirciyi yalnızca izleyen değil, anlamaya, sorgulamaya ve dönüştürmeye hazır hale getirmek,

tiyatro kurumlarının en temel toplumsal sorumluluğudur. Bu bağlamda tiyatro, yalnızca oyun değil, aynı zamanda bilinç üretir.

Sanat üretimi, sıklıkla yaratıcı bir tutku, ilham ya da bireysel ifade biçimi olarak tanımlansa da, bu süreç aynı zamanda yoğun bir emek ilişkisini ve mesleki bir disiplini barındırır. Özellikle tiyatro gibi sahne sanatlarında, üretim süreci yalnızca oyuncuların değil; yönetmenlerin, dramaturgların, ışık ve dekor çalışanlarının, kostümcülerden sahne teknisyenlerine kadar geniş bir kolektifin emeğine dayanır. Bu kolektif yapı, sanatı yalnızca estetik bir ifade alanı değil, aynı zamanda somut bir çalışma alanı haline getirir. Dolayısıyla sanatın niteliği kadar üretim sürecinin etikliği de değerlendirilmelidir.

Emrah Özertem'in görüşlerinde bu etik mesele net biçimde öne çıkmaktadır. Özellikle provaların süresi, oyuncuya ödeme yapılıp yapılmadığı, kadrolu çalışmanın yaygınlaştırılıp yaygınlaştırılmadığı gibi konular, tiyatrodaki emeğin ne ölçüde güvence altında olduğunu gözler önüne sermektedir. Özertem, bazı tiyatrolarda sanatçının haftalarca süren provasına rağmen ödeme almadığını; bunun bir tür "emek sömürüsü" anlamına geldiğini açıkça dile getirmektedir. Bu tür uygulamalar yalnızca bireysel mağduriyet değil, sanatın kurumsal meşruiyetini zedeleyen yapısal bir soruna işaret eder.

Sanatçının emekçi kimliğinin görünmez hale getirilmesi, sanat alanının hâlâ "gönül işi" ya da "manevi tatmin" üzerinden okunmasından kaynaklanmaktadır. Oysa sanat üretimi de bir iştir ve bu işin karşılığının adil, sistemli ve şeffaf bir biçimde ödenmesi, temel bir hak meselesidir. Prova sürecinin net olarak belirlenmiş olması, çalışma saatlerinin denetlenebilir olması ve ücretlendirmenin hukuki dayanaklara oturması, sanat kurumlarının kurumsal olgunluğunun da göstergesidir. Özertem'in aktardığı üzere, İstanbul Şehir Tiyatroları'nda provaların en az altı hafta olarak planlanması ve oyuncuların bu süreçte ücret alması, bu anlamda olumlu bir örnek oluşturmaktadır.

Ancak tüm tiyatro kurumlarında bu koşulların geçerli olmaması, sanatçının emeğini koruyacak kolektif mekanizmaların yetersizliğini de göstermektedir. Özertem'in işaret ettiği gibi, sanatçılar arasında hâlâ yeterli düzeyde bir sendikal örgütlenme bulunmamakta, mevcut meslek birlikleri ise çoğu zaman etkisiz kalmaktadır. Oysa emek haklarının güvence altına alınması, yalnızca bireysel sözleşmelerle değil, kolektif pazarlık

gücünü taşıyan yasal mekanizmalarla mümkündür. Sendikal örgütlenme, sanatçının emeğini korumanın yanı sıra üretim sürecinin şeffaflığını ve adaletini de garanti altına alır.

Tiyatro kurumu, yalnızca bir estetik üretim merkezi değil, aynı zamanda bir emek alanıdır. Bu emeğin görünür ve saygıdeğer hale gelmesi, sanatın etik meşruiyetini de doğrudan güçlendirir. Dolayısıyla tiyatro kurumları yalnızca sahneye çıkan eserin niteliğini değil, o eserin nasıl üretildiğini; kimler tarafından, hangi koşullarda ve hangi haklarla hayata geçirildiğini de dikkate almak zorundadır. Aksi halde, sanatsal üretimin özgünlüğü kadar emeğin etikliği de sorgulanır hale gelir. Bu noktada Tamer Levent'in ifade ettiği üzere, "Sanatçı" kavramı meslek olarak tanımlanmadığı sürece bu emeğin görünür ve hak temelli bir zemine oturması da mümkün değildir. Levent şöyle der: "Sanatçı diye bir meslek yok. Oyuncunun demeniz lazım. Oyuncuların, yazarların, tasarımcıların meslek tanımlarının yapılması gerekir. Biz Türkiye'de sanatçı diye bir meslek tanımını yapmaya kalkışamadık. 1971 yılında 657'ye bağlı olarak geçici biçimde bağlanmasının nedeni de bu." (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025)

Emrah Özertem ile yapılan derinlikli görüşme, bir sanat kurumunun içinden yükselen bir sesi merkeze alarak, yönetim mekanizmalarının yalnızca dışsal uygulamalar değil; sanatçının gündelik deneyimiyle doğrudan iç içe geçmiş yapılar olduğunu göstermiştir. Bu görüşme, kişisel deneyimlerin ötesinde, Türkiye'deki sanat kurumlarının profesyonelleşme sürecinde neden tökezlediğine dair oldukça açık, sahici ve eleştirel bir belge niteliği taşımaktadır. Sanat yöneticiliğinin liyakat, etik sorumluluk ve vizyon gerektiren bir meslek olarak inşa edilememesi, bu alandaki tikanıklığın yalnızca teknik değil, kültürel olduğunu da göstermektedir.

Tiyatro kurumlarının sahneye koydukları oyunlar kadar, o oyunların nasıl üretildiği, kimler tarafından karar verildiği ve hangi değerlerle yönetildiği de sanatsal kalitenin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle sanat kurumlarında profesyonelleşme talebi yalnızca idari verimlilik beklentisi değil, aynı zamanda estetik özgürlük, emek etiği ve kültürel sürdürülebilirlik taleplerinin bir bileşimidir. Bu çalışma, sanat yöneticiliğini bu bütüncül bakışla ele almayı hedeflemiş; sanatçı, yönetici, seyirci ve kurum arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması gerektiğini savunmuştur.

Darülbedayi'den bugüne uzanan tarihsel birikimiyle İstanbul Şehir Tiyatroları, bu dönüşümün yaşanabileceği en önemli alanlardan biri olarak karşımızda durmaktadır. Bu tez, bu dönüşümün ancak birey merkezli değil, ilke merkezli bir yönetim modeliyle; yalnızca teknik değil, etik sorumluluğa dayalı bir örgütsel yapı ile; yalnızca kamuya hizmet değil, kültürel önderlik iddiası taşıyan bir vizyon ile gerçekleşebileceğini savunmaktadır.

Sanatı yönetmek, yalnızca takvimleri, bütçeleri ve sahne sayılarını düzenlemek değildir. Sanatı yönetmek, toplumla kurulan estetik ve etik ilişkiyi sürdürülebilir hale getirmek; sanatçının emeğini görünür kılmak ve üretim alanlarını hak temelli ilkelerle yapılandırmaktır. Bu nedenle sanat kurumlarında yönetim reformu yalnızca organizasyonel değil, aynı zamanda kültürel bir yeniden yapılanmadır.

Bu çerçevede İBB Şehir Tiyatroları, kamu destekli yapısına rağmen sanatsal özerklik, kurumsal disiplin ve yönetsel denge ilkeleri doğrultusunda profesyonel bir tiyatro modeli sunmaktadır.

3.3.1. Derinlemesine Yönetim Analizi: İBB Şehir Tiyatroları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'nın mevcut yönetim yapısı, kurumsal süreklilik ve profesyonel sanat yönetimi ilkeleri açısından hem kamu kültür politikalarının uygulayıcısı hem de bu politikaların dönüşüm noktası olarak önem taşımaktadır. Şehir Tiyatroları'nda yönetici olarak görev yapan sanatçılarla yapılan derinlemesine mülakatlar, kurumun iç işleyişine dair önemli sorun alanlarını ve potansiyel dönüşüm noktalarını gözler önüne sermektedir. Bu alt bölümde, İstanbul Şehir Tiyatroları'nda görev yapan yöneticilerle yapılan görüşmeler doğrultusunda kurumdaki güncel yönetim yapısı, karar alma süreçleri, sanat-idare ilişkisi ve organizasyonel zorluklar nitel veriler ışığında analiz edilmiştir.

Söyleşilerden elde edilen ilk bulgu, sanat yönetiminin profesyonelleşmemiş bir zemin üzerinde ilerlediğidir. Yönetici pozisyonuna gelen kişilerin büyük çoğunluğu, bu göreve bir eğitim süreci sonucunda değil, sahne deneyimlerinin ardından iç dinamizmin

etkisiyle ulaşmaktadır. Bu bağlamda Tamer Levent de yöneticilik görevine sahne deneyimi üzerinden geldiğini şu sözlerle ifade etmektedir: “Ben oyuncuydum, sonra genel müdür oldum. Bu görev için herhangi bir eğitim almadım. Yönetim pratiğini tiyatro içinden öğrendim.” diyerek sanat yöneticiliği için kurumsal formasyon eksikliğini ortaya koyar. (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025)

Bu durum, yöneticilik pozisyonunu icra eden bireylerin “deneme-yanılma” yöntemiyle ilerlemelerine yol açmakta; yönetsel kararların kişisel sezgilere, deneyime ve ilişki ağlarına dayalı olarak şekillenmesine neden olmaktadır. Söyleşilerde ifade edildiği üzere: “Ben bu göreve geldiğimde yöneticiliğin ne olduğunu bilmiyordum. Bir tiyatro nasıl yönetilir bilmiyordum... Kurumu bilmenin getirdiği avantajla bu işi yapmaya başladım ama profesyonel olarak yapılması gereken bir iş bu.” Bu ifade, kurumsal yapının yönetsel kapasite oluşturma sürecinin kişilere bağlı olarak yürütüldüğünü ve bu yapının sistematik bir mesleki formasyonla desteklenmediğini göstermektedir. Bu durumu destekleyen bir başka gözlem ise Devlet Tiyatroları eski Genel Müdürü Tamer Levent’ten gelmektedir. Levent, sanat yöneticiliği görevine gelen kişilerin çoğunlukla sistemsiz biçimde ve kurumsal kriterler dışında belirlendiğine dikkat çekerek şöyle der: “Her gelen sanat yönetmeni başkaları tarafından eleştirme hedefi haline gelmeyi hak ediyor, çünkü hangi kriterlere göre göreve geldiği belli değil. Hele hele seçim de yapılmıyorsa emel dayanağı olmadan göreve gelmiş oluyorlar.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025).

Ayrıca Levent, “Bu sistemsizlik yalnızca bireylere değil, kurum kültürünün eksikliğine de dayanmaktadır.” der ve bu durumu şöyle yorumlar: “Tiyatro yapıları tamamen örgütsüz, devlet tarafından resmen kimliği onaylanmamış bir yapı içerisinde korsan olarak gerçekleşiyor. Bu yüzden yaşanan bütün krizler çözülemiyor.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025)

Kurumsal iç ilişkiler bakımından ise, oyunculuktan yöneticiliğe geçen bireylerin yaşadığı rol çatışmaları dikkat çekicidir. Özellikle aynı sahnede uzun yıllar birlikte çalışılmış ekip üyeleriyle mesafe koymakta zorlanıldığı, bu durumun hem karar alma süreçlerinde hem de otorite inşasında zafiyet yarattığı görülmektedir. Bu bağlamda, söyleşilerden yansıyan bir diğer vurgu şudur: “Bu görevi yürütüyorum ama sizinle ilişki kurarken oyuncu tarafıma empati kurabiliyorum... Ama görev sürem bitince yeniden

onların arasına döneceğim duygusu, bazı kararları almaktan alıkoyabiliyor insanı.” Bu sözler, kamu kurumlarında sık karşılaşılan, yönetsel pozisyon ile profesyonel kimliğin birbirinden ayırışmamasının doğurduğu ikilemi net biçimde ortaya koymaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki sınırın belirsizliği, kararların objektifliğini ve sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir.

Bir diğer dikkat çekici bulgu ise, kurumsal sürekliliğin siyasi değişimlerden ciddi şekilde etkilenmesidir. Sanat yönetimi pozisyonları ile birlikte idari yapılanma da siyasi değişikliklerle dönüşmekte; bu durum kurumsal hafızanın sürekliliğini kesintiye uğratmaktadır. Emrah Özertem’in ifadesiyle: “Siyasi erk değiştiğinde sistem de değişiyor. Asıl mesele, kişilerin değil, sistemin değişmemesini sağlamak... Biz yönetmelik yazmaya çalışıyoruz ama belediyenin bazı birimlerinden veto yiyoruz.” Bu bağlamda Şehir Tiyatroları’nın karşılaştığı en büyük sorunlardan biri, kurumsal özerkliğin eksikliği ve yönetim sistemlerinin kişilere ya da siyasi iradeye bağlı olarak şekillenmesidir. Yönetmelik üzerinde sürdürülen çalışmalar, kurumu daha dirençli ve sürdürülebilir hale getirmek için önemli bir adım olsa da, mevcut uygulamalar bu hedefe ulaşmanın hâlâ çok zor olduğunu göstermektedir.

Yönetsel yapının sürdürülebilirliği bağlamında en çok öne çıkan sorunlardan biri, siyasi irade değişimlerinin kurumsal hafızayı kesintiye uğratmasıdır. Söyleşilerde ifade edildiği üzere, sanat yöneticiliği görevine aday olarak yetiştirilen bireylerin, kurumsal deneyim kazanmalarına rağmen, siyasi değişimle birlikte devre dışı bırakılmaları yapısal bir kırılma yaratmaktadır. Bu durum, yalnızca görevdeki bireyleri değil, kurumun bütün stratejik planlamasını ve kültürel sürekliliğini etkilemektedir: “Kurumun yöneticilerini içeriden yetiştirmeye çalışıyoruz. Yardımcı olarak alıyoruz, işin mutfağını görsün, karar süreçlerinde yer alsın, öğrenerek pişsin diye. Ama siyasi erk değişti mi her şey sil baştan. İşte burada tıkanıyoruz.” Bu ifade, sanat yönetiminin bir meslek olarak inşa edilmesinin önündeki en büyük engelin, kurumsal özerkliğin yetersizliği olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici pozisyonlarının kişilere değil, kurumsal sisteme bağlı olarak sürdürülebilir kılınması gereklidir. Aksi hâlde, kurum içi deneyim aktarımı kesintiye uğramakta, yönetim vizyonu her dönem sil baştan belirlenmekte, bu da kurumu kırılma ve yönsüz hâle getirmektedir.

Söyleşilerde öne çıkan bir diğer konu, sanatçının yönetici olmasından doğan risklerdir. Yönetici pozisyonuna gelen bireylerin sanatsal kökenli olması, empati kapasitesini ve sahneye duyarlılığı artırsa da; yönetsel kararların alınmasında kararsızlık, öznel ilişkiler nedeniyle mesafe koyamama ve duygusal çatışmalar yaratabilmektedir. Bu ikili kimlik, profesyonel yönetim ilkeleriyle çelişen bir yapı arz etmektedir: “Sanatçılar çok uçlarda gezebilen insanlardır. Yönetici ise dengeyi sağlamak zorundadır. Sanatçının yönetici olması bu yüzden çoğu zaman kriz yaratır.” Bu gözlem, özellikle Şehir Tiyatroları gibi büyük ve çok aktörlü yapılarda yönetici seçiminde liyakat ve yönetim formasyonunun belirleyici olması gerektiğini göstermektedir. Sanatçıların yönetim kurulunda, danışma birimlerinde ya da yaratıcı kurullarda yer alması elzem olsa da, yönetici pozisyonunun duygusal değil, yapısal bir dengeyle yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu bağlamda, söyleşilerde dile getirilen çözüm modelleri arasında, çok katmanlı bir yönetim yapısına geçilmesi önerisi dikkat çekmektedir. Katılımcıların ifadesiyle, sanat yönetmeninin altında mali, idari ve sanatsal alanlarda uzmanlaşmış yardımcı yöneticilerden oluşan bir “yönetsel üçleme modeli” önerilmektedir. Bu model, Şehir Tiyatroları gibi büyük ölçekli kültürel organizasyonlar için hem etkin karar alma hem de sorumluluk paylaşımı açısından işlevsel olabilir:

Sanat yönetmeni olacak, ama yanında mali işleri bilen biri, bir de sahne tarafını bilen, oyuncu kökenli biri. Yani üçlü bir yapı... Biri CEO gibi düşün, diğerleri uzman danışman gibi çalışmalı.” Bu öneri, sadece sanat üretiminin değil; insan kaynağının, mali kaynakların ve kurumsal ilişkilerin de etkin biçimde yönetilmesini mümkün kılacak bir model sunmaktadır. Böyle bir yapı, sanat kurumunun hem sanatsal vizyonunu hem de yönetsel performansını birlikte güçlendirebilir.

Bu derinlemesine analiz, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları özelinde sanat yönetiminin yalnızca sanatsal değil, aynı zamanda yönetsel, politik ve kurumsal boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Söyleşilerde dile getirilen sorunlar ve gözlemler, kurumun iç dinamiklerine ilişkin son derece değerli bir içgörü sunarken; mevcut yönetim modelinin sürdürülebilirliği, profesyonelliği ve özerkliği bakımından yapısal eksiklere işaret etmektedir. Sanatçının yönetici pozisyonuna getirilmesiyle doğan kimlik çatışmaları, kurumsal karar alma süreçlerini zayıflatmakta;

siyasi irade değişimlerinin yönetim kadrolarını sıfırlaması ise kurumsal hafızanın sürekliliğini tehdit etmektedir. Bu bağlamda, liyakat temelli, çok aktörlü ve güç dengesi gözetilen yönetim modelleri oluşturmak; yalnızca sanatsal üretimin kalitesini değil, kurumun varoluşsal istikrarını da güvence altına alacaktır. Şehir Tiyatroları gibi tarihsel mirası olan ve kamu sorumluluğu taşıyan kültürel kurumlar için bu dönüşüm, yalnızca tercih değil, bir zorunluluktur. Bu bulgular, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'ndaki sanat yönetimi yapısının işleyişine dair çeşitli temaları ortaya koyarken, bu temaların bütüncül bir değerlendirmesi sanat yöneticisinin kurum içindeki konumu ve görev tanımını açısından daha derin bir analiz gerektirmektedir. Bu bağlamda, sanat yönetimi açısından genel bir yorumlama yapılması, elde edilen verilerin kavramsal çerçeveye bütünlüğünü sağlayacaktır.

3.3.2. Sanat Yönetimi Açısından Genel Bulguların Yorumu

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları'nda sanat yönetimi, kurumsal süreklilik ve kamusal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda işleyen bir yapıya sahiptir. Ancak yapılan görüşmeler, sanatsal karar alma süreçlerinde belirli düzeyde merkezîyetçi eğilimlerin varlığını ve bu durumun sanatçı inisiyatifini sınırlayan yapısal faktörlerle ilişkilendirilebileceğini ortaya koymuştur. Sanat yönetimi kavramı, yalnızca estetik üretim süreçlerini değil; bu süreçlerin kimler tarafından, hangi yöntemlerle ve ne tür kurumsal çerçeveler içinde şekillendirildiğini de kapsar. Bu çerçevede kurumda gözlemlenen sanat-idare ayrımı, yönetsel yapının sanatsal vizyonla ne ölçüde bütünleşebildiği sorusunu gündeme getirmektedir. Katılımcıların ifadeleri, özellikle sanat yöneticisinin pozisyonunun, kurumsal aidiyet ile yaratıcı özgürlük arasında sıkıştığını; bu durumun ise karar süreçlerinde hem idari hem sanatsal baskılarla baş etme zorunluluğunu doğurduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sanat yönetimi, bu yapıda yalnızca görevsel değil; aynı zamanda kültürel temsil ve denge üretme işlevi taşıyan çok yönlü bir pozisyon olarak biçimlenmektedir.

Ayrıca kurumdaki karar alma süreçlerinin büyük ölçüde üst yönetim düzeyinde şekillenmesi, sanat yönetiminin katılımcı bir modelle yürütülmesini zorlaştırmaktadır. Görüşmelerde sanatçıların sürece dâhil olma beklentisiyle, idari yapıların prosedürel işleyişi arasında bir uyumsuzluk olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, sanat

yöneticisinin hem yaratıcı kadroyu temsil etme hem de bürokratik işleyişe uyum sağlama gibi ikili bir sorumluluk üstlenmesine yol açmaktadır. Bu ikili sorumluluk, sanat yönetimini yalnızca stratejik bir konum değil, aynı zamanda kurumsal dengeyi sağlayan bir arabulucu pozisyonuna dönüştürmektedir.

Katılımcıların vurguladığı bir diğer önemli unsur, yönetsel kararların kimi zaman sanatsal önceliklerin önüne geçmesidir. Bu da sanat yöneticisinin, sanatsal vizyonu kurumsal gerçekliklerle uzlaştırma becerisine ne denli ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Modern kültür kurumlarında sanat yöneticisinin yalnızca estetik tercihlerde bulunan bir figür değil; aynı zamanda çatışma çözümleyici, politika geliştirici ve toplumsal temsil taşıyıcısı bir aktör olduğu tezi bu bağlamda daha da anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla İBB Şehir Tiyatroları örneği, sanat yönetiminin günümüz tiyatro kurumlarında ne kadar katmanlı, dinamik ve çok boyutlu bir rol üstlendiğini açık biçimde gözler önüne sermektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, Şehir Tiyatroları örneği sanat yöneticisinin yalnızca yönetsel bir figür değil, aynı zamanda kültürel ara yüz görevi gören, sanatsal üretim ile kurumsal yapılanma arasında denge kurmaya çalışan bir aktör olarak yeniden tanımlanması gerektiğini göstermektedir. Bu durum, sanat yönetiminin Türkiye'deki kamusal tiyatro kurumlarında ne denli kritik ve dönüştürücü bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır.

3.4. Karşılaştırmalı İnceleme: Moda Sahnesi

Bu bölümde, bağımsız bir özel tiyatro olarak faaliyet gösteren Moda Sahnesi'nin kuruluş süreci, sanat politikası ve kurumsal vizyonu incelenmektedir. Sahnenin kurucu aktörleri, sanatsal yaklaşımları ve finansal sürdürülebilirlik stratejileri üzerinden kurumun yönetim anlayışı değerlendirilmektedir. Böylece kamusal yapıya sahip tiyatrolardan farklı olarak gelişen alternatif bir yönetim modeli ortaya konmaktadır. Moda Sahnesi, 2013 yılında İstanbul'da kurulan, sanatçı inisiyatifiyle yapılandırılmış ve bağımsız üretim ilkesiyle faaliyet gösteren bir özel tiyatro kurumudur. Kuruluş amacı yalnızca oyun sahnelemek değil; aynı zamanda alternatif bir yönetim modeli sunmak, sanatsal ifade özgürlüğünü korumak ve seyirciyle doğrudan, eleştirel bir ilişki kurmaktır.

3.4.1.Tarihçe

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları özelinde yapılan bu yönetsel değerlendirme, kamuya bağlı kültür kurumlarında sanat yönetiminin ne ölçüde profesyonelleştiğini ve hangi yapısal engellerle karşılaştığını somut biçimde ortaya koymaktadır. Ancak bu kurumsal çerçeveye paralel olarak, Türkiye tiyatro sahnesinde bağımsız ve özel yapılar da kendi yönetim pratiklerini geliştirmektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarıyla aynı kültürel alanda faaliyet göstermesine rağmen farklı bir yönetsel model benimseyen Moda Sahnesi örneği, özel tiyatroların karşılaştığı fırsatlar ve zorluklar açısından karşılaştırmalı bir bakış sunma imkânı tanımaktadır. Şimdi, Moda Sahnesi'nin kuruluş süreci, kurumsal yapısı ve sanatsal vizyonu üzerinden bu alternatif modeli daha yakından incelemek faydalı olacaktır.

Kamuya ait kurumsal tiyatro yapılarının sanatsal, yönetsel ve finansal boyutları önceki bölümde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları örneği üzerinden ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bu çerçevede sanat yöneticiliğinin kamusal destekli tiyatro kurumlarında nasıl yapılandığı, ne tür olanaklar ve sınırlılıklar taşıdığı değerlendirilmiştir. Ancak Türkiye'de tiyatro alanı yalnızca kamu kurumlarının tekelinde gelişmemekte; özellikle son yirmi yılda, ekonomik ve politik zorluklara rağmen varlığını sürdüren ve sanat üretimini sürdürülebilir kılmak için alternatif yollar geliştiren bağımsız tiyatrolar da sanat yönetimi açısından önemli deneyimler sunmaktadır. Bu bağlamda, İstanbul'un Kadıköy ilçesinde faaliyet gösteren Moda Sahnesi, hem sanatsal üretim hem de yönetsel yapı bakımından dikkat çeken özel bir tiyatro yapılanmasıdır. Bu bölümde, Moda Sahnesi'nin kuruluş süreci, tarihçesi, misyonu ve vizyonu ele alınacak; kamu tiyatrolarından farklı olarak özel bir tiyatro yapısında sanat yöneticiliği pratikleri değerlendirilecektir. Böylece, kurum tiyatroları ile özel tiyatrolar arasında sanat yönetimi bağlamında kuramsal ve pratik farklılıklar ortaya konulacak, ilerleyen bölümlerde bu iki modelin karşılaştırmalı çözümlenmesine zemin hazırlanacaktır. Moda Sahnesi, yalnızca sanatsal üretimiyle değil, aynı zamanda oluşturduğu örgütlenme modeli ve kültürel duruşuyla da dikkat çeker. Kurucusu Kemal Aydoğan'ın "her şeyi Kemal Aydoğan yapmıyor çünkü o kadar gücü olan bir insan yok" ifadesiyle tarif ettiği yapı, hiyerarşik olmayan, yatay ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu anlayış,

tiyatronun yalnızca içerik değil, biçim ve işleyiş açısından da bir etik duruş sergilemesi gerektiği fikrine dayanır.

Moda Sahnesi, 2013 yılında İstanbul'un kültürel açıdan yoğun ve üretken bölgelerinden biri olan Kadıköy'de kurulmuş özel bir tiyatro girişimidir. Bu sahne yalnızca bir oyun mekânı değil; aynı zamanda entelektüel, estetik ve politik açıdan alternatif bir kültür odağı olarak konumlanmaktadır. Kurucuları arasında Kemal Aydoğan gibi Türkiye tiyatrosunun deneyimli isimlerinin yer aldığı yapı, klasik anlamda bir özel tiyatro olmanın ötesinde bir anlayışla şekillenmiştir. Moda Sahnesi, tiyatroyu sanatsal üretimle sınırlı görmeyen; onu toplumsal bir sorumluluk ve kamusal bir hak olarak ele alan bir yaklaşım benimsemektedir. Bu anlayış, tiyatroyu sadece estetik bir alan değil; aynı zamanda düşünsel ve toplumsal müdahale mecrası olarak konumlandırır. Moda Sahnesi'nin pandemi sürecinde uyguladığı "ödemiyoruz" eylemi, yalnızca maddi bir krizle başa çıkma biçimi değil, aynı zamanda kültür politikalarına yönelik bir eleştiridir. Kemal Aydoğan, bu eylemin "bir devlet politikasını ifşa etme yöntemi" olduğunu ifade ederek, tiyatronun kamusal meselelerde aktif bir söz hakkı taşıdığını vurgular. Moda Sahnesi'nin kuruluşunda yalnızca alternatif bir tiyatro mekânı kurma fikri değil, aynı zamanda etik temelli bir sanat kurumu oluşturma arzusu da etkili olmuştur. Kemal Aydoğan, bu noktayı "Bizim meselemiz sadece oyun oynamak değil, nasıl bir dünyada tiyatro yaptığımızı da konuşmaktı" diyerek ifade eder

Bu tiyatro, yalnızca sahne performanslarıyla değil; düşünsel üretimi, seyirciyle kurduğu diyalog zeminini ve kurumsal özerkliğini öne çıkaran bir model sunar. Bu yönüyle Moda Sahnesi, tiyatroyu yalnızca bir gösteri mekânı değil; aynı zamanda bir düşünme, tartışma ve direnme alanı olarak tanımlar. Kurumsal hiyerarşiden ve kamuya bağlı idari yapılardan bağımsız bir biçimde, kendi üretim süreçlerini ve yönetsel çerçevesini özerk biçimde kurgulayan bu yapı, Türkiye'de sanat yönetimi açısından dikkat çeken bir örnek oluşturmaktadır. Moda Sahnesi, sanat yönetiminin piyasa ve devlet temelli modellerin dışında bir "üçüncü yol" olarak değerlendirilebilecek alternatif bir kurumsallaşma biçimi sunmaktadır.

Moda Sahnesi, kurucu sanat yönetmeni Kemal Aydoğan öncülüğünde bir grup sanatçının girişimiyle hayata geçirilmiştir. Bu oluşumun arka planında, 2000'li yılların başından itibaren Türkiye'deki kültürel iklimde yaşanan dönüşümler, tiyatro sanatının maruz kaldığı yapısal zorluklar ve sanatsal özerklik ihtiyacı etkili olmuştur. Kemal Aydoğan ve çalışma arkadaşları, daha önceki deneyimlerinden edindikleri bilgi birikimini, yeni bir tiyatro anlayışına evrilterek kurumsal yapılara alternatif bir üretim modeli ortaya koymayı hedeflemiştir. Kadıköy ilçesinin Moda semtinde yer alan sahne, ismini de bulunduğu bölgeden alarak mekânsal bir aidiyet duygusu inşa etmiş ve kısa sürede bölgesel bir kültür odağına dönüşmüştür.

Moda Sahnesi'nin kuruluş süreci, aynı zamanda Türkiye'de özel tiyatroların karşı karşıya kaldığı ekonomik ve yönetsel zorlukların da tanıklığını yapar. Tiyatro, kamusal bir destek olmaksızın yalnızca bilet gelirleri, sınırlı sponsor katkıları ve izleyici sadakatıyla varlığını sürdürmektedir. Bu durum, Moda Sahnesi'nin kurumsallaşma sürecini farklılaştırmış; klasik anlamda bir sermaye yapısı ya da yatırımcı ilişkisine dayanmadan, kolektif bir emeğe dayalı ve sanatçının hem yaratıcı hem yönetsel aktör olduğu bir yapı biçimlenmiştir. İlk yıllarında sahneleme, çeviri, yönetmenlik ve oyunculuk alanlarında yenilikçi denemelere girişen topluluk, hem yerli hem yabancı metinleri çağdaş bir estetikle sahneye taşıyarak eleştirel bir repertuar oluşturmuştur.

Kuruluşundan itibaren yalnızca oyun üretimi değil, aynı zamanda kültürel diyalog, atölyeler, film gösterimleri ve söyleşiler yoluyla çok yönlü bir sanat ortamı yaratmayı hedefleyen Moda Sahnesi, İstanbul'un kültürel çeşitliliği içinde kendine özgü bir yer edinmiştir. Dolayısıyla bu tiyatro, yalnızca tarihsel bir oluşum olarak değil, aynı zamanda Türkiye'de bağımsız sanat üretiminin sürdürülebilirliğine dair güçlü bir örnek olarak değerlendirilebilir.

Sahne, kurucu sanat yönetmeni Kemal Aydoğan öncülüğünde, daha önce içinde yer aldıkları tiyatro kurumlarından ayrılan on bir kişilik bir sanatçı grubunun kolektif girişimiyle kurulmuştur. Bu tiyatronun kuruluşundaki temel amaç, sanatsal üretimin bağımsız, özgür ve kolektif bir yapı içerisinde sürdürülebilir kılınmasıdır. Kuruluş süreci ve ilkeleri, Kemal Aydoğan ile yapılan söyleşide de vurgulandığı üzere, "patronsuzluk" ve "perdesizlik" gibi simgesel düzlemde anlam taşıyan prensiplerle şekillenmiştir. Moda Sahnesi, karar alma süreçlerinde hiyerarşik bir yapılanmadan uzak durarak, mümkün

olduğunca yatay ve katılımcı bir yapıyı hedeflemiş; sahne biçimi, mimari düzenleme ve yönetsel işleyişle bu anlayışı yansıtan bir tiyatro olarak konumlanmıştır (Aydoğan, 2025).

3.4.2. Misyon

Moda Sahnesi'nin misyonu, yalnızca nitelikli oyunlar sahnelemekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda tiyatroyu bir düşünsel üretim ve kültürel etkileşim alanı olarak değerlendirmektedir. Yapılan söyleşide de belirtildiği gibi, burada oyuncuların oyun sürecine aylar öncesinden entelektüel hazırlık yapmaları beklenmekte; yönetmen tarafından önerilen kitaplar, makaleler ve tematik okuma listeleriyle düşünsel bir çerçeve oluşturulmaktadır. Bu yaklaşım, tiyatronun yalnızca bir gösterim alanı değil, aynı zamanda bilgi ve anlam üretiminin gerçekleştiği bir zemin olduğunu göstermektedir. Moda Sahnesi aynı zamanda seminerler, söyleşiler, atölyeler ve sinema gösterimleriyle seyircisini yalnızca izleyici değil, düşünsel bir özne olarak da sürece dahil etmeye çalışmaktadır. Bu yönüyle tiyatro, bir tür kamusal söz alanı işlevi görmekte ve bu bilinçle yönlendirilmektedir (Aydoğan, 2025).

3.4.3. Vizyon

Moda Sahnesi'nin vizyonu ise , piyasa baskılarına veya siyasal müdahalelere karşı sanatı bağımsız, etik ve kolektif bir zeminde icra edebilmenin olanaklarını aramaktır. Kemal Aydoğan ile yapılan görüşmede açıkça ifade edildiği üzere, Moda Sahnesi yalnızca sahneleme pratikleriyle değil, kurumsal örgütlenme tarzıyla da örnek olmayı hedeflemektedir. "Patronsuz tiyatro" modeli, yalnızca ekonomik bağımsızlık değil, aynı zamanda sanatsal özerklik ve kültürel çoğulculuk açısından da merkezi bir konuma sahiptir. Bu bağlamda Tamer Levent de özel tiyatroların örgütsüz ve güvencesiz koşullar altında faaliyet gösterdiğini belirtmektedir: "Özel tiyatrolar tamamen pazar havasında çalışmaya mahkûm edilmiş [...] tiyatro yapmanın tanımı yok, mesleki tanımı yok. Bu

nedenle özel tiyatroların yaşantılarını kolaylaştırıcı hiçbir şey yok.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025).

Moda Sahnesi, mahallesine ve toplumun geneline karşı sorumluluk duygusunu taşıyan bir kültür alanı yaratmayı amaçlamakta; yalnızca seyircinin tükettiği değil, katıldığı, düşündüğü ve dönüştüğü bir kamusal alan olmayı hedeflemektedir. Bu vizyon doğrultusunda Moda Sahnesi, kültürel sürekliliği olan, estetik kalitesi yüksek ve düşünsel temeli güçlü bir sanat kurumu olarak kendini konumlandırmaktadır (Aydoğan, 2025). Moda Sahnesi'nin yönetsel yapılanması, hiyerarşik olmayan bir yapı içinde paylaşılmış sorumluluklar ilkesine dayanmaktadır. Kuruluş sürecinde kararlar kolektif biçimde alınmakta, zamanla belirli alanlarda uzmanlık gelişimine dayalı görev dağılımı benimsenmektedir. Kemal Aydoğan, bu geçişi şöyle açıklar: “Zaman içinde bazı alanlarda doğal olarak uzmanlıklar gelişti. Ama bu hâlâ birbirimizi tanıdığımız, sınırlarımızı bildiğimiz bir işleyiş olarak sürüyor”. Böylece sanat yönetimi, ekonomik ve idari kararlarla birlikte şeffaflık ve sorumluluk temelinde sürdürülmektedir.

Moda Sahnesi'nde sanatsal üretim, yalnızca sahne üzerinde başlayan bir süreç olarak değil; öncesinde yoğun bir entelektüel hazırlık, dramaturji ve prova disipliniyle şekillenen bir inşa süreci olarak görülür. Aydoğan'a göre iyi tiyatro, yalnızca yetenekle değil; düşünsel bir yoğunlaşma ve disiplinli çalışma pratiğiyle mümkündür: “İyi tiyatro nasıl yapılabilir? Nitelikli oyuncu ne demek? Bunun yaratılması nasıl bir çabaya, emeğe ihtiyaç var?” sorularıyla şekillenen yaklaşım, sanat üretiminin kolektif emeğe ve etik hassasiyete dayanması gerektiğini savunur.

Aydoğan, K. (2025). Moda Sahnesi'nde sanat yönetimi, kurumlaşma ve etik ilkeler üzerine kişisel görüşme [*Kişisel Söyleşi*, 29 Nisan 2025].

Moda Sahnesi örneği, Türkiye tiyatro alanında yalnızca sanatsal üretilimiyle değil; yönetsel yapısıyla da özgün bir konumda yer almaktadır. Kolektif örgütlenme, entelektüel üretim disiplini ve piyasa karşıtı kültürel duruşu ile tiyatroyu hem estetik hem politik bir alan olarak yeniden kurmaktadır. Bu yönüyle Moda Sahnesi, yalnızca özel bir tiyatro girişimi değil; aynı zamanda kamusal niteliğe sahip, dönüşümcü bir sanat kurumu modeli olarak değerlendirilebilir. İlerleyen bölümde, bu modelin kurum tiyatrolarıyla nasıl benzeştiği ve nerelerde ayrıştığı ele alınacaktır.

3.4.4. Moda Sahnesi'nde Sanat Yönetimi Anlayışı

Moda Sahnesi'nde sanat yönetimi anlayışı, yalnızca estetik tercihlerle sınırlı olmayan; aynı zamanda etik, düşünsel, yapısal ve pratik yönleriyle bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak şekillenmiştir. Kurucu sanat yönetmeni Kemal Aydoğan ile yapılan görüşmede de ifade edildiği üzere, sanat yönetimi burada sadece repertuar belirlemek veya sahneleme kararları almakla sınırlı bir alan değil, tiyatronun tüm üretim ve temsil biçimlerine yön veren düşünsel ve ilkesel bir çerçevedir. Moda Sahnesi'nde sanat yönetimi, yalnızca repertuarı belirleyen veya sahne tasarımı üzerinde fikir sunan bir idari pozisyon değil; aynı zamanda kültürel, etik ve entelektüel bir sorumluluğu taşıyan bir temsil alanıdır. Bu anlayış, tiyatro yönetimini bir "işletme faaliyetinden" ziyade, kamusal alanda kültürel bir varoluş biçimi olarak tanımlar. Aydoğan'ın ifadesiyle, "bir oyun üretmek, aynı zamanda nasıl yaşadığını anlatmaktır" sözü, sanat yöneticisinin yalnızca içerik düzenleyen değil; aynı zamanda değer inşa eden bir figür olduğunu vurgular. Moda Sahnesi'nin sanat yönetimi anlayışı, merkezîyetçi olmayan, katılımcı, yaratıcı süreci teşvik eden ve estetik-ideolojik bir çizgiye dayanan bir modele sahiptir.

Aydoğan'ın vurguladığı üzere Moda Sahnesi, sanat üretiminde süreklilik, tutarlılık ve nitelik ilkelerini esas alır. Oyuncuların yalnızca sahnede gösterdiği performans değil; prova öncesi hazırlık süreçlerinden başlayarak oyuna entelektüel katkı sunmaları da bu anlayışın bir parçasıdır. Moda Sahnesi'nde oyunculuk yalnızca metin temsiline indirgenmeyen, bedensel farkındalığı ve sahne üzerindeki varlığı da kapsayan bütüncül bir süreç olarak ele alınmaktadır. Oyuncunun yalnızca rolüne değil, sahnedeki fiziksel mevcudiyetine de odaklanması gerektiği vurgulanır. Bu anlayış, Stanislavski'nin sahnede doğal hareket edebilme ve bedensel gerginliklerden arınma üzerine kurduğu oyunculuk yaklaşımıyla örtüşmektedir. Ona göre, sahnede durabilmek ve yürüyebilmek, bir oyuncunun temel sorumluluklarından biridir (Bayındır Tuna, 2018, p. 41). Oyunlara aylar öncesinden başlayan bu hazırlık döneminde oyunculara okuma listeleri, akademik metinler ve sanatsal referanslar iletilmekte; bu da oyunun sadece estetik değil, düşünsel katmanlarını da güçlendirmektedir. Aydoğan'ın ifadesiyle, "oyuncular sahnede üç boyutlu düşünebilsin diye" tüm prova süreci bu düşünsel hazırlığa paralel yürütülmektedir.

Aydoğan, oyuncu seçiminin yalnızca yetenek veya tecrübe temelinde değil; sahne dışı davranışlar, meslek etiği ve ortak yaratım kültürüne uyum gibi kriterler üzerinden yapıldığını vurgular. Onun deyimiyle “bir oyuncunun kuyusunu suyunu bilmek gerekir.” Bu yaklaşım, sanat yönetiminin yalnızca kadro kurma süreci değil; aynı zamanda ekip içinde duygusal ve entelektüel bütünlük oluşturma çabası olduğunu ortaya koyar. Moda Sahnesi’nde görev alan her sanatçının sahnede olduğu kadar sahne dışında da kolektif sorumluluğa sahip olması beklenir.

Moda Sahnesi’nde sahnelenen bir oyunun provaları genellikle altı ila sekiz hafta sürmekte, bu süre zarfında her gün 5 ila 8 saatlik çalışma yapılmaktadır. Bu yaklaşım, Türkiye’de özel tiyatrolarda sıklıkla rastlanmayan bir “yoğunlaşma modeli” olarak dikkat çeker. Bu disiplinli çalışma temposu, tiyatro sanatına gösterilen saygının ve mesleki sorumluluğun bir göstergesi olarak değerlendirilir. Aydoğan’a göre, nitelikli bir oyun ancak kolektif bir ciddiyetle ve zamana yayılan bir çabayla mümkün olabilir. Moda Sahnesi’nde sanat yöneticisi yalnızca bir koordinatör değil; aynı zamanda estetik ve düşünsel yoğunluğu yöneten bir kurucu figür olarak konumlanır. Aydoğan’ın ifadesiyle, tiyatronun politik bir sorumluluğu varsa bu, “nce sahneye iyi bir oyun koymakla başlar.” Nitelikli bir oyunun, yalnızca tema seçimiyle değil, biçimsel ve entelektüel açıdan da bütünlüklü bir yapı kurmakla mümkün olduğunu belirten bu yaklaşım, sanat yönetmenini hem yaratıcı hem de eleştirel bir pozisyona yerleŐtirir

Sanat yönetimi anlayışı yalnızca içeriksel değil, aynı zamanda kurumsal yapılanma ile de ilişkilidir. Moda Sahnesi’nde sanatsal ve idari yapılar birbirinden keskin biçimde ayrılmış; Kemal Aydoğan yalnızca sanatsal süreçlerle ilgilenmekte, mali işler ve idari sorumluluklar işletme sorumluları ve alt birimler tarafından yürütülmektedir. Bu yapı, sanatçının yaratıcı alanda kalmasını sağlarken, tiyatronun sürekliliği için gerekli olan operasyonel mekanizmaları da profesyonel bir düzlemde işler hâle getirmiştir.

Sonuç olarak Moda Sahnesi’nde sanat yönetimi, tiyatronun yalnızca içerik üretimiyle sınırlı olmayan; aynı zamanda düşünsel altyapısını kuran, çalışma disiplinini yöneten, mesleki etiği koruyan ve kurumsal özerkliği yapılandıran çok boyutlu bir işlev olarak tanımlanabilir. Bu yapı, Türkiye’deki özel tiyatro sahnesinde sürdürülebilirliği yalnızca maddi kaynaklarla değil, sanatın niteliğiyle güvence altına alan özgün bir model olarak öne çıkmaktadır.

Moda Sahnesi'nin sanat yönetimi anlayışı, yalnızca estetik kararlarla sınırlı olmayan; kurumsal işleyiştten etik sorumluluğa, prova disiplininin oyuncu ilişkilerine kadar geniş bir etki alanını kapsayan bütünsel bir vizyon sunmaktadır. Bu anlayış, sanat yöneticisini yalnızca bir karar verici değil; aynı zamanda kültürel bir temsilci, kolektif bir lider ve entelektüel bir rehber olarak konumlandırır. Aydoğan'ın söyleşilerde çizdiği bu çerçeve, çağdaş tiyatrodaki sanat yönetiminin profesyonelleşmesi açısından örnek teşkil eden bir yapı ortaya koymaktadır. Aydoğan, K. (2025, kişisel görüşme)

3.4.5 Sanat Yönetimi Bağlamında Moda Sahnesi'nin Değerlendirilmesi

Moda Sahnesi, yalnızca sanatsal üretim süreçleriyle değil, aynı zamanda kamusal sorumluluğu önceleyen politik ve etik duruşuyla da Türkiye tiyatro alanında kendine özgü bir pozisyon edinmiştir. Kurucu sanat yönetmeni Kemal Aydoğan ile yapılan görüşmede de belirtildiği üzere, bu tiyatro yalnızca bir sanat mekânı değil; aynı zamanda toplumsal olaylara tepki veren, kamusal söz üreten ve sanatın politik sorumluluğunu yerine getiren bir kuruluştur. Önceki bölümlerde ayrıntılı biçimde ele alınan kolektif yapı, bu noktada yalnızca yönetsel bir ilke değil; aynı zamanda üretimsel sürekliliğin temel dayanağı olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle pandemi döneminde yaşanan elektrik kesintisi krizi sırasında Moda Sahnesi'nin aldığı "ödemiyoruz" kararı, ekonomik bir tavırdan öteye geçerek bir sanat politikası ifşasına dönüşmüştür. Elektrik kesintisinin ardından seyircilerin ellerinde fenerlerle salonu doldurması, bu tiyatroların toplumla kurduğu bağın gücünü gözler önüne sermiştir. Ancak Aydoğan'ın da vurguladığı gibi, diğer tiyatroların bu protestoya katılmaması, Moda Sahnesi'nin bu duruşunun sistem dışına itilmesine ve marjinalleştirilmesine neden olmuştur. Bu durum, Türkiye'de özel tiyatrolar arasında dayanışma kültürünün yeterince gelişmediğine dair çarpıcı bir gösterge niteliğindedir. Moda Sahnesi'nde provalar öncesinde benimsenen entelektüel yoğunlaşma ve hazırlık süreci, yalnızca sahne üstü başarımın değil; aynı zamanda seyirciyle kurulacak ilişkinin derinliğinin de belirleyicisi hâline gelmektedir." Moda Sahnesi'nde provalar öncesinde benimsenen entelektüel yoğunlaşma ve hazırlık süreci, yalnızca sahne üstü başarımın değil; aynı zamanda seyirciyle kurulacak ilişkinin derinliğinin de belirleyicisi hâline gelmektedir."

Moda Sahnesi'nin politik konumlanması, belirli bir siyasi partinin ideolojisini yansıtmaktan ziyade, mevcut sisteme yönelik eleştirel bir pozisyonu ifade eder. "Kişiyeye değil, sisteme muhalifiz" ifadesiyle özetlenen bu duruş, tiyatronun doğrudan siyasi angajmana değil; düşünsel bağımsızlığa, etik sorumluluğa ve toplumsal duyarlılığa dayanması gerektiğini savunur. Bu nedenle Moda Sahnesi, politik duruşunu yalnızca sahnelediği oyunlarla değil, kurumsal yapısı ve eylem biçimleriyle de inşa etmektedir. Bu bağlamda Aydoğan'ın ortaya koyduğu bir diğer önemli tartışma, Türkiye'de hâlen kurumsallaşmamış olan kamusal tiyatro modelidir. Moda Sahnesi'nin deneyimlerinden hareketle geliştirilen bu öneri, tiyatroların devlet veya yerel yönetimler tarafından desteklenmesi için bir dizi ilke ve ölçüt öngörmektedir. Örneğin tiyatroların kar amacı gütmeyen bir yapıda olması, üç yıllık faaliyet planlarını beyan etmesi, denetlenebilir bütçelerle çalışması ve belli etik-ilkesel kurallara uyması bu modelin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu tür bir sistem, yalnızca ekonomik sürdürülebilirlik açısından değil, aynı zamanda sanatsal nitelik açısından da tiyatro alanının yeniden yapılanmasına katkı sağlayabilir.

Ayrıca Moda Sahnesi, tiyatronun yalnızca entelektüel çevrelere hitap eden bir sanat faaliyeti olmaması gerektiğini savunarak, tiyatronun mekânsal ve sınıfsal eşitsizlikleri aşan bir biçimde toplumun farklı kesimlerine ulaşması gerektiğini vurgular. Örneğin Sultanbeyli gibi İstanbul'un kültürel açıdan daha az erişilebilir bölgelerinde tiyatro gösterimleri yapılmasının gerekliliği, yalnızca seyirci kitlesini genişletmek değil, aynı zamanda toplumsal eşitsizlikleri sanatsal yolla sorgulamak anlamına gelir. Ancak bu tür girişimlerin hayata geçebilmesi için Moda Sahnesi'nin önerdiği gibi yerel yönetimlerin sahne altyapısı, lojistik destek ve ekonomik sübvansiyon gibi kamusal araçları devreye sokması kaçınılmazdır.

Sonuç olarak, Moda Sahnesi'nin temsil ettiği tiyatro anlayışı; estetik ve düşünsel niteliği, etik sorumluluğu, kamusal duyarlılığı ve politik bağımsızlığıyla Türkiye tiyatrosu için alternatif bir model sunmaktadır. Bu model, yalnızca bir tiyatro biçimini değil, aynı zamanda bir kültür politikası perspektifini temsil eder ve sanatın toplumsal dönüşümdeki rolünü yeniden tanımlamaya olanak tanır.

Moda Sahnesi, bu tez kapsamında yalnızca alternatif bir tiyatro modeli olarak değil, aynı zamanda Türkiye'de sanat yöneticiliğinin yeniden düşünülmesi gereken

boyutlarını açığa çıkaran bir vaka olarak ele alınmıştır. Kemal Aydoğan ile yapılan görüşmeler, bu yapının yalnızca tiyatro üretimiyle değil; kurumsal kurgusu, etik ilkeleri, politik duyarlılığı ve entelektüel zeminiyle de çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Moda Sahnesi'nin temsil ettiği yönetim anlayışı, mevcut tiyatro sistematigi içinde marjinal değil; tersine, normatif olanın yeniden kurulmasına dair bir çağrıdır.

Bu tiyatro, karar alma süreçlerinin yatay bir örgütlenmeyle yürütüldüğü, patronajın reddedildiği, oyuncunun yalnızca bir sahne figürü değil; düşünsel üretime katılan bir özne olduğu bir yapı önermektedir. Kemal Aydoğan'ın "patronsuz tiyatro", "perdesizlik", "kamusal söz alanı" gibi kavramsallaştırmaları, sanat yönetimini klasik anlamda yönetsel tekniklerin ötesine taşımakta; onu bir etik pozisyon, bir kültürel duruş ve bir kamusal varoluş biçimi olarak yeniden inşa etmektedir. Bu bağlamda Moda Sahnesi, yalnızca oyunlar üreten değil, aynı zamanda tiyatronun toplumsal işlevine dair yeni bir tahayyül sunan bir kurumsal örnektir.

Aydoğan'ın tiyatroya ve yönetime dair yaklaşımı, sanatın yalnızca estetik değil, aynı zamanda etik bir mesele olduğunu vurgular. Moda Sahnesi'nde yapılan her prova, sahnelenen her oyun, alınan her yönetsel karar bu etik zeminde temellenir. Bu nedenle sanat yöneticisi burada yalnızca iş planı yapan bir organizatör değil; kurumun vicdanı, estetik pusulası ve kültürel duruşunu taşıyan bir aktördür. Aydoğan'ın provaya entelektüel hazırlığı, sahnelemeye dair üç boyutlu düşünme önerisi ve disiplin vurgusu, sanat yönetiminin yalnızca "ne oynanacağına" değil, "nasıl üretileceğine" de yön vermesi gerektiğini ortaya koyar.

Bununla birlikte Moda Sahnesi deneyimi, Türkiye'de kültür politikalarının da nasıl şekillenmesi gerektiğine dair doğrudan öneriler barındırır. Aydoğan'ın kamusal tiyatro modeline ilişkin düşünceleri; kar amacı gütmeyen, denetlenebilir, şeffaf ve sorumluluk sahibi yapılar inşa etmeyi önermekte, kamu kaynağının sanatta nasıl adil ve etkili kullanılabileceğine dair çerçeve sunmaktadır. Moda Sahnesi'nin karşı karşıya kaldığı ekonomik baskılar ve buna rağmen sürdürdüğü bağımsız duruş, yalnızca bir tiyatronun değil; kamusal kültürün direnç noktalarını da işaret eder. Bu bağlamda Moda Sahnesi, yönetsel özerkliği, sanatsal niteliği ve düşünsel derinliğiyle Türkiye'de sanat yönetiminin hem mümkün olduğunu hem de zorunlu olduğunu gösteren çarpıcı bir örnek olarak

değerlendirilebilir. Bu tiyatro, yalnızca oyun sahnelemenin değil; bir kurum inşa etmenin, bir düşünce üretmenin ve topluma ayna tutmanın mekânı olarak tanımlanır. Dolayısıyla Kemal Aydoğan'ın deneyimi, sanat yöneticiliğini yalnızca mesleki değil, aynı zamanda kültürel ve etik bir varoluş alanı olarak tarif eden bir model sunar.

Bu kapanış noktası, Türkiye'de tiyatro kurumlarının yalnızca repertuarla değil; yönetim anlayışlarıyla da tartışılması gerektiğini bir kez daha hatırlatır. Moda Sahnesi ve benzeri yapıların ortaya koyduğu alternatifler, yalnızca “başka türlü bir tiyatro”nun değil; “başka türlü bir kültür yönetimi”nin de mümkün olduğunu göstermektedir. Bu imkân, sanat yöneticisinin kurucu rolüyle bütünleştiğinde; yalnızca sahne değil, sahnenin ötesinde bir düşünce coğrafyası da şekillenebilir.

Sanat yönetimi kavramı, yalnızca estetik kararların alındığı bir alan değil; aynı zamanda kültürel üretimin nasıl organize edileceğine, hangi etik değerler doğrultusunda sürdürüleceğine ve toplumla nasıl bir ilişki kurulacağına dair çok yönlü bir yönetim modelini ifade eder. Bu bağlamda “ideal sanat yönetimi”, yalnızca bir hedef değil; aynı zamanda bir ilke setidir. Moda Sahnesi ise bu ilkeleri büyük ölçüde gerçekleştirmeye çalışan ve bu yönüyle Türkiye'deki sanat yönetimi tartışmalarında özel bir konumda bulunan bir yapıdır.

Sanatsal Vizyon ve Düşünsel Derinlik

Moda Sahnesi'nin yönetim modeli, sanatsal niteliği yalnızca biçimsel değil; aynı zamanda düşünsel bir zeminle desteklemeyi esas alır. Kemal Aydoğan'ın tiyatroya yaklaşımı, oyuncunun sahnede yalnızca metni uygulayan bir beden değil; o metnin anlamını çok boyutlu olarak inşa eden entelektüel bir özne olması gerektiği yönündedir. Moda Sahnesi'nin yönetim modeli, sanatsal niteliği yalnızca biçimsel değil; aynı zamanda düşünsel bir zeminle desteklemeyi esas alır. Kemal Aydoğan'ın tiyatroya yaklaşımı, oyuncunun sahnede yalnızca metni uygulayan bir beden değil; o metnin anlamını çok boyutlu olarak inşa eden entelektüel bir özne olması gerektiği yönündedir. Bu uygulama, tiyatronun açıklayıcı anlatıdan çok doğrudan temsile dayalı doğasını vurgulayan göstergeler üzerinden yapı kurduğu anlayışıyla örtüşür. (Tuna, 1990, p. 49) Moda Sahnesi'nde repertuar seçimleri, sahneleme dili, oyuncu seçimi ve prova süreçleri,

bu dūşünsel derinliğin bir sonucu olarak yapılandırılır. Bu anlayıő, ideal sanat yönetiminin temel taşlarından biri olan “entelektüel liderlik” ile birebir örtüşmektedir. Moda Sahnesi’nde repertuar seçimleri, sahneleme dili, oyuncu seçimi ve prova süreçleri, bu dūşünsel derinliğin bir sonucu olarak yapılandırılır. Bu yönüyle sanat yönetimi, burada salt idari değil; epistemolojik bir yönelimdir.

Kurumsal Özerklik ve Katılımcı Yönetim

Moda Sahnesi’nin örgütlenme biçimi, Türkiye’de sıkça görülen hiyerarşik ve kişisel güce dayalı yönetim kalıplarına karşıt bir pozisyon alır. "Patronsuz tiyatro" ilkesiyle şekillenen bu yapı, yönetsel kararları kolektif biçimde alma, sanatsal süreçlerde farklı seslerin katkısını teşvik etme ve yöneticilik pozisyonunu kişisel bir ayrıcalıktan ziyade kurumsal bir sorumluluk olarak görme gibi özellikleriyle, katılımcı ve özerk bir sanat yönetimi modeline yaklaşmaktadır. Bu özerklik, Moda Sahnesi’nin kurumsal varoluşunun temel dayanağıdır ve ideal sanat yönetiminin olmazsa olmazı olan bağımsız karar alma yetisiyle doğrudan ilişkilidir.

Etik İkelere Dayalı Organizasyon

Sanat yönetiminin ideal biçimi yalnızca estetik ve organizasyonel başarılarla değil, aynı zamanda etik tutarlılıkla da ölçülür. Moda Sahnesi, gerek sahneleme süreçlerinde gerekse seyirciyle ilişkisinde yüksek etik duyarlılıklar gözetmektedir. Pandemi sürecinde yaşanan elektrik kesintisi sonrası alınan “ödemiyoruz” kararı, yalnızca ekonomik değil; etik bir pozisyonun ifadesidir. Moda Sahnesi bu yönüyle, sanat yöneticisinin aynı zamanda bir vicdan taşıyıcısı olması gerektiğini hatırlatan güçlü bir örnek teşkil etmektedir. Seyirciyle kurulan bağ da bu etik düzlem üzerinde şekillenmekte; ekonomik fayda yerine kültürel sorumluluk öncelenmektedir.

Politik Duruş ve Kamusal Söylem Üretimi

Moda Sahnesi'nin sanat yönetimi pratiği, politik angajmandan çok politik bilinç üzerine kuruludur. "Kişiyeye değil, sisteme muhalif" olma ilkesiyle şekillenen bu duruş, sanatın kamusal meselelerle bağıını koparmadan, düşünsel bir direnç alanı inşa etmesini sağlar. İdeal sanat yönetimi, yalnızca sanat üretimini düzenleyen değil; aynı zamanda toplumsal eleştiri üretebilen bir alanı da kurgulamalıdır. Moda Sahnesi, repertuar tercihleriyle, söyleşi ve seminer etkinlikleriyle, protesto biçimleriyle bu görevi yerine getirmekte; sanat yöneticisinin sadece sahne arkasında değil, kamusal alanda da söz kurması gerektiğini göstermektedir.

Ekonomik Gerçeklikle Yüzleşme ve Alternatif Modeller

Moda Sahnesi, her ne kadar ideal sanat yönetimi ilkelerini gerçekleştirmeye yakın bir yapı sunsa da, ekonomik sürdürülebilirlik açısından ciddi sınırlılıklara sahiptir. Kemal Aydoğan'ın da vurguladığı gibi, sahnelerin farklı bölgelerdeki izleyiciye ulaşamaması, yerel yönetimlerin destek mekanizmalarının eksikliği ve kamusal fonlara erişimin zorlukları, bu ideal modelin hayata geçmesini zorlaştırmaktadır. Ancak bu zorluklar karşısında Moda Sahnesi'nin önerdiği kamusal tiyatro modeli –kar amacı gütmeyen, denetlenebilir, etik kriterlerle çalışan yapılar fikri– sanat yöneticiliğinin yalnızca içsel bir ideal değil, aynı zamanda toplumsal bir proje olduğunu da ortaya koyar.

İdealin İçindeki Gerçek

Moda Sahnesi, tüm yapısal zorluklara, maddi sınırlara ve dayanışma eksikliğine rağmen Türkiye'de sanat yönetiminin hem nasıl yapılabileceğini hem de nasıl yapılması gerektiğini gösteren nadir kurumlardan biridir. Kemal Aydoğan'ın sanat yöneticiliğine dair yaklaşımı, idealin yalnızca bir ütopya olmadığını; kurumsal inşa, etik sorumluluk ve düşünsel derinlikle yaşanabilir bir gerçekliğe dönüştürülebileceğini kanıtlamaktadır. Bu yapı, yalnızca sahne üstünde değil; sahne arkasında, ofislerde, toplantı masalarında ve seyircinin gözünde sanat yöneticisinin nasıl bir figür olması gerektiğine dair güçlü bir anlatı sunmaktadır.

Bu nedenle Moda Sahnesi örneği, yalnızca bir “başarı hikâyesi” değil; aynı zamanda sanat yönetiminin etik-politik varoluşuna dair bir davet, bir öneri, bir imkândır. Bu bağlamda Moda Sahnesi, Türkiye’de sanat yönetiminin profesyonel ama aynı zamanda özgürlükçü biçimde uygulanabileceğini gösteren bağımsız ve örnek teşkil eden bir kurum olarak öne çıkmaktadır.

3.5. Ortak Gözlemler ve Yönetmel Farklılıkların Değerlendirilmesi

Türkiye’de tiyatro kurumlarının yapısal çeşitliliği, yalnızca biçimsel farklılıklar üzerinden değil; yönetmel, sanatsal ve ideolojik düzeylerdeki yaklaşım farklılıklarıyla da kendini göstermektedir. Bu çeşitlilik içinde, kamuya bağlı ve kurumsal niteliği ağır basan İBB Şehir Tiyatroları ile özerk, bağımsız ve politik bir pozisyon taşıyan Moda Sahnesi, iki ayrı modelin temsilcisi olarak öne çıkmaktadır. Her iki yapı da tiyatroyu yalnızca bir sahneleme alanı değil, aynı zamanda bir toplumsal müdahale, bir kültürel üretim ve bir yönetim pratiği olarak ele almakta; bu yönleriyle sahne işletmeciliği ve sanat yönetimi ilişkisini derinleştirmektedir. İBB Şehir Tiyatroları ve Moda Sahnesi, yapısal olarak farklı modellere sahip olmalarına rağmen Türkiye’de tiyatro yönetimi açısından benzer zorluklarla karşı karşıyadır. Bu bölümde her iki kurumun yönetim yapıları, sanat politikaları, karar alma süreçleri, kadro oluşturma ilkeleri ve seyirciye erişim gibi temel başlıklarda karşılaştırmalı olarak incelenecek; hem ortak sorun alanları hem de ayrıştıkları noktalar detaylandırılacaktır.

Kurumsal Yapı ve Yönetmel Anlayış: Merkezî Hiyerarşi - Kolektif Özerklik

İBB Şehir Tiyatroları, uzun yıllara dayalı tarihsel birikimi ve yerel yönetim destekli yapısıyla kamu tiyatrosunun bürokratik sınırları içinde konumlanırken; Moda Sahnesi, yatay hiyerarşi ve ortak akla dayalı, esnek bir yönetim anlayışıyla hareket etmektedir. Şehir Tiyatroları'nda genel sanat yönetmeni, edebi kurul ve belediye bağlantılı yönetmel birimler aracılığıyla karar süreçleri şekillenmektedir. Moda Sahnesi’nde ise karar alma süreçleri, kurucuların sanatsal vizyonu doğrultusunda kolektif olarak yürütölmekte; bu durum, yapıyı hem esnek hem de kırılğan bir zemine oturtmaktadır.

Sanat Yönetimi Anlayışı: Kamusal Temsil - Estetik Direniş

Şehir Tiyatroları'nın repertuar seçimi, kamu yararını gözeten geniş izleyici kitlesine hitap eden metinler üzerinden şekillenirken; Moda Sahnesi, seyirciyle entelektüel bir ilişki kurmayı önceleyen, politik ve etik duruşu olan oyunları tercih etmektedir. Sanat yönetiminin bu iki örnekteki uygulanış biçimi, tiyatrunun yalnızca içeriğiyle değil, onu yöneten mekanizmaların biçimiyle de dönüşüme uğradığını göstermektedir. Bu bağlamda, sanat yöneticisinin yalnızca repertuar belirleyicisi ya da üretim sürecinin koordinatörü değil; aynı zamanda kurumun ideolojik, etik ve estetik yöneliminin taşıyıcısı olduğu söylenebilir. İBB Şehir Tiyatroları'nda bu rol, kurumsal gelenekler ve kamu yararı söylemiyle sınırlandırılırken; Moda Sahnesi'nde sanat yöneticisi, eleştirel pozisyon alan, seyirciyle düşünsel bağ kurmaya çalışan ve alternatif kamusal alanlar inşa eden bir figür olarak konumlanmaktadır. Dolayısıyla bu iki model, sanat yöneticiliğinin içerdiği rolleri ve beklentileri yeniden tanımlama potansiyeli taşımaktadır.

Sahne İşletmesi ve Üretim Modeli: Kaynakla Yönelmek - Kaynağı Oluşturmak

İBB Şehir Tiyatroları'nda sahne işletmesi, kurumsal kaynaklar ve kamusal bütçeyle desteklenirken; Moda Sahnesi kendi üretim sürecini seyirci desteği, bireysel bağışlar ve sınırlı kaynak yönetimiyle sürdürmektedir. Bu fark, yöneticinin rolünü dönüştürmektedir: Şehir Tiyatroları'ndaki yönetici, var olan kurumsal sistemin işleyişini denetlerken; Moda Sahnesi'ndeki yönetici, hem üretici hem de hayatta kalma stratejileri geliştiren bir girişimci rolünü üstlenmektedir. Şehir Tiyatroları, kamuya dayalı bütçesi sayesinde ekonomik sürdürülebilirlik açısından istikrarlı bir yapı sunarken, bu durum üretim esnekliğini ve repertuar çeşitliliğini kimi zaman sınırlayabilmektedir. Moda Sahnesi ise mali açıdan daha kırılgan bir yapıya sahip olmasına rağmen, bu kırılganlık aynı zamanda yaratıcı risk alımını ve deneyselliği mümkün kılan bir dinamizm yaratmaktadır. Bu bağlamda, sahne işletmeciliğinde finansal güvence ile sanatsal özgürlük arasındaki denge, kurumun yapısal niteliğine göre farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, kamu destekli tiyatrolarda üretim süreçleri bürokratik onay mekanizmalarına

tabi olurken, bağımsız tiyatrolarda seyirciyle kurulan doğrudan ilişki, sanatsal riskleri besleyen bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Ortak Sorunlar ve Dönüşüm Alanları

Her iki yapı da farklı uçlarda konumlanmalarına rağmen benzer yapısal sorunlarla yüzleşmektedir:

- **Finansal sürdürülebilirlik:** Kamu kurumları siyasi dalgalanmalara, özel yapılar ise ekonomik krizlere karşı savunmasızdır.
- **Yönetsel rollerin belirsizliği:** Kurum içi görev tanımları zaman zaman bulanıklaşmakta; sanatçı, yönetici ve organizatör rollerinin iç içe geçmesi yönetimsel karmaşalara neden olabilmektedir.
- **Kültür politikası eksikliği:** Ne kamu ne de özel tiyatrolar, uzun vadeli kültürel planlama ve yönetsel özerklik açısından yeterli kamusal desteği bulamamaktadır.

Bu ortak sorunlar, tiyatronun yalnızca bir sanat formu olarak değil; aynı zamanda bir “kurumsal yapı” ve “toplumsal organizasyon modeli” olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Hem kamuya bağlı hem de özel tiyatrolar, farklı ölçekteki yapılanmalara rağmen benzer kurumsal kırılmalıklar sergilemektedir. Bu bağlamda, sanat yöneticilerinin karşılaştığı temel sorunlardan biri, yönetsel özerklik ile hesap verebilirlik arasındaki dengeyi kurmaktır. Özellikle kamu kurumlarında karar alma süreçlerinin hiyerarşik ve siyasal yapıya bağlı olması, sanatsal kararları kimi zaman geciktirmekte ya da baskılamaktadır. Özel tiyatrolarda ise, yeterli idari kadro ve destek mekanizmalarının eksikliği, sanat yöneticisini hem yaratıcı hem de operasyonel yükün altına sokmaktadır. Her iki durumda da sanat yöneticisinin stratejik planlama, kriz yönetimi ve kültürel diplomasi gibi becerilerle donatılması kaçınılmaz bir gereklilik hâline gelmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal yapı ve finansman kaynağı ne kadar farklı olursa olsun, her iki tiyatro modelinin de sanat yönetimi süreçlerinde karşılaştığı temel zorluklar, Türkiye'deki tiyatro alanının yapısal dönüşüm ihtiyacına işaret etmektedir. Bu karşılaştırma, sanat yönetiminin yalnızca bir uygulama alanı değil; aynı zamanda kültürel politika, kurumsal vizyon ve sanatsal özgürlük ekseninde stratejik bir düşünme pratiği olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, hem kamuya bağlı tiyatrolarda hem de bağımsız sahnelerde sanat yönetimi kavramının yeniden tanımlanması, sadece sanat üretiminin değil, aynı zamanda kültürel kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından da kritik önemdedir.

İki Uçta Birleşen Ortaklık

İBB Şehir Tiyatroları ile Moda Sahnesi arasındaki temel fark, yalnızca yönetim biçimlerinden kaynaklanmaz; aynı zamanda tiyatro kurumlarının kendilerini nasıl konumlandıklarıyla da ilgilidir. Biri kamusal temsiliyetin kurumsal boyutunu taşıırken, diğeri eleştirel ve özerk bir kültürel alan yaratmanın direncini göstermektedir. Ancak her iki yapı da, sanat yöneticisinin yalnızca bir koordinatör değil; aynı zamanda bir düşünür, bir stratejist ve bir dönüştürücü olması gerektiğini göstermektedir. Ancak kamu kurumlarında sanat yöneticisinin bu çok yönlü rolü kurumsal gelenekler ve kişisel ilişkilerle sınırlandırılabilir. Özertem'in ifadesiyle, "Kurum içinden geldiğinizde mesafe koymak zorundasınız ama bu çok zorlayıcı" (Özertem, 2025). Bu durum, sanatçının yöneticiye dönüşmesinde yaşanan güçlükleri, otorite kurmakla ilişki sürdürme arasındaki gerilim ekseninde somutlaştırır. Bu noktada, 3.5. bölümde ortaya konan sanat üreticisi olarak yöneticilik kavramı, bu iki modelin kesişiminde daha da anlam kazanmaktadır. Bu konumlandırma farkı, yalnızca estetik duruş değil, aynı zamanda yöneticilik formasyonunun içeriğiyle de ilişkilidir. İBB Şehir Tiyatroları'nda sanat yönetimi genellikle kurum içinden gelen sanatçılara verilirken, bu göreve getirilen kişiler çoğu zaman profesyonel yöneticilik eğitimi veya deneyimine sahip değildir. Emrah Özertem bu durumu şöyle ifade eder: "Ben bu göreve geldiğimde yöneticiliğin ne olduğunu bilmiyordum. Bir tiyatro nasıl yönetilir bilmiyordum..." (Özertem, 2025). Bu gözlem, yönetsel yeterliliğin yalnızca kıdeme değil, aynı zamanda kurumsal eğitim ve yöneticilik pratiğine dayalı olması gerektiğini göstermektedir.

Bu karşılaştırmalı değerlendirme, Türkiye’de sanat yönetiminin yalnızca bir yönetsel pozisyon değil; aynı zamanda ideolojik, kültürel ve yapısal bir tercih olduğunu ortaya koymaktadır. İstanbul Şehir Tiyatroları ile Moda Sahnesi arasındaki fark, yalnızca kamu-özel ayırımına değil; aynı zamanda sanat üretiminin nasıl yönlendirildiği, hangi değerlerle kurulduğu ve hangi yönetim modelleriyle sürdürüldüğüne dayalı bir ayrışmayı temsil eder. Tezin başlığı kapsamında ele alınan “Sanatın Profesyonelleşmesi Bağlamında

Kurum Tiyatrolarında Sanat Yönetimi” tartışması, bu iki örnek aracılığıyla sahadaki yönetsel ve sanatsal pratiklerin ne derece farklılaştığını; ancak buna rağmen benzer yapısal sorunlar etrafında birleştiğini göstermektedir. Dolayısıyla, sanat yöneticisinin rolü yalnızca bir organizasyonun sürdürücüsü değil; aynı zamanda sanatın kurumsal kimliğini, etik zeminini ve toplumsal işlevini belirleyen asli bir aktör olarak yeniden tanımlanmalıdır. Tamer Levent de sanatçının kamusal statüsünün eksikliğine ve mevcut mevzuatın sanat üretimini sınırladığına dikkat çeker: “657 sayılı kanunda memurlar buldukları kurumun lehinde ve aleyhinde görüş belirtme hakkına sahip değildirler. [...] Bu, fikir üretmesi gereken bir meslek grubunu memurlaştırarak susturmaktır. Oysa fikri mülkiyet felsefesi, düşünce üretmenin özlük hakkı sayılması gerektiğini savunur.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025).

Bu çerçevede, Türkiye'deki sanat kurumlarında profesyonelleşme sürecinin başarıya ulaşabilmesi, bu yönetici profiline çok yönlü biçimde inşasıyla doğrudan ilişkilidir. Ne var ki, özellikle kamuya bağlı tiyatrolarda bu yönetici profili, çoğu zaman siyasi iradeye bağlı olarak belirlenmekte ve değişen yerel yönetimlerle birlikte süreklilikten yoksun kalmaktadır. Özertem bu durumu şu şekilde özetler: “Siyasi erk değiştiğinde, yöneticilik pozisyonları da değişiyor. Bu yüzden sistemin sürdürülebilirliği tıkanıyor” (Özertem, 2025). Bu ifade, profesyonel sanat yönetiminin liyakatten çok siyasete bağlı geliştiği ortamlarda kurumsallaşmanın önündeki temel engellerden birini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, gerek İBB Şehir Tiyatroları gerek Moda Sahnesi özelinde yapılan çözümleme göstermektedir ki, sanat yönetiminin profesyonelleşmesi yalnızca idari bir gereklilik değil; aynı zamanda sanatsal üretimin niteliğini ve kurumun kamusal işlevini doğrudan etkileyen stratejik bir meseledir. Özellikle kurumsal sürekliliği tehdit eden siyasi bağımlılık, profesyonel yönetici formasyonunun eksikliği ve yönetici-sanatçı

arasındaki kimlik karmaşası, hem kamusal hem bağımsız tiyatrolar için ortak sınamalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda sanat yönetimi, Türkiye tiyatro sisteminin merkezî bir dönüşüm alanı olarak değerlendirilmelidir.

Bu genel değerlendirmeleri daha sistematik bir yaklaşımla desteklemek amacıyla, aşağıda İBB Şehir Tiyatroları ve Moda Sahnesi örnekleri temelinde belirlenen başlıca karşılaştırma başlıklarına yer verilmiştir.

3.5.1. Yönetim Yapısı ve Hiyerarşi

İBB Şehir Tiyatroları:

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları, kamusal bir yapı olması nedeniyle çok katmanlı ve bürokratik bir yönetsel sisteme sahiptir. Genel Sanat Yönetmeni, Belediye Başkanı tarafından atanmakta; organizasyon şeması içerisinde müdürlükler, daire başkanlıkları ve idari birimler yer almaktadır. Bu yapı, hesap verilebilirlik ve kurumsal süreklilik açısından avantaj sağlasa da, sanatsal kararların alınmasında zaman zaman gecikmelere ve üst düzey müdahalelere neden olabilmektedir. Özellikle belediye organlarının onay süreçleri ve siyasi denetim, sanat yönetiminin özerkliğini sınırlayabilmektedir.

Moda Sahnesi:

Moda Sahnesi ise bağımsız bir özel tiyatro olarak, hiyerarşik olmayan daha yatay bir yapılanmayı benimsemektedir. Sanat yönetimi ve karar alma süreçlerinde kurucu sanat yönetmenin vizyonu belirleyici olmakla birlikte, ekip içi danışma ve kolektif akıl temel alınmaktadır. Sanatçıların yönetsel süreçlere katılımı teşvik edilmekte, idari işleyiş sanatsal yaklaşımlarla uyum içinde sürdürülmektedir.

Karşılaştırmalı Değerlendirme:

İBB Şehir Tiyatroları'nın kamuya bağlılığı, finansal güvenlik ve kurumsal süreklilik sağlar; ancak bu durum, yönetsel esnekliği kısıtlayabilir. Ona göre, sanat kurumlarında görev dağılımı ve ücret politikaları performansa dayalı adil bir sistemle yeniden yapılandırılmalıdır. Buna karşılık, Moda Sahnesi daha özgür ve çevik bir yönetsel yapıya sahiptir; ancak sürdürülebilirlik açısından dış desteklere daha bağımlıdır. İki yapının bu yönetsel farklılıkları, tiyatronun profesyonel yönetiminde kamusal denetim ile yaratıcı özerklik arasında kurulması gereken dengeyi gözler önüne sermektedir.

3.5.2. Sanat Yönetimi Anlayışı ve Vizyon

İBB Şehir Tiyatroları:

İBB Şehir Tiyatroları'nın sanat yönetimi anlayışı, kurumsal süreklilik, repertuar dengesi ve geniş izleyici kitlesine hitap etme sorumluluğu çerçevesinde şekillenmektedir. Kurum, geleneksel ve klasik metinlere yer verirken, dönem dönem çağdaş yapımlara da sahnesinde alan açmaktadır. Ancak, kamuya bağlı olmanın getirdiği kültürel temsil sorumluluğu nedeniyle sanat yönetimi daha temkinli ve istikrarlı bir çizgide ilerler. Genel Sanat Yönetmeni, bu dengeyi sağlayan, aynı zamanda belediye yapısı içinde hareket eden bir sanat politika belirleyicisi olarak konumlanır.

Moda Sahnesi:

Moda Sahnesi'nin sanat yönetimi anlayışı, doğrudan kurucu sanat yönetmeni Kemal Aydoğan'ın estetik ve ideolojik vizyonuna dayanır. Burada repertuar seçimleri daha radikal, çağdaş, politik ve deneysel yönelimler gösterebilir. Sanatsal ifade özgürlüğü ön planda tutulur ve metin seçimlerinde yenilikçi yaklaşımlar benimsenir. Kurumun bağımsız yapısı, sanat yönetimine geniş bir hareket alanı sağlar; bu da sahneye taşınan içeriklerde çeşitliliği ve güncelliği destekler.

Karşılaştırmalı Değerlendirme:

İBB Şehir Tiyatroları'nın sanat yönetimi yaklaşımı daha kurumsal, dengeli ve kamuya yönelik sorumluluklarla şekillenirken; Moda Sahnesi, bireysel vizyon ve sanatsal cesaretin öne çıktığı bir model sunmaktadır. İBB'nin temsiliyet odaklı çizgisi toplumun

geneline hitap etmeye çalışırken, Moda Sahnesi daha seçici bir izleyiciyle diyalog kurar. Bu fark, sanat yönetiminin işlevini belirleyen bağlamsal dinamikleri açık biçimde yansıtmaktadır.

3.5.3. Karar Alma Süreçleri

İBB Şehir Tiyatroları:

İBB Şehir Tiyatroları'nda karar alma süreçleri çok kademeli ve bürokratik bir yapı içerisinde işler. Genel Sanat Yönetmeni her ne kadar sanatsal kararların merkezinde yer alsada, idari kararlar sıklıkla belediyenin ilgili birimleriyle koordinasyon gerektirir. Kadro atamaları, oyun seçimi, bütçe planlaması gibi pek çok konu, belediyenin siyasi ve yönetsel onayına bağlıdır. Bu durum, karar alma sürecinin zaman zaman yavaşlamasına, hatta bazı sanatsal girişimlerin politik nedenlerle sekteye uğramasına yol açabilmektedir.

Moda Sahnesi:

Moda Sahnesi'nde karar alma süreçleri daha yatay, esnek ve hızlıdır. Kurumsal yapının küçük ve bağımsız olması, sanat yönetiminin dinamik bir biçimde karar almasını sağlar. Kararlar genellikle kurucu sanat yönetmeni öncülüğünde, yaratıcı ekiplerin katılımıyla alınır. Hiyerarşik baskıların olmaması, içerik üretimini hızlandırırken; tiyatroya dair yaratıcı süreçlerin doğrudan sahneye yansımaya olanak tanır.

Karşılaştırmalı Değerlendirme:

İBB'nin karar alma süreci kurumsal hesap verebilirliği sağlasada, çoğu zaman bürokratik engellere ve politik etkilenmelere açıktır. Moda Sahnesi ise daha özgür ve çabuk kararlar alabilir, ancak bu yapı daha çok kişisel sorumluluk ve yönetsel risk içerir. Bu fark, sanat kurumlarının yönetiminde bürokrasi ile özgürlük arasında kurulması gereken dengeyi bir kez daha gündeme getirir.

3.5.4. Sanatçı Seçimi ve Disiplin

İBB Şehir Tiyatroları:

İBB Şehir Tiyatroları'nda sanatçı seçimi, büyük ölçüde kamu personeli statüsü üzerinden yürütülür. Sanatçılar kadrolu olarak istihdam edilir ve bu durum, uzun vadeli çalışma güvencesi sağlar. Ancak bu yapı, yeni isimlerin kuruma dahil olmasını zorlaştırabilir; dolayısıyla taze kan ve yaratıcı dönüşüm potansiyeli sınırlanabilir. Disiplin süreçleri kamu mevzuatına bağlıdır ve kurumsal standartlar çerçevesinde yürütülür. Ancak bu sistem, yaratıcılığa dayalı disiplin anlayışını değil, daha çok idari uyumu gözetir.

Moda Sahnesi:

Moda Sahnesi'nde sanatçı seçimi proje bazlı ve özgürlükçü kriterlerle yapılır. Her projede farklı oyuncularla çalışılabilir; bu da içeriksel çeşitlilik ve yenilik getirir. Seçim süreci, sanatsal liyakat ve ortak estetik vizyon üzerinden şekillenir. Disiplin anlayışı ise kurumsal kurallardan çok, ekip içi saygı, profesyonellik ve kolektif sorumluluk ilkelerine dayanır. Bu da kurumsal olmayan ama işlevsel bir etik zemini oluşturur.

Karşılaştırmalı Değerlendirme:

İBB modeli istikrar ve kamu güvencesi sağlar; ancak değişime dirençli bir yapıya dönüşme riski taşır. Moda Sahnesi'nin esnek yapısı yeniliğe açıktır; fakat sürdürülebilirliği doğrudan bireysel inisiyatife bağlıdır. Bu iki model arasındaki fark, sanat kurumlarında istihdam biçimlerinin sanatın dinamizmine etkisini doğrudan ortaya koyar.

3.5.5. İzleyici Profili ve Erişim

İBB Şehir Tiyatroları:

İBB Şehir Tiyatroları, İstanbul genelinde yaygın sahne ağı sayesinde çok geniş ve heterojen bir izleyici profiline sahiptir. Belediye destekli yapısı sayesinde oyun biletleri

daha düşük fiyatla sunulur; bu da erişilebilirliği artırır. Çocuklardan yetişkinlere, öğrencilerden emeklilere kadar farklı sosyoekonomik gruplar tiyatroya ulaşabilir. Kurumsal iletişim stratejileri ise çoğunlukla geleneksel yöntemlere dayanmakta; tanıtım faaliyetleri kamu ilanları ve belediye mecraları üzerinden yürütülmektedir.

Moda Sahnesi:

Moda Sahnesi, daha sınırlı bir mekânda faaliyet göstermesine rağmen sadık, kültürel olarak duyarlı ve seçici bir izleyici kitlesine sahiptir. Genellikle entelektüel, kentli ve tiyatrodaki alternatif arayışlara açık bireylerden oluşan bu kitle, içerik ve estetik tercihler açısından daha bilinçlidir. Bilet fiyatları piyasa koşullarına göre belirlenir; bu da erişim konusunda sınırlayıcı olabilir. Ancak dijital tanıtım kanalları ve sosyal medya kullanımı, kurumun görünürlüğünü artıran güçlü araçlar arasında yer alır.

Karşılaştırmalı Değerlendirme:

İBB, tiyatroyu geniş kitlelere ulaştırarak kültürel erişimi desteklerken, Moda Sahnesi özgün ve nitelikli içerikle belirli bir kültürel zümreye ulaşmaktadır. Erişim araçları, fiyat politikaları ve izleyiciyle kurulan ilişki biçimi, iki kurumun sanatsal stratejilerini ve hedef kitlelerini doğrudan yansıtır.

Diğer yandan Tamer Levent'in de dikkat çekmek istediği önemli nokta; ödenekli tiyatrolarda görev alan oyuncuların, sahnede geçirdikleri süre ya da prodüksiyondaki katkı düzeylerinden bağımsız olarak eşit maaş almasının, yaratıcı motivasyonu zayıflattığını ve sanatçıyı bir anlamda “memurlaştırdığını” vurgular. Bu eşitlikçi gibi görünen yapının, aslında emeğin niteliğini göz ardı eden ve üretkenlikten ziyade idari devamlılığa dayalı bir sistem yarattığını belirtir. Levent'e göre, sahneye en çok çıkan, oyunun taşıyıcısı olan oyuncu ile sınırlı sahne süresine sahip olan sanatçının aynı ekonomik koşullara tabi tutulması, üretim sürecindeki sorumluluk dengesini bozar. Bu bağlamda, görev tanımına ve katkı düzeyine göre yapılandırılmış bir ücretlendirme sistemi, kamusal tiyatro kurumlarının sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, tez boyunca elde edilen kuramsal ve uygulamalı bulgular ışığında sanat yönetimi olgusu kapsamlı biçimde değerlendirilmektedir. Sanatın profesyonelleşme süreci, tiyatro kurumlarının yapısal dönüşümü ve yönetsel ihtiyaçları bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmakta; bu bağlamda sanat yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler, yönetim ilkeleri ve alternatif kurumsal modeller irdelenmektedir. Ayrıca Türkiye'deki kültür politikaları doğrultusunda, kamusal tiyatro yapısının güçlendirilmesine yönelik öneriler geliştirilmektedir.

Bu tez çalışması, Türkiye’de tiyatro kurumlarında sanat yönetiminin kurumsallaşma sürecini, hem kamuya bağlı bir yapı olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları hem de bağımsız bir özel tiyatro olan Moda Sahnesi örneği üzerinden inceleyerek, sanat yöneticiliği kavramını çok boyutlu bir perspektifle ele almayı amaçlamıştır. Çalışmanın odağında, sanat yöneticisinin yalnızca repertuar belirleyen bir figür olmadığı; aynı zamanda etik ilkelere yapısal sürdürülebilirliğe, seyirci ilişkilerinden politik pozisyonlanmaya kadar birçok alanda belirleyici bir aktör olduğu fikri yer almaktadır.

İstanbul Şehir Tiyatroları, yüz yılı aşkın geçmişiyle Türkiye’de kurumsal tiyatro geleneğinin en köklü temsilcilerinden biridir. Bu yapının idari ve sanatsal mekanizmaları, bürokratik süreçlerin, belediye yönetiminin ve yerel politikaların gölgesinde şekillenmekte; sanat yöneticisinin özerkliği, kimi zaman bu yapısal sınırlarla daraltılmaktadır. Kurumun repertuar oluşturma sürecinde edebi kurul gibi çok başlı yapıların etkisi, sanat yönetiminin merkezsizleşmesine yol açmakta; bu da sahneleme pratiğine doğrudan yansıyan bir istikrarsızlık ve karar dağınıklığı yaratmaktadır. Buna rağmen kurum, kültürel kamu hizmeti sunma misyonuyla büyük bir sorumluluk üstlenmekte ve Türkiye’de tiyatro alanının hem üretici hem de izleyici ayağında güçlü bir konumda yer almaktadır.

Moda Sahnesi ise, bu çalışmanın karşılaştırmalı boyutunda ele alınan, bağımsız yapısıyla dikkat çeken bir özel tiyatro olarak, yalnızca alternatif bir üretim biçimi değil, aynı zamanda alternatif bir yönetsel model sunmaktadır. Kemal Aydoğan ile yapılan derinlikli görüşmeler, Moda Sahnesi’nin yalnızca oyun sahneleyen bir mekân değil; düşünsel üretim, etik duruş ve kamusal söz alanı olarak yapılandığını ortaya koymuştur. “Patronsuz tiyatro” ilkesi, sahne düzenindeki “perdesizlik”, repertuar seçimindeki

entelektüel derinlik ve seyirciyle kurulan yatay ilişki biçimi, sanat yönetiminin bu yapıda ne denli kurucu ve dönüştürücü bir rol üstlendiğini gözler önüne sermektedir.

Bu iki örnek üzerinden yapılan çözümlenmeler, Türkiye’de sanat yöneticiliğinin hâlâ net olarak tanımlanmış ve kurumsallaşmış bir meslek alanı olmadığını, dolayısıyla bu alandaki rollerin çoğu zaman belirsizlikler ve çakışmalarla şekillendiğini göstermektedir. Sanat yöneticisinin sanatçı mı, memur mu, işletmeci mi olduğu sorusu hâlâ yanıt beklemekte; bu sorunun açık bir yanıtı olmayışı, kurumların işleyişine ve üretim süreçlerine doğrudan zarar vermektedir. Bu bağlamda, yalnızca “sanat anlayan” ya da yalnızca “yönetim bilen” bireylerin değil; her iki disiplini de harmanlayan, kültürel alanın hem içeriksel hem de yapısal ihtiyaçlarına cevap verebilecek çok disiplinli bir sanat yöneticisi modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için, öncelikle sanat yöneticiliği eğitiminin içeriksel olarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Mevcut “kültür ve sanat yönetimi” programlarının büyük kısmı plastik sanatlara ya da küratöryel pratiğe odaklanmakta; sahne sanatları, özellikle tiyatro, bu yapıların dışında kalmaktadır. Oysa tiyatro, kendine özgü kolektif yapısı, zaman ve mekân örgüsü, seyirciyle kurduğu doğrudan ilişki ve lojistik karmaşıklığıyla farklı bir yönetsel bilgi gerektirir. Bu nedenle tiyatro odaklı bir sanat yöneticiliği programı, yalnızca akademik eğitimle değil; aynı zamanda sahne içi staj, prodüksiyon pratiği, bütçe yönetimi, hukuki süreçler ve dijital dönüşüm gibi alanlarla desteklenmelidir.

Eğitimle birlikte, bu yöneticilerin istihdamı da kamusal politika konusu hâline getirilmelidir. Tıpkı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, devletin ya da yerel yönetimlerin bu alandaki yetişmiş insan kaynağını istihdam etmesi, kamu destekli ya da özerk tiyatro yapılarında bu kişilere yer açması; kültür-sanat alanının profesyonelleşmesi adına stratejik bir adım olacaktır. Aynı şekilde, kültürel üretimin merkezi yalnızca büyük şehirler olmaktan çıkarılmalı; bu yöneticiler aracılığıyla tiyatro, daha az ulaşılabilir bölgelere, mekânlara ve sınıflara da taşınmalıdır. Moda Sahnesi’nin önerdiği gibi, tiyatronun Sultanbeyli’de de oynanabilmesi, ancak bunun maddi yükünün kamusal kaynakla karşılanması hâlinde mümkündür. Aksi takdirde tiyatro, belli sınıfsal ve kültürel kodların içine hapsolmuş, kendi çevresiyle sınırlı bir sanat formuna dönüşme tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

Tüm bu veriler ışığında önerilebilecek bir model; sanat üretimini merkeze alan, ancak bu üretimin etik, estetik ve ekonomik sürdürülebilirliğini göz önünde bulunduran bir kamusal sanat yöneticiliği modelidir. Bu model, tiyatronun kamusal bir hak olduğu fikrinden yola çıkar; sanat üretiminin piyasa dinamiklerinden ve siyasal angajmanlardan bağımsız, özerk bir zeminde sürdürülmesini hedefler. Moda Sahnesi bu bağlamda yalnızca estetik bir örnek değil; aynı zamanda düşünsel, yapısal ve politik bir öneri olarak okunmalıdır.

Sonuç olarak, bu tez çalışması göstermiştir ki sanat yöneticiliği, kültür alanının görünmeyen ama belirleyici taşıyıcı kolonlarından biridir. Bu rolün akademik olarak tanımlanması, meslekleşmesi ve kültür politikalarıyla desteklenmesi, yalnızca tiyatro sanatının değil; aynı zamanda toplumun sanata dair tahayyülünün dönüşmesi açısından da elzemdir. Bu bağlamda, İstanbul Şehir Tiyatroları'nın kamusal belleğe dayalı kurumsal gücü ile Moda Sahnesi'nin etik ve düşünsel derinliği arasında bir köprü kurulmalı; Türkiye'de sanat yönetimi alanı bu iki yapı arasındaki gerginliğin değil, **birbirini tamamlayan güçlerin** sentezi üzerinden yeniden inşa edilmelidir.

4.1. Sanat Yönetiminin Güçlendirilmesi İçin Kurumsal ve Politik Öneriler

Elde edilen saha verileri ve literatür değerlendirmeleri doğrultusunda, Türkiye'de sanat yönetiminin etkinlik ve sürdürülebilirlik bakımından güçlendirilmesi için hem kurumsal yapılar hem de kültür politikaları düzeyinde bazı stratejik adımların atılması gerekmektedir. Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular, Türkiye'de sanat yönetimi alanının henüz kurumsal bir zemine oturtulmadığını, birçok tiyatro kurumunda bu görevin ya sanatçılar ya da yönetsel deneyimi olmayan kişiler tarafından yerine getirildiğini ve bu durumun sanatsal üretim kadar yapısal sürdürülebilirliği de olumsuz etkilediğini göstermektedir. İstanbul Şehir Tiyatroları ve Moda Sahnesi örneklerinden yola çıkılarak geliştirilen genel öneriler aşağıdaki başlıklarda toplanabilir:

1. Sanat Yöneticiliği Meslek Olarak Tanımlanmalı

Sanat yöneticiliği, hem kamu kurumlarında hem özel tiyatrolarda tanımlı bir meslek hâline getirilmeli; görev tanımı, yetki sınırları ve sorumluluk alanları açık biçimde belirlenmelidir. Bu yöneticiler, sanatçılarla yönetsel kadrolar arasında bir köprü işlevi görecektir biçimde yapılandırılmalıdır. Sanat yönetimi, yalnızca uygulamaya dayalı bir alan değil; kültürel, estetik ve yönetsel bilgi birikimi gerektiren profesyonel bir meslek disiplini. Bu bağlamda, sanat yöneticiliği hem kamu hem özel sektörde meslek standartlarıyla tanımlanmalı; gerekli eğitim, sertifikasyon ve istihdam koşulları oluşturulmalıdır.

2. Tiyatro Odaklı Sanat Yönetimi Eğitimi Verilmeli

Üniversitelerde “kültür ve sanat yönetimi” bölümleri tiyatro alanının özgün ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde yeniden yapılandırılmalı, sahne sanatlarına özel programlar açılmalı, tiyatro yönetimi yüksek lisans ve sertifika programları oluşturulmalıdır. Uygulamada gördüğümüz sanat yönetimi eğitimi, genel kültürel yönetime dair içeriklerle hatta Görsel ve Plastik Sanatlarla sınırlı kalmakta; tiyatro gibi alanlara özgü pedagojik derinlik çoğu zaman sağlanamamaktadır. Bu nedenle, üniversitelerde tiyatro odaklı, kuramsal ve uygulamalı sanat yönetimi programları açılmalı; bu alan uzmanları yetiştirilmelidir.

3. Sanat Yöneticilerine Kamusal Destek Sağlanmalı

Kamu kurumları ve belediyeler, nitelikli sanat yöneticilerinin istihdamını teşvik etmeli, bu kişilere maaş desteği sağlayarak kurumların kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmalıdır. Sanat yöneticilerinin uzun vadeli stratejik planlama yapabilmesi için mali, hukuki ve lojistik açıdan kamu destekli teşvik ve fon sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yerel yönetimler ve ilgili bakanlıklar, sanat yöneticilerini yalnızca proje bazlı değil, kurumsal ölçekli programlarla desteklemelidir.

4. Sanat Yönetimi Kolektif İlkelerle Yürütülmeli

Sanat yönetimi, yalnızca bireysel liderlik üzerinden değil; etik, estetik ve yapısal ilkelerle yönlendirilen bir kolektif akıl süreci olarak ele alınmalıdır. Moda Sahnesi'nin katılımcı, özerk ve ilkeli yapısı bu noktada örnek teşkil etmektedir. Sanat üretimi kolektif bir çabanın ürünüyken, yönetsel süreçlerde hiyerarşik ve tek merkezli karar yapıları sorun

yaratabilmektedir. Bu nedenle, sanat yönetimi süreçlerinde yatay örgütlenme, disiplinlerarası iş birliği ve çalışan katılımı esas alınmalıdır.

5. Sanat Yöneticisi, Kamusal Sorumluluk Bilinciyle Donatılmalı

Sanat yöneticisinin yalnızca iç yönetim süreçlerinde değil; toplumla kurulan ilişkide, kültürel temsil biçimlerinde ve politik konumlanmada da aktif bir rol üstlenmesi sağlanmalıdır. Sanat, yalnızca izlenmek için değil, tartışmak, dönüştürmek ve toplumu yeniden düşünmek için vardır. Dolayısıyla sanat yöneticisinin rolü yalnızca üretimi organize etmek değil; aynı zamanda toplumun kültürel gelişimine katkı sunmak ve estetik bilinç oluşturmakla da ilgilidir. Bu sebeple yöneticiler, etik değerlerle, kültürel çeşitlilikle ve toplumsal sorumlulukla donatılmalı; bu bilinçle hareket etmelidir.

4.2. Kültür Politikası Önerileri

Türkiye’de kültür politikaları, uzun yıllardır parçalı, süreklilikten yoksun ve çoğu zaman merkezîyetçi yapılarla şekillenmektedir. Tiyatro alanı özelinde ise bu eksiklikler, kurumların sürdürülebilirliğini tehdit etmekte; sanat üretiminin özerkliği ve niteliği kamusal desteklerin zayıflığı nedeniyle riske girmektedir. Bu bağlamda geliştirilen kültür politikası önerileri, hem kamu hem özel tiyatro yapıları için yön gösterici nitelikte olup, ideal sanat yönetimi modelinin uygulanabilirliğini de desteklemeyi hedeflemektedir.

Tiyatro Modeli Yasal Çerçeveye Kavuşturulmalıdır

Türkiye’de kamusal tiyatroya dair uygulamalar çoğunlukla yönetmeliklere veya idari teamüllere dayanmaktadır. Ancak bu alanın kurumsal güvenceye kavuşabilmesi için, sanatın erişilebilirliği, özerkliği ve sürekliliğini esas alan, özel olarak tasarlanmış bir *Kamusal Tiyatro Yasası* oluşturulmalıdır.

- 1. Yerel Yönetimlerin Kültürel Rolü Güçlendirilmelidir;** Kültür politikaları yalnızca merkezi idareye bırakılmamalı; yerel yönetimler, tiyatro ve diğer sanat alanlarında aktif üretici, destekleyici ve düzenleyici aktörler olarak teşvik edilmelidir. Bu bağlamda belediyelerin kültür bütçeleri artırılmalı, bağımsız sahne sanatlarına düzenli fon sağlanmalı ve kültürel eşitsizlikleri giderecek yerel projeler desteklenmelidir.

2. **Sanat Yöneticileri İçin Kamu Destekli İstihdam Modelleri Geliştirilmelidir;** Sanat yöneticilerinin bağımsız, kurumsal veya kamu tiyatrolarında sürdürülebilir bir şekilde çalışabilmeleri için, kamu destekli istihdam modelleri oluşturulmalıdır. Bu çerçevede, sanat yöneticileri için özel burslar, proje destekli maaş sistemleri veya kamu-özel ortaklığıyla yürütülecek yönetici pozisyonları tasarlanabilir.
3. **Nitelik Odaklı Kültürel Teşvik Sistemleri Kurulmalıdır;** Sanat kurumlarına veya projelere verilen teşvikler yalnızca niceliksel ölçütlere değil, sanatsal özgünlük, toplumsal etki, çeşitlilik ve etik ilkelere dayalı değerlendirme kriterlerine bağlanmalıdır. Böylece kültürel teşvik mekanizmaları, sadece ekonomik verimliliğe değil, kültürel derinliğe ve toplumsal faydaya da hizmet eder hâle gelecektir.
4. **Sanat ve Eğitim Arasında Sistematik Bir Bağ Kurulmalıdır;** Sanatın toplumla buluşmasının en etkili yolu eğitim sisteminden geçmektedir. Bu nedenle tiyatro gibi sahne sanatları, okul öncesinden üniversiteye kadar her eğitim kademesinde etkin şekilde yer almalı; kültürel okuryazarlığı ve estetik duyarlılığı artıracak programlar, müfredata kalıcı olarak entegre edilmelidir.

a. Kamusal Tiyatro Modeli Yasalaşmalı

Sanat kurumlarının kamusal niteliğini ve özerkliğini güvence altına alacak yeni bir yasal çerçeve oluşturulmalıdır. Bu modelde tiyatrolar:

- **Kâr amacı gütmeyen** yapılar olarak tanımlanmalı,
- **Üç yıllık faaliyet planları** sunmalı,
- **Denetlenebilir bütçe ve etik ilkeler** çerçevesinde desteklenmeli,
- **Bağımsız sanat kurulları** tarafından değerlendirilmeli ve desteklenmelidir.

Bu model, yalnızca destek dağıtan değil; aynı zamanda sanatsal niteliği esas alan bir denetim mekanizması oluşturmalıdır.

Türkiye’de tiyatronun hem kamusal bir hak hem de kültürel bir hizmet olarak kabul edilmesi, sanat üretiminin topluma açık, erişilebilir ve sürdürülebilir bir yapıda

örgütlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, kamusal tiyatro modeli yalnızca devletin tiyatro kurumu kurması değil; aynı zamanda bu kurumların özerk bir yönetim yapısıyla, etik ilkeler ve kültürel çeşitlilik çerçevesinde faaliyet göstermesini gerektirir. Modelin temelinde; sanatsal özgürlük, katılımcı yönetim, toplumsal erişim, bölgesel eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri yer almalıdır.

İdeal bir kamusal tiyatro modeli, tiyatroyu sadece temsil eden değil; toplumsal dönüşüme katkı sağlayan, yerel dinamiklerle etkileşen, sanatsal üretimi çoğaltan bir yapı olarak konumlandırır. Bu model, hem Şehir Tiyatroları gibi köklü yapılara hem de yeni kurulacak yerel tiyatro oluşumlarına uygulanabilir esneklikte olmalıdır. Özerklik, kurumsal şeffaflık ve sürekli mesleki gelişimi merkeze alan bir yapılanma, sanat yöneticilerinin nitelikli ve bağımsız hareket etmesini sağlayacaktır. Bu sayede tiyatro, yalnızca kültürel temsile değil, aynı zamanda demokratik katılıma hizmet eden bir toplumsal alan hâline gelecektir.

b. Yerel Yönetimlerin Rolü Güçlendirilmelidir

Belediyeler, kültür-sanat alanında daha aktif bir aktöre dönüşmeli; özellikle sahne altyapısı, mekân tahsisi, seyirciye erişim ve iletişim desteği gibi alanlarda bağımsız tiyatrolara kolaylaştırıcı rol üstlenmelidir. Moda Sahnesi örneğinde de görüldüğü gibi, özel tiyatroların farklı ilçelerde oyun sahneleyebilmesi için yerel yönetimlerin sahne ve lojistik altyapıyı kamusal sorumlulukla sunması gerekir.

c. Sanat Yöneticileri İçin Kamu Destekli İstihdam Modelleri Geliştirilmelidir

Kültür politikaları kapsamında sanat yöneticiliği özelinde bir istihdam programı oluşturulmalı; üniversitelerin kültür yönetimi mezunları kamu kurumları ve desteklenen özel tiyatrolarda istihdam edilmeli, bu kişiler kamu eliyle desteklenerek kurumsallaşmanın taşıyıcısı hâline getirilmelidir.

d. Nitelik Odaklı Kültürel Teşvik Sistemleri Kurulmalıdır

Devlet ve yerel yönetimler, destek kriterlerini yalnızca nicel başarılar (seyirci sayısı, bilet geliri) üzerinden değil; entelektüel içerik, üretim sürecinin özgünlüğü ve etik hassasiyet gibi nitelik odaklı parametrelerle belirlemelidir. Moda Sahnesi'nin repertuar yapısı ve prova süreçleri, bu yönde bir model sunmaktadır.

e. Sanat ve Eğitim Arasında Köprü Kurulmalıdır

Üniversitelerin tiyatro bölümleri ve kültür yönetimi programları ile sanat kurumları arasında iş birliği protokolleri oluşturulmalı; stajyerlik, danışmanlık, ortak projeler ve saha temelli araştırma gibi yollarla sanat yöneticiliği eğitimi saha ile entegre biçimde verilmelidir. Bu öneriler, yalnızca tiyatroların varlığını sürdürebilmesi için değil; aynı zamanda daha eşitlikçi, erişilebilir, etik ve eleştirel bir kültür politikası zemininin inşası için de elzemdir. Kültür politikalarının yalnızca finansal destekle sınırlı kalmayıp, sanatsal özerkliği güvence altına alan, yaratıcı süreçleri teşvik eden ve yerel sanatsal inisiyatifleri destekleyen bir perspektife sahip olması gereklidir.

4.3 Kamusal Tiyatro Modeli Önerisi

Kamusal tiyatroların güncel sorunlarını göz önünde bulunduran bir model önerisi geliştirmek, hem kurumsal yönetimin rasyonelleştirilmesi hem de sanatsal üretimin özgürleştirilmesi açısından kritik önemdedir. Türkiye'de kültürel üretimin sürekliliğini ve özerkliğini güvence altına alacak bir Kamusal Tiyatro Modeli, yalnızca finansal destek sağlamakla yetinmeyen; sanat kurumlarının yönetsel ve sanatsal kalitesini de geliştirmeyi hedefleyen çok katmanlı bir yapıda tasarlanmalıdır. Bu model, Moda Sahnesi gibi özerk sanat kurumlarının deneyimlerinden hareketle kurgulanmış ve ideal sanat yönetimi ilkeleriyle uyumlu olacak biçimde aşağıdaki esaslara dayandırılabilir. Bu kapsamda, kamusal tiyatroların yalnızca estetik işlevleri değil; aynı zamanda toplumsal moral ve birlik duygusunu güçlendiren yapılar olarak da işlev gördüğü unutulmamalıdır. Tamer Levent, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü döneminde ekonomik kriz dönemlerinde geliştirdikleri kamu temelli stratejiye şöyle değinir: “Sanat alanında gerek yasa, ekonomik

kriz ya da savaş olduğunda bu alanların kısıtlanması söz konusu olamaz. Devlet Tiyatrosu olarak bunu göstermek için ülke çapında 160 ton gazete toplayarak bütçe yarattık ve toplumla tiyatro üzerinden sıcak bir bağ kurduk.” (Tamer Levent, kişisel iletişim, 2025)

Kamusal Tiyatro Modelinin Ana Unsurları

Unsur	Açıklama
Özerklik	Tiyatrolar, siyasi otoritelerden bağımsız, kendi sanatsal kararlarını özgürce alabilecek yapılar olmalıdır.
Kar Gütmeyen Statü	Amacı Kamusal destek alan tiyatroların kar amacı gütmemesi ve gelirlerini yalnızca sanatsal faaliyetlere aktarması sağlanmalıdır.
Faaliyet Planı ve Performans Kriterleri	Her tiyatro, üç yıllık bir sanatsal üretim ve gelişim planı sunmalı; değerlendirmeler yalnızca sayısal verilerle değil, içeriksel ve etik ölçütlerle yapılmalıdır.
Şeffaf Yönetimi	Bütçe Kamu kaynağı kullanan tiyatrolar düzenli mali raporlama yapmalı, bağımsız denetime tabi olmalıdır.
Etik İlkelere Bağlılık	Ayrımcılık yapmama, ifade özgürlüğüne saygı, kültürel çoğulculuk gibi etik ilkelere uyum taahhüdü aranmalıdır.
Toplumsal Erişim ve Mekânsal Adalet	Sadece merkezi bölgelerde değil; kentin ve ülkenin farklı sosyo-ekonomik kesimlerine ulaşacak projeler üretmeleri desteklenmelidir.
Bağımsız Kurulları	Sanat Desteklerin dağıtımı ve denetimi, hükümetlerden bağımsız, sanatçılar ve kültür profesyonellerinden oluşan kurullar eliyle yürütülmelidir.
Eğitim ve Seyirci	Tiyatrolar, sadece oyun sahnelemekle yetinmeyip, genç sanatçıların yetişmesine ve seyircinin sanatla etkileşimine yönelik

Unsur	Açıklama
Gelişimi	eğitim çalışmaları düzenlemelidir.

Şema: Kamusal Tiyatro Modelinin İşleyişi

Üniversiteler (Sanat ve Kültür Yönetimi Eğitimi)

↓

Nitelikli Sanat Yöneticileri ve Sanatçılar

↓

Kamu Destekli Tiyatrolar

(Özerk, Kar Amacı Gütmeyen, Şeffaf)

↓

Bağımsız Sanat Kurulları (Denetim ve Değerlendirme)

↓

Toplum (Geniş Seyirci Kitlesi, Kültürel Erişim)

Bu model, sanat üretiminin yalnızca elit çevrelerle sınırlı kalmaması, ülke genelinde kültürel adaletin sağlanması ve tiyatronun demokratikleşmesi için hayati bir önem taşır. Moda Sahnesi'nin yaşadığı deneyimler de göstermektedir ki kamusal tiyatro, yalnızca bir finansman modeli değil; aynı zamanda bir kültürel vizyon, bir etik taahhüt ve bir yönetim biçimi olmalıdır.

Kamusal Tiyatro Modelinin Ana Unsurları

1. Sanatsal Özerklik:

Kamusal tiyatrolar, siyasal, ideolojik ve idari müdahalelerden bağımsız; yalnızca etik ve sanatsal ilkeler doğrultusunda üretim yapabilmelidir.

2. Katılımcı Yönetişim:

Sanat yönetimi süreçlerinde yalnızca idari kadro değil, sanatçılar, teknik ekip ve izleyici temsilcileri de karar alma süreçlerine katılmalıdır.

3. Bölgesel ve Sosyal Erişim:

Kamusal tiyatrolar, yalnızca büyükşehir merkezlerinde değil; kırsal bölgelerde, dezavantajlı gruplarda ve kültürel olarak dışlanmış topluluklarda da etkinlik göstermelidir.

4. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık:

Repertuar seçiminden oyuncu kadrosuna, temsil edilen kimliklerden işlenen temalara kadar, farklı kültürel, toplumsal ve bireysel deneyimler sahnede yer bulmalıdır.

5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:

Tiyatro kurumları mali raporlarını, program politikalarını ve izleyici verilerini kamuya açık biçimde paylaşmalı; böylece kamu denetimi sağlanmalıdır.

6. Eğitimle Entegrasyon:

Kamusal tiyatrolar, yalnızca oyun sahneleyen değil; aynı zamanda genç izleyiciler için atölyeler, seminerler ve yaratıcı drama programları düzenleyen yapılar olmalıdır.

7. Süreklilik ve Fon Güvencesi:

Kamusal tiyatroların uzun vadeli planlama yapabilmesi için, merkezi ve yerel yönetimlerden sağlanan fonlar yasal güvence altına alınmalıdır.

Türkiye’de kültür-sanat alanının en önemli yapısal problemlerinden biri, bu alanı yönetecek nitelikli insan kaynağının yok denecek kadar az olmasıdır. Bu durum, yalnızca organizasyonel bir aksaklık yaratmamakta; aynı zamanda sanatsal üretimin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Özellikle tiyatro gibi hem yaratıcı hem de kolektif bir üretim süreci gerektiren sanat dallarında, sanat ile yönetimin kesiştiği noktalarda ciddi boşluklar oluşmaktadır. Bu bağlamda, Kemal Aydoğan ile yapılan görüşmede altı çizilen temel

meselelerden biri, sanat yönetiminin hâlâ bir meslek alanı olarak kurumsallaşamamış olmasıdır (Aydoğan, 2025).

Türkiye’de pek çok kültür-sanat kurumu, ya sanatçının yönetici rolünü üstlendiği ya da yönetici koltuğuna tamamen işletmecî mantığıyla bakan kişilerin getirildiği bir ikilik arasında sıkışmış durumdadır. Bir yanda sahne deneyimi olan ama yönetsel bilgiye sahip olmayan sanatçılar, diğer yanda yönetim tekniklerini bilen ama sanattan ve sanatçıdan bihaber işletmeciler... Bu ikili yapı, nitelikli kültür politikalarının hayata geçmesini engellediği gibi, sanat kurumlarını da istikrarsızlığa ve kimliksizliğe sürüklemektedir. Bu noktada şu soru belirleyici hâle gelmektedir: Sanatı anlayan ama aynı zamanda yönetim bilimine hâkim bir sanat yöneticisi modeli mümkün müdür?

Bu soruya verilecek olumlu yanıt, ancak eğitim politikalarının yeniden düzenlenmesiyle mümkündür. Kültür yönetimi, sanat yönetimi ya da sahne sanatları yöneticiliği gibi lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim veren bölümler Türkiye’de mevcuttur; ancak bu bölümler büyük ölçüde plastik sanatlara ve küratöryel pratiğe odaklanmakta, sahne sanatlarını ve özellikle tiyatroyu dışarda bırakmaktadır. Oysa tiyatro, gerek ekip yapısı gerek seyirciyle kurduğu ilişki gerekse mekânsal ihtiyaçlarıyla başlı başına karmaşık ve özgün bir yönetsel yapılanma gerektirir. Bu nedenle, sahne sanatları odağında uzmanlaşmış, tiyatro üretiminin estetik, lojistik ve ekonomik boyutlarını kavrayabilecek profesyoneller yetiştirmek bir zorunluluktur.

Kemal Aydoğan’ın ifadesiyle, bir tiyatro yöneticisinin yalnızca prova sürecinden değil; personel yönetiminden bütçe planlamasına, mekân yönetiminden kamusal fonlara başvuru sürecine kadar birçok alandan sorumlu olması gerekir. Bu görev tanımı, yalnızca "genel sanat yönetmeni" başlığıyla sınırlı olmayan, çok katmanlı bir yönetsel yapıyı gerektirir. Moda Sahnesi özelinde bu farkındalıkla hareket edilmekte; kültür yönetimi mezunu bir büro yöneticisiyle çalışılmakta ve yönetsel sorumlulukların paylaşılması esas alınmaktadır. Bu örnek, tiyatro kurumlarının yalnızca sanatsal değil, kurumsal yapılar olarak da düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda önerilecek model, yalnızca eğitimle sınırlı kalmamalı; aynı zamanda istihdamı da güvence altına alan bir kültür politikasıyla desteklenmelidir. Üniversiteler, kültür-sanat yönetimi alanında uzman yetiştirirken, kamu tiyatroları, belediye tiyatroları

ya da desteklenen özel tiyatrolar bu mezunları stajyer olarak bünyelerine almalı, bu kişilere mentorluk sağlanmalı ve yönetsel sorumluluklar içinde kademeli biçimde yer vererek meslekî gelişim alanı yaratılmalıdır. Bu süreçte devletin, bu sanat yöneticilerine maaş desteği sunması, sanatsal üretimin sürdürülebilirliği için stratejik bir adımdır.

Burada bir başka yapısal soruna da değinmek gerekir: Türkiye’de sanat eğitimi veren üniversitelerin ve konservatuvarların sayısı her geçen gün artsa da, bu artış nitelikli eğitimi beraberinde getirmemektedir. Aydoğan’ın da belirttiği gibi, her yıl yüzlerce genç “oyuncuyum” diyerek mezun olmakta; ancak bu gençlerin çoğu düşünsel hazırlıktan, entelektüel donanımdan yoksun şekilde sektöre katılmaktadır. Eğitimcilerin pedagojik formasyona sahip olmaması, öğrencilerin sahne deneyimini teoriyle bağdaştırmakta zorlanmasına ve sanatın meslekleşmesinin araçsallaşmasına neden olmaktadır. Bu durum yalnızca eğitim sistemiyle sınırlı kalmamakta; doğrudan sanat üretiminin niteliğini düşüren, sahnede içi boşaltılmış temsillere yol açan bir tablo yaratmaktadır.

Türkiye’de sanat yöneticiliği, hâlâ arada kalmış bir kimliktir. Ne bir sanatçıdır, ne de bir bürokrat. Oysa olması gereken, bu iki alanı birleştiren, sahne dilini bilen, oyuncuyla empati kurabilen ama aynı zamanda bütçe, strateji, kaynak yönetimi, seyirci ilişkileri, dijital dönüşüm gibi kavramlara da hâkim olabilen çok disiplinli bir figürdür. Tiyatroda sürdürülebilirlik, yalnızca oyun yazmakla ya da sahneye çıkmakla değil; kurum inşa etmekle, ekip kurmakla, ilişki yönetmekle, etik değerleri ayakta tutmakla mümkündür. Bu nedenle sanat yöneticiliği, tiyatronun yalnızca görünür yüzü değil; aynı zamanda en derin, en hayati damarlarından biri olarak ele alınmalıdır.

Sonuç olarak, Türkiye’de sanat yöneticiliğinin kurumsallaşması yalnızca kültür politikalarının güçlenmesini değil; aynı zamanda sahne sanatlarının etik, estetik ve ekonomik olarak daha sağlam bir zemine oturmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda Moda Sahnesi’nin deneyimi, hem yapısal öneriler sunmakta hem de mevcut sistemin sınırlarını gösteren bir ayna işlevi görmektedir. Bu aynadan yansıyanı görmeye ve yeniden inşa etmeye cesaret eden bir kültür politikası ise, yalnızca tiyatroyu değil, toplumun sanata dair düşünce yapısını da dönüştürebilir.

4.4. Sanat Ve Tiyatro Yönetimine İlişkin Kavramsal Değerlendirme

Yukarıda sunulan somut önerilerin yanı sıra, sanat yönetiminin kavramsal çerçevesine dair bütüncül bir değerlendirme yapmak, kuramsal alt yapının güçlenmesi açısından da önem arz etmektedir. Önceki bölümde Türkiye'deki iki farklı tiyatro kurumu üzerinden sanat yönetiminin pratikte nasıl işlediği karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu kurumlara ilişkin analizler, Türkiye'de sanat yönetimi pratiğinin farklı modellerde yapılandığını ve bu modellerin hem içsel (kurumsal yapı, liderlik tarzı) hem de dışsal (kültür politikası, finansman kaynağı) dinamiklere bağlı olarak şekillendiğini göstermiştir. Bu bağlamda aşağıdaki bölümde, bu somut gözlemlerden yola çıkarak sanat yönetimi anlayışının nasıl olması gerektiğine ilişkin kavramsal bir değerlendirme yapılmakta; tiyatro yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler ve sahne sanatlarında yönetimin temel ilkeleri tartışılmaktadır.

4.4.1. Sanat Yönetiminin Niteliği ve Gelişim Yönü

Sanat yönetimi, yalnızca bir etkinlik planlayıcılığı ya da uygulayıcı pozisyonu değildir. Sanat yöneticisi, aynı zamanda bir kurumun kültürel yönünü inşa eden, üretim süreçlerini organize eden ve sanatın toplumsal değerini stratejik olarak yöneten kişidir. Bu bağlamda sanat yönetimi hem estetik alan bilgisine hem de profesyonel yönetim becerilerine sahip olmayı zorunlu kılar.

Çağdaş sanat yöneticisi, yaratıcı süreçleri beslemekle birlikte; bütçe hazırlama, insan kaynağı yönetimi, finansal sürdürülebilirlik, kriz yönetimi, kurumsal iletişim ve kamu-özel iş birlikleri gibi karmaşık konularda da bilgi sahibi olmalıdır. Sanat alanı ile yönetim bilimi arasında kurulan bu köprü, sanat yönetimini diğer organizasyonel yönetim alanlarından ayıran temel özelliktir. Bu yönüyle sanat yönetimi, yalnızca sanatsal çıktının değil; kurumun kimliğinin, vizyonunun ve kültürel etkisinin de planlandığı ve yönetildiği bir stratejik düşünme biçimidir. Yönetici, hem sanatçıları anlamalı hem de izleyici kitlesi, sponsorlar, kamu otoriteleri ve medya gibi dış paydaşlarla iletişimi stratejik biçimde kurabilmelidir.

4.4.2. Sahne Sanatlarında Yönetimin Temel İlkeleri

Sahne sanatları, doğası gereği kolektif üretime dayalıdır. Bu nedenle bu alanda yönetim anlayışı, tek merkezli ve yukarıdan aşağıya işleyen bir hiyerarşi yerine, katılımcı, esnek ve üretim süreçlerini önceleyen bir yapı içinde kurgulanmalıdır. Tiyatro kurumlarında yöneticilik, sadece sahne dışı süreçleri organize etmek değil; aynı zamanda sanatsal üretimi yönlendiren kararların parçası olmak anlamına gelir. Bu noktada tiyatro yönetiminin temel ilkeleri şunlar olmalıdır:

- **Katılımcı Karar Alma:** Yönetim sürecine sanatçılar, teknik ekip ve idari personel aktif biçimde dâhil edilmeli; kararlar tek bir kişi üzerinden değil, ortak akıl yoluyla oluşturulmalıdır.
- **Estetik ve Etik Denge:** Yöneticiler, sanat eserinin özgünlüğünü gözetirken aynı zamanda kurumun etik ilkelerine ve toplumsal sorumluluğuna uygun hareket etmelidir.
- **Finansal Şeffaflık ve Sürdürülebilirlik:** Üretimin devamlılığını sağlamak için finansal kaynaklar etkili yönetilmeli; bütçe kullanımı açık ve izlenebilir olmalıdır.
- **İzleyici Odaklılık:** Tiyatro yalnızca üreticiler için değil; seyirciyle kurulan ilişki üzerinden var olur. Yönetim, seyirci profiline yönelik kültürel stratejiler geliştirmelidir.
- **Krizlere Karşı Dayanıklılık:** Pandemi gibi dışsal şoklara karşı tiyatroların üretimlerini ve varlıklarını sürdürebilecek bir organizasyon yapısı inşa edilmelidir.

Sahne sanatlarında yönetim, yalnızca bir işleyiş değil; sanat üretimini mümkün kılan etik, estetik ve stratejik bir altyapıdır.

4.4.3. Tiyatro Yöneticisinin Nitelikleri ve Rolü

Tiyatro yöneticisi, yalnızca bir sanatsal figür ya da teknik idareci değil; sanat üretimi ile kurumsal yönetim süreçleri arasında köprü kuran çok yönlü bir profesyoneldir. Bu bağlamda çağdaş tiyatro yöneticisi, hem estetik sezgi ve sanatsal anlayışa hem de yönetim bilimi, organizasyon yapısı, insan kaynakları, mali planlama ve stratejik yönetim gibi alanlara hâkim olmalıdır.

Bu çok katmanlı rol, tiyatro yöneticisinden şu temel nitelikleri gerektirir:

◆ **Sanatsal Nitelikler:**

- Estetik duyarlılık ve yaratıcı vizyon
- Repertuar oluşturma sürecine katkı
- Disiplinlerarası sanat bilgisi
- Sanatçı ilişkilerini yönetme becerisi

◆ **Yönetmel ve Organizasyonel Nitelikler:**

- Stratejik planlama ve kurum vizyonu oluşturma
- Organizasyon yapısını kurma ve geliştirme
- Etkili ekip yönetimi ve liderlik
- Proje yönetimi ve kaynak optimizasyonu

◆ **Ekonomik ve Politik Bilinç:**

- Bütçe oluşturma ve fon bulma becerisi
- Yerel ve merkezi kültür politikaları hakkında bilgi
- Kamusal sorumluluk ve hesap verebilirlik anlayışı
- Sürdürülebilirlik ve kriz yönetimi stratejileri

Günümüz tiyatro yöneticisi, hem sahne arkasındaki yapıyı organize eden bir yönetici hem de sahne önündeki sanatsal çıktıyı belirleyen bir vizyonerdir. Dolayısıyla bu pozisyon, yalnızca iç dengeyi değil, aynı zamanda tiyatro kurumunun toplumla, siyasetle ve ekonomiyle olan ilişkisini de yöneten bir misyon yüklenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan biri, tiyatro kurumlarının yönetiminde yalnızca sanatsal duyarlılığa sahip değil; aynı zamanda işletme, stratejik planlama, insan kaynakları ve kamu ilişkileri gibi alanlarda da yetkin kişilere ihtiyaç duyulduğudur. Bu doğrultuda, tiyatro kurumlarının yönetiminde yer alacak bireylerin hem sanatsal üretimi

kavrayabilecek estetik bilgiye hem de kurumsal işleyişi sürdürebilecek yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu niteliklere sahip kişilerin yetişmesi için, Sanat ve Kültür Yönetimi gibi disiplinlerde özellikle tiyatro kurumları odağında uzmanlaşmaya dayalı lisansüstü eğitim programlarının desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Yetiştirilen bu profesyonellerin, gerek kamusal gerek özel tiyatro kurumlarında istihdam edilmesi, Türkiye'deki tiyatro yönetimi alanında yapısal bir dönüşüm sağlayacaktır.

Ancak bu tür çok yönlü bir profilin her zaman tek bir kişide toplanması mümkün ya da verimli olmayabilir. Bu durumda önerilen bir diğer model, eş yöneticilik ya da ikili liderlik sistemidir. Bu modelde, tiyatronun başında iki eşit ve tamamlayıcı yönetici yer alır: biri sanatsal vizyonu belirleyen, repertuarı yöneten ve yaratıcı süreci koordine eden kişi; diğeri ise finansal yapıyı yöneten, stratejik planlamayı yapan ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlayan kişi. Böylece tiyatro kurumu hem sanatsal özerkliğini hem de organizasyonel verimliliğini birlikte sürdürebilir. Bu esnek yapılanma, çağdaş kültür kurumlarında yaygınlaşmakta olan hibrit yönetim modelleriyle de uyumludur. Bu bağlamda tiyatro yöneticisi, sanatsal üretimi yönlendiren bir lider olmanın ötesinde; kültürel strateji geliştiren, toplumsal sorumluluk taşıyan ve yaratıcı süreçlerle yönetsel becerileri bütünleştirebilen bir figür olarak konumlanmalıdır.

Bu çalışma, Türkiye'de sanat yönetiminin kurumsal ve uygulamalı boyutlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, özellikle kamu destekli ve bağımsız tiyatro kurumları bağlamında güncel sorun alanlarını açığa çıkarmayı amaçlamıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarıve Moda Sahnesi gibi iki farklı yapının karşılaştırmalı olarak incelenmesi, hem yönetim modelleri hem de sanat politikaları açısından önemli benzerlikleri ve farklılıkları görünür kılmıştır. Bu yönüyle tez, yalnızca yapısal analizle sınırlı kalmayıp; sanat yöneticiliği mesleğinin Türkiye bağlamında ne tür bir form alması gerektiğine dair normatif bir tartışma alanı da sunmuştur.

Sanatın profesyonelleşmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni yönetim biçimlerinin, yalnızca kültürel üretimin değil; aynı zamanda toplumsal etkileşimin, kamusal sorumluluğun ve estetik vizyonun da taşıyıcısı hâline geldiği bu tez kapsamında açıkça ortaya konmuştur. Bu bağlamda çalışma, sanat yönetimi alanında Türkçe literatüre özgün bir katkı sunmakta; özellikle tiyatro kurumlarında yönetsel dönüşümün hem kültür

politikalarıyla hem de kurum içi aktörlerin ilişkileriyle nasıl şekillendiğine dair derinlikli bir analiz sunarak alandaki boşluğu önemli ölçüde doldurmayı amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Adorno, T. W. (2003). *Kültür Endüstrisini Yeniden Düşünürken*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Adorno, T. W., & Horkheimer, M. (2002). *Dialectic of Enlightenment: Philosophical Fragments* (G. S. Noeri, Ed.; E. Jephcott, Trans.). Stanford University Press.
- Aksoy, S. (2016). *Sanat Kurumlarında Teknik Yönetim*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Akçay, Ü. (2017). *Bilgi Toplumu ve Yeni Ekonomi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- And, M. (1983). *Türk Tiyatrosu Tarihi*. Ankara: İnkılap Kitabevi.
- And, M. (1991). *Türk Tiyatro Tarihi*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- And, M. (1992). *Tiyatro Sanatı*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- And, M. (1993). *Oyun ve Bügü: Türk Kültüründe Oyun Kavramı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Aristoteles. (1995). *Poetika* (Çev. İ. Kutluk). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Aydın, M. (2020). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve SA8000 Standardı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydoğan, K. (2025). *Moda Sahnesi'nde sanat yönetimi, kurumlaşma ve etik ilkeler üzerine kişisel görüşme* [Kişisel Söyleşi, 29 Nisan 2025].
- Bayındır Tuna, H. (2018). 'Bir Işık Verin Bana' filmi bağlamında Stanislavski yönteminin tiyatro ve sinema oyunculuğuna yaklaşımı (Sanatta Yeterlik Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benjamin, W. (2021). *Mekanik Yeniden Üretim Çağında Sanat Eseri* (R. Dini, Der.; O. Yiğit, Çev.). İstanbul: Ketebe Yayınları.
- Berksoy, Z. (2010). *Tiyatroda Yaratıcılık, Sanat Yönetmenliği ve Kurumsal Kimlik*. *Tiyatro Araştırmaları Dergisi*, (30), 52–59.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Brenson, M. (2001). *Visionaries and Outcasts: The NEA, Congress, and the Place of the Visual Artist in America*. New York: The New Press.
- Brenson, M. (2005). *Küratörün Zamanı*. *Yıldız Journal of Art and Design*, 2(2), 27–51.
- Canudo, R. (2009). *Yedinci Sanat Üzerine Manifesto* (Çev. E. Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Clark, B. (2005). *Rönesans ve Tiyatro*. İstanbul: Dost Kitabevi.

- Cooke, P., & Lazzeretti, L. (2008). *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Demirtaş, E. (2022). *Antik Yunan Tiyatrosunun Ritüel Kökeni*. İstanbul: İthaki Yayınları.
- Department for Culture, Media and Sport. (1998). *Creative Industries Mapping Document*. Londra: DC
- Department for Culture, Media and Sport. (2001). *Creative Industries Mapping Document 2001*. Londra: DCMS.
- Descartes, R. (1998). *Yöntem Üzerine Konuşma* (Çev. M. Cüneyt Özşenel). İstanbul: Say Yayınları.
- Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity Press
- Diderot, D., & d'Alembert, J. (2009). *Aydınlanma Ansiklopedisi Seçmeler* (Çev. Y. Sarıoğlu). Ankara: Dost Kitabevi.
- Dursun, G. (2017). *Kamu Sanat Kurumlarında Yönetim Sorunları*. İstanbul: Alfa Yayınları. -90
- Erdoğan, İ. (2013). *İşletme Kültürü ve Toplum*. İstanbul: Beta Yayınları. -48
- Erbay, M. (2009). *Sanat - Sanat Yönetimi ve Ötesi*. İstanbul: Agora Kitaplığı. -45
- Ergen Ayan, B. (2022). *Sanat ve Kültür Politikaları Bağlamında Türkiye'de Sanatın Gelişim Süreci* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkal, F. (2014). *Turne Tiyatrosu ve Yönetim Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Erkal, G. (2017). *Sanatın Direnişi*. İstanbul: Tekin Yayınevi.
- Ersoy, A. (2013). *Sanat ve Estetik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Furet, F. (1981). *Fransız Devrimi'nin Geçmişi* (Çev. E. Atayman). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Gombrich, E. H. (2000). *Sanatın Öyküsü* (Çev. B. Onaran). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Guénon, R. (2019). *Modern Dünyanın Bunalımı* (Çev. A. Ertürk). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Güzel, E. (2018). *Yaratıcı Liderlik ve Kültür Yönetimi*. İzmir: Akademi Sanat Yayınları.
- Hartley, J. (2005). *Yaratıcı Endüstriler*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Hartley, J. (2013). *Key Concepts in Creative Industries*. London: SAGE Publications.
- Hegel, G. W. F. (1995). *Estetik Üzerine Dersler* (N. Arslan, Çev.). Say Yayınları.
- Hubbard, E. (2001). *Elbert Hubbard's Scrap Book*. New York: Wm. H. Wise & Co.

- Huizinga, J. (2017). Homo Ludens: Oyunun Toplumsal İşlevi Üzerine Bir Deneme (Çev. M. Aydın). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- HumanGroup. (2014). İdeal yöneticiniz nasıl biri? [İnternet anket raporu]. Erişim adresi: <https://www.humangroup.biz>
- Hürriyet Gazetesi. (2012, Nisan 13). Şehir Tiyatrolarında Yönetmelik Değişikliği Tartışması.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları. (2025). Hakkımızda. İstanbul Büyükşehir Belediyesi. <https://sehirtiyatrolari.ibb.istanbul/hakkimizda>
- İnce, A. (2015). Sanat Yönetimi: Kuram ve Uygulama. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2012). İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatroları Yönetmeliği. Resmî Gazete.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2022). Şehir Tiyatrolarında Yeni Atamalar. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Resmî Web Sitesi.
- Kant, I. (1784). What is Enlightenment? [Was ist Aufklärung?]. Berlinische Monatsschrift, Aralık sayısı. (Modern Türkçe çeviri için bkz. Kant, I. (2011). Aydınlanma Nedir? (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Say Yayınları
- Karaca, A. (2014). Darülbedayi'den Şehir Tiyatrosu'na: İstanbul'da Tiyatronun Kurumsallaşma Süreci. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Kleiner, F. S. (2022). Gardner's Art through the Ages: The Western Perspective (15. ed., Vol. II). Boston: Cengage Learning.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Management: A Global and Entrepreneurial Perspective. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Korkmaz, T. (2010). Sanat Kurumlarında Örgütsel Davranış ve Liderlik. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kullanılan Atıf:
- Kumkale, R. (2010). Başarılı yöneticilik sanatı (). İstanbul: Kumkale Yayınları.
- Levent, T. (2025). *Türkiye'de Tiyatro Yönetimi üzerine kişisel görüşme* [Kişisel Söyleşi, 30 Nisan 2025].
- Littman, R. (2004). Art Management in Practice. New York: Routledge.
- Madden, C. (2023). Sanatın Toplumdaki Rolü: Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Perspektifler (Çev. E. Aydın). İstanbul: Kültür Bilinci Yayınları.
- Maleviç, K. (2017). Sanatın Nesnesi Olarak Nesnesizlik (Çev. A. T. Gürpınar). İstanbul: Metis Yayınları.
- Milliyet Gazetesi. (2012, Nisan 15). Tiyatroda Yönetmelik Kri

- Mirze, S. K. (2009). İşletme. Ankara: Literatür Yayıncılık. -135
- Mommsen, W. J. (2017). Sanayi Devrimi ve Sonuçları. İstanbul: İletişim Yayınları
- Montesquieu, C. (2004). Kanunların Ruhu Üzerine (Çev. Mehmet Ali Ağaoğulları). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Moschochoriti, R. (2018). Ritüelden Tragedyaya: Tiyatronun Antropolojik Kökeni. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Mutlu, E. (2012). Sanatın İktidarı – Türkiye’de Sanat, Sanatçı ve Devlet İlişkisi. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Nietzsche, F. (2010). Tragedyanın Doğuşu (Çev. A. Tura). İstanbul: Say Yayınları.
- Nutku, Ö. (1994). Tiyatronun ABC’si. İzmir: Akademi Kitabevi.
- OECD. (2021). The Economic and Social Impact of the Cultural and Creative Sectors. Paris: OECD Publishing.
- Özertem, E. (2025). *İ.B.B. Şehir Tiyatrolarında sanat yönetimi, kurumlaşma ve yönetim üzerine kişisel görüşme* [Kişisel Söyleşi, 26 Nisan 2025].
- Özsoy, E. (2013). Türkiye’de Tiyatro Yönetimi ve Kurumsal Yapı (–106). Ankara: Ayrıntı Yayınları.
- Platon. (2004). Devlet (C. Çoban, Çev.). Remzi Kitabevi.
- Read, H. (2010). Sanatın Anlamı (Çev. M. Moralı). İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Rousseau, J.-J. (2004). Toplum Sözleşmesi (Çev. M. Belge). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sabah Gazetesi. (2014, Kasım 18). 100 Fotoğrafla 100 Yıl. <https://www.sabah.com.tr/galeri/kultursanat/100-fotografla-100-yil-1416319916/63>
- SAI – Social Accountability International. (2014). SA8000 Standard. New York: Social Accountability International.
- Sarıkaya, N. (2020). Antik Yunan’da Dionysos Kültü ve Tiyatronun Doğuşu. Motif Akademi Halkbilimi Dergisi, 13(30), 130–145.
- Sarıoğlu Uğur, S., & Uğur, H. (2014). Yönetimde yeni yaklaşımlar (). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schmandt-Besserat, D. (2007). Antik Dünyada Yönetim Uygulamaları. İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları.
- Schopenhauer, A. (2011). Sanat Üzerine (Çev. M. Yakupoğlu). İstanbul: Say Yayınları.
- Shiner, L. (2004). Sanatın İcadı (Çev. A. Ertan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Throsby, D. (2010). The Economics of Cultural Policy. Cambridge: Cambridge University Press.

- Tolstoy, L. (1997). *Sanat Nedir?* (A. Cemal, Çev.). Can Yayınları.
- Tuna, E. (1990). *Tiyatroda Göstergibilimsel Bir Yaklaşım*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Türk Tiyatrosu. (2008, Aralık). 2008-2009 Tiyatro Sezonu Oyunları ve Yeni Sahne Projeleri Tanıtım Toplantısı, .
- Uçkan, Ö. (2006). Bilgi Politikası ve Bilgi Ekonomisi: Verimlilik, İstihdam, Büyüme ve Kalkınma. *Bilgi Dünyası*, 7(1), 23–48.
- Williams, R. (1993). *Kültür* (Çev. S. Aygün Cengiz & D. İşler Hayırlı). İstanbul: İletişim Yayınlar
- Yeğin, A. (2015). *Kültürel Yöneticilik ve Sanat Politikaları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Yeğin, A. (2015). *Kültürel Yöneticilik ve Sanat Politikaları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları. S63
- Yöneticinin temel işlevi, belirlenen stratejileri uygulayarak arzu edilen sonuçlara ulaşmaktır (Ülgen & Mirze, 2004,).
- Yücel, A. (2015). *Tiyatronun Kökeni ve Gelişimi*. Ankara: Bilge Kültür Sanat.
- Yücel, G. (2011). *Kültürel Kurumlarda Liderlik Modelleri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Çalışlar, H. (2006). *Tiyatroda Disiplinlerarası Yaklaşımlar*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Çelik, T. (2014). *Kültür Endüstrisi Kavramı Çerçevesinde Medya Ürünleri: Eleştirel Yaklaşım*. [PDF dosyası]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/269831284_KULTUR_ENDUSTRISI_KAVRAMI_CERCEVESINDE_MEDYA_URUNLERI_ELESTIREL_YAKLASIM
- Özsoy, E. (2013). *Türkiye’de Tiyatro Yönetimi ve Kurumsal Yapı*. Ankara: Ayrıntı Yayınları. –106
- Özgür, H. (2011). *Yönetim bilimi: Kuramlar ve yaklaşımlar* (). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özgüç, A. (2011). *Tiyatroda Prodüksiyon ve Organizasyon*. İstanbul: Es Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. ()
- Öztürk, Y., & Kurt, B. (2020). *Sanat ve Kültür Yönetimi Eğitimi: Tarihsel ve Karşılaştırmalı Bir Giriş Denemesi*. *YEDİ: Sanat, Tasarım ve Bilim Dergisi*, 23, 45-57.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları. ()
- Şener, S. (1995). *Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Şener, S. (1997). *Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Şener, S. (1999). *Tiyatro Sanatı Üzerine Yazılar*. Ankara: Mitos Boyut Yayınları.

- Şener, S. (2001). Tiyatroda Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Mitos Boyut Yayınları.
- Şener, S. (2003). Tiyatronun ABC'si. Ankara: Mitos Boyut Yayınları.
- Şener, S. (2006). Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu. Ankara: Dost Kitabevi