
sanathayat7
kültürün
özelleştirilmesi
1980'ler Sonrasında
Şirketlerin Sanata
Müdahalesi
Chin-tao Wu
İLETİŞİM

CHIN-TAO WU

Kültürün Özelleştirilmesi

1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi

CHIN-TAO WU 1997'de University College London'da sanat tarihi dalında doktora derecesi aldı. *New Left Review*, *New Statesman*, *Kunst und Politik*, *Art China* gibi dergilere yazdığı yazılarda ve çeşitli konferanslarda sunduğu bildirilerde şirketlerin sanata müdahalesi, sanatın siyasetle ilişkisi, tüketim kültürünün sanat müzeleri üzerindeki etkisi gibi konuları işledi. Chin-tao Wu, Tayvan'da Nanhua Üniversitesi'nde ders veriyor ve University College London'da onursal araştırmacı.

sanat**hayat**

DİZİ EDİTÖRÜ Ali Artun

Her geçen gün sanat hayatın önünde
baş eğerek öz saygısını yitiriyor.
BAUDELAIRE

İş hayatı sanattan bir sonraki adımdır...
İş hayatında iyi olmak en büyüleyici sanattır...
Para yapmak sanattır.
Andy WARHOL

CHIN-TAO WU

Kültürün Özelleştirilmesi

1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi

Privatising Culture
Corporate Art Intervention since the 1980s

ÇEVİREN **Esin Soğancılar**

iletişim

Privatising Culture (Corporate Art Intervention since the 1980s)
© 2002 Chin-tao Wu
Bu kitabın yayın hakları "Verso Edition and NLB"den alınmıştır.

İletişim Yayınları 1107 • sanat**hayat** dizisi 7
ISBN 975-05-0356-2
© 2005 İletişim Yayıncılık A. Ş.
1. BASKI 2005, İstanbul (2000 adet)

DİZİ EDİTÖRÜ Ali Artun
YAYINA HAZIRLAYAN Elçin Gen
KAPAK TASARIMI Özlem Özkal
KAPAK RESMİ Caravaggio, *Medusa*, 1595-1598
KAPAK FİLMİ Mat Yapım
UYGULAMA Hüsnü Abbas
DÜZELTİ Asude Ekinci
DİZİN Hasan Deniz
MONTAJ Hasan Deniz
BASKI ve CİLT Sena Ofset

İletişim Yayınları
Binbirdirek Meydanı Sokak, İletişim Han No. 7 Cağaloğlu 34122 İstanbul
Tel: 212.516 22 60-61-62 • Faks: 212.516 12 58
e-mail: iletisim@iletisim.com.tr • web: www.iletisim.com.tr

Bu kitabı okumaya ömrü vefa etmeyen kardeşim Chin-ho'ya
ve bu kitabı okuyamayacak olan anneme, sevgiyle...

給母親陳淑和三哥金河

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR 11

1. Sunuş 15

ÖZELLEŞTİRME DÖNEMİ: KAMU-ÖZEL MESELESİ 18

ŞİRKETLER VE ŞİRKET ELİTİ 22

İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN MEDİCİ'Sİ 26

2. Amerika'da ve Britanya'da Kamu Sanat Finansmanı: Ön Değerlendirme 36

AMERİKA İLE BRİTANYA'DA SANAT MÜZELERİ: KÖKEN İTİBARİYLE ÖZEL, UYGULAMA İTİBARİYLE KAMUSAL KURUMLAR 40

- **Dolaylı Devlet Sübvansiyonlarının Matematiği** 49
- **Gizlenen Tasarruflar** 53

AMERİKA'DA VE BRİTANYA'DA KAMU SANAT KURUMLARI 58

- **"En Geniş Kitle İçin En Kaliteli Hizmet"** 59
- **Britanya Sanat Konseyi Koleksiyonu** 64
- **Ulusal Sanat Vakfı ve Alternatif Mekânlar** 70

3. Devletin Sanat Alanındaki Rolünün Değişmesi 86

REAGAN VE THATCHER YÖNETİMLERİNDE
KAMU POLİTİKASINDA GERÇEKLEŞEN DEĞİŞİKLİKLER 86

• Reagan İktidarında Sanat 88

• Margaret Thatcher ve Sanat Bakanları 95

• Nakit Teşvikler 107

BÜYÜK BRİTANYA SANAT KONSEYİ
VE ULUSAL SANAT VAKFI 109

• Sanat Konseyi'nde Thatcherizm'in Egemenliği 110

• Frank Hodsoll Yönetiminde Ulusal Sanat Vakfı 118

ÖZEL SEKTÖR SANAT KOMİSYONU VE
ÖZEL SEKTÖR SANAT SPONSORLUĞU DERNEĞİ 129

4. İşletme Kültürünün Bekçileri: Sanat Mütevellileri 145

AMERİKAN MÜTEVELLİ HEYETLERİ 147

• Whitney Müzesi Mütevelli Heyeti 152

BRİTANYA'DAKİ MÜTEVELLİ HEYETLERİ 164

• Tate Gallery 170

5. İşletme Kültürünü Kucaklama:
1980'lerden Bu Yana Sanat Kurumları 206

SANAT SPONSORLUĞUNUN KURALLARI 208

SPONSORLUĞUN YÖNETİMİ 210

TEMAYÜZ 212

ŞİRKET İMAJINI CİLALAMAK 215

SANAT İZLEYİCİLERİ KİTLESİ 218

SANAT KURUMLARI 223

SEROTA TATE'TE 226

CÉZANNE'LA ÖĞLE YEMEĞİ 228

KİRALIK MÜZELER 230

BENDEN SONRA TEKRARLAYIN 233

LOGO YASASI 237

KÜLTÜR ATMOSFERİNİ DEĞİŞTİRMEK 239

SANAT DÜNYASI SİGARA İÇİYOR 241

GİRİŞ ÜCRETLERİ 245

SANAT VE REKLAM 249
ABSOLUT REKLAM 251

6. Şirketler Sanat Ödülü Dağıtıyor 261
ŞAŞAALI ÖDÜLLER 262
HAZIR EGEMENLİĞE KONMAK 264
İMAJ TAZELEMEK İÇİN NAKİT ÖDÜL 266
DUMAN PERDESİ 270
PARAYI KANALİZE ETMEK 274
HUGO BOSS: ÇAĞDAŞ SANAT İÇİN GİYİNMEK 279
• Boss Dünyanın Her Yanında 282
PHILIP MORRIS ATEŞİ ASYA'YI YAKIYOR 285
• Tavşana Kaç Tazıya Tut 288
• Fuji Dağında Duman 291
VAN GOGH: ŞİRKETLERİN SANAT ELÇİSİ 293

7. Şirket Binalarında Çağdaş Sanat Vitrinleri 302
ŞİRKET BİNALARINDA AÇILAN KAMU KURUMU ŞUBELERİ 302
• Müze Dünyasının McDonald's'ı 303
• İmar Yasaları ve Vergi İndirimleri 305
• Gayri Menkul Gerçekleri 308
• Sansür: Dışardan ve İçerden 310
• Dean Clough: Pratik Ütopya 312
ŞİRKET BİNALARINDAKİ SANAT SERGİLERİ VE GALERİLERİ 317
• Boyut Önemlidir 319
• Büro Sergileri 321
• Duvar Süsü Olarak Sanat 323
• Şirket Sergilerinin İşlevleri 324

8. Şirketlerin Sanat Koleksiyonları 336
ŞİRKETLERİN SANAT KOLEKSİYONLARI VE VERGİ KONULARI 339
1980'LERİN YENİ SANAT HAMİLERİ 348
• Sanat Bankacılığı 354
• Hukuk ve Muhasebe Çevrelerinde Sanat 361

• Sanat ve İmalat 363
• Sanat ve Gayri Menkul 368
ŞİRKETLER NEDEN ÇAĞDAŞ SENET ESERİ SATIN ALIRLAR? 376
• Şirket Elitinin Rolü 376
• Şirketlerin Yer Değiştirmesi 380
• Çalışma Ortamının Güzelleştirilmesi 382
• Yatırım Olarak Sanat 385
• İmaj Yaratmak 386
ŞİRKETLERİN SANAT GİRİŞİMLERİNİN MEŞRULAŞTIRILMASI 394
SANAT HAMİSİ ŞİRKETLERİN ETKİSİ 400

9. Sonuç: Muhafazakârlıktan Yeni-Muhafazakârlığa 424
CLINTON'IN SANAT KARNESİ 426
SANATIN KAMU BÜTÇESİNDEN FİNANSMANI İÇİN VERİLEN ÖLÜM KALIM MÜCADELESİ 428
MUHAFAZAKÂRLARIN YOLUNDAN YENİ İŞÇİ PARTİSİ'NİN ÜÇÜNCÜ YOLUNA 431
BRİTANYA'DA PİYANGO 432
ŞİRKETLEŞMİŞ REFAH DEVLETİ 434
EĞLEN BRİTANYA 437
SANAT KURUMLARI: YAYILMA ÇILGINLIĞI 439
• Çokuluslu Müzeler: McGuggenheim 441
• Britanya'da Üçüncü Binyıl Yayılması 453
• Saatchi Serbest Bölgesine Doğru? 463

Sonsöz 466

Resimler 473
Kaynakça 477
Dizin 495

TEŞEKKÜR

Elinizdeki kitap University College London (UCL), Sanat Tarihi Bölümü için hazırlanan bir doktora tezinden doğdu (*Kültürün Özelleştirilmesi: On Yıllık Reagan ve Thatcher Döneminde Şirketlerin Çağdaş Sanata ve Sanat Kurumlarına Müdahalesinin Çeşitli Yönleri*, 1997). Tezin hazırlanması çok uzun zaman aldı; bu süreçte gerçekleştirdiğim entelektüel keşifler bana büyük mutluluk verdi, ama bunların yanında sürekli ve derin bir yabancılaşma duygusu da yaşadım. Beyaz, aslen Avrupa-merkezci bir disiplin ve kurumsal yapı içerisinde çalışmak, marjinalleşmiş bir ırkın, marjinal bir konu üzerinde çalışan bir üyesi gibi hissetmeme neden oldu. Bu çalışmayı tamamlamış olmak, mutlaka bütün bu olumsuzlukların giderilmesi anlamına gelmiyor. Gerçi akademik sanat tarihi çalışması, tanımı gereği yalıtınacı olamaz; ama içsel yapısı, özellikle Britanya'da, büyük ölçüde statükoyla yakın olmaya devam ediyor; bu yapının neden değişemeyeceği ve neden değişmemesi gerektiği gibi sorular hâlâ yanıtlanınayı bekliyor.

Her şeye karşın, bana uzun yıllar boyunca verdiği teşvik

ve destek nedeniyle UCL Sanat Tarihi Bölümü'ne sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Üniversite çalışanları bana zaman ayırarak, sabır göstererek ve çalışmamı istediğim hızda yürütmeme olanak sağlayarak çok büyük destek verdiler. Kültürün özelleştirilmesi sürecine dahil edilen üniversitelere getirilen yeni malî kısıtlamalar, bana gösterilen bu nezaket ve anlayışı gelecekte tümden ortadan kaldırmasa bile giderek daha zor rastlanır hale getirecek. Benim için üstlendiği güç işlerden ötürü danışmanım Andrew Hemingway'e, soru ve sorgulamalarıma her zaman yanıt veren ve bana çok çeşitli konularda yardım eden Tom Gretton'a özellikle minnettarım.

1990 yılında ABD'ye gerçekleştirdiğim ilk ziyaret ve bu ülkede yürüttüğüm alan çalışması sırasındaki yardımları için Hong Li-ju ve kocası Hsing Tai-Kang'a özellikle teşekkür ediyorum. Washington DC'de geçirdiğim iki ay boyunca bana kalacak yer sağlayıp büyük misafirperverlik göstermelerinin yanında, Li-ju, beni Maryland Üniversitesi Sanat Tarihi Bölümü mensuplarıyla ve Tayvanlı yüksek lisans öğrencileriyle tanıştırdı. Onların kışkırtıcı soruları ve sorgulamaları, araştırmamı kendi düşüncelerim etrafında netleştirmeme yardımcı oldu. Ayrıca Washington DC'deki Ulusal Sanat Vakfı Görsel Sanatlar Programı'nın tüm personeline, özellikle Michael Faubion ve Jackie Harmon'a teşekkürlerimi sunuyorum. Bana yalnızca değerli zamanlarını ayırmakla kalmadılar, sanki bu kurumun çalışanlarından biriymişim gibi beni olağanüstü bir sıcaklık ve açık yüreklilikle karşıladılar.

Benimle görüşmeyi kabul eden ya da anket formlarını dolduran herkese teşekkür ederim. Onların nezaketi ve işbirliği olmaksızın bu çalışma tamamlanamazdı.

Anket sorularını hazırlarken Thames Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden Martin Roiser'in, City University Sosyal

İstatistik Bölümü'nden Angelia Dale'in, London School of Economics and Political Science'ın Antropoloji Bölümü'nden Stephan Feuchtwang'ın uzman olarak önerilerini alabildiğim için çok şanslı olduğumu düşünüyorum. Özellikle Stephan Feuchtwang'a teşekkür etmek isterim. Genel olarak araştırma metodolojisi konusunda bana birkaç ders vermekle kalmadı, araştırma projemi yürütürken bana rehberlik de etti; bu nezaketi benim için özellikle değerli çünkü kendisinden ilk kez yardım istediğimde beni hemen hemen hiç tanımıyordu. Anket formlarının neredeyse hepsini, postalamak üzere ABD'ye götüren Joan Carlson ile oğulları Jim ve Kevin McAuley'e de teşekkür ederim.

Ayrıca, projemin uygulanması boyunca şu veya bu şekilde bana yardım eden dostlara ve diğer kişilere teşekkür ediyorum: David Baker, Anna Bara, Sarah Douglas, Tom Griffin, Jay Heywood, Eric Moody, Gerald Vinten, Jill Walters, Marketa Zvelebil, Londra'daki British American Arts Association'dan Jennifer Williams, Ruihua Chang ve Teresa Lin (muhasebecilikle ilgili girift konularında çok yardımı dokundu).

Taslak metni kısmen ya da tümüyle okuyarak yorumlarda bulunan Jane Beckett, Carol Duncan, Justin Dyer, Matthew McDermott, Gregory Sholette ve Julian Stallabrass'a da minnetarım. Birkbeck College'den Ian Short'a metnin İngilizcesi konusundaki yardımlarından ötürü teşekkür ediyorum.

1987-1991 dönemi için burs vererek sağladığı uzun dönemli destek için Tayvan hükümetine büyük bir minnettarlık duyuyorum. 1990'da ABD'ye gerçekleştirdiğim ilk araştırma gezisi için gereken kaynağı Londra Üniversitesi'nin Merkezî Araştırma Fonu sağladı; University College London, 1994 ve 1995 yıllarında Almanya'da ve Amerika'da düzenlenen konferanslarda konuşmam için iki kez burs verdi; ikincisi New York ve Washington DC'deki dağınık

çalışmalarımı artık toparlamam için bir araştırma bursu da içeriyordu. East Anglia Üniversitesi'nde 1998-1999 için sağlanan J. Paul Getty doktora sonrası bursu için de çok müteşekkirim; bu burs araştırmam için Asya'ya gitmemi ve bu kitaba gerçekten uluslararası bir perspektif kazandırmamı sağladı.

Proje boyunca yalnızca duygusal desteklerini değil, çalışmamı tamamlayabilmem için malî yardımlarını da esirgemeyen Tayvan'daki dostlarıma teşekkür ediyorum: Chunhua Chang, Shui-ping Chen, Chi-ming Ho, Vassilis Vagios, Pi-hua Wang ve Jui-yin Yu. Ayrıca, dünyanın o tarafında günlük yaşamımda bana yardımcı olanlarada: Ju-chuan Wang, Ju-chin Wang, Huei-yu Chen ve Ming-dar Tsai. Onların cömertliği ve dostluğu olmasaydı bu proje asla yaşama geçirilemezdi. Son olarak, kardeşim Chin-ho'yu ve annemi projemin tamamlandığını göremeden yitirmekten duyduğum üzüntüyü belirtmek istiyorum. Bu kitabı yazarken sık sık onları düşündüm. Britanya'da geçirdiğim uzun yıllar boyunca kendisine karşı evlatlık görevlerimi yerine getirememiş olmamı sabırla karşılayan anneme özellikle minnet duyuyorum. Bana ilgi duyduğum şeyin peşinden gitme özgürlüğünü sundu; onun kuşağından ve onun tarzında yetiştirilmiş birinin kolay kolay vermeyeceği bir özgürlüktü bu. Her şeyden önemlisi, bana projemi tamamlama kuvveti veren metaneti için ona minnettarım.

1
Sunuş

Bu kitabı "Öteki" mi yazdı? Çinli adı taşıyan birinin, çağdaş İngiliz ve Amerikan sanatı ile kültürü hakkında yazması bazılarında ister istemez şüphe uyandıracaktır. Zaten eğitimime ve seçtiğim konunun gerektirdiği niteliklere ilişkin olarak pek çok kez sorgulandım. Biliyordum ki bir yabancı olarak ya eksik bilgilenmiş naif biri ya da anlatmaya hazırlandığım kültür sahnesi üzerine ayrıcalıklı bir tür bakış açısı edinmiş biri sayılacaktım. Oysa bunların hiçbiri gerçeği yansıtmıyor.

1987'de Britanya'ya geldiğimde, bu ülkede sosyal devletin sağladığı pek çok olanağın insanlar tarafından çok doğal haklar gibi algılandığını, kanıksandığını gördüm: Ücretsiz kütüphaneler, müze ve galerilere ücretsiz giriş, parasız eğitim ve hepsinden önemlisi herkese hizmet veren Ulusal Sağlık Hizmeti. Sosyal devlet anlayışından yoksun bir ülkede yetişmiş biri olarak bu tür ayrıcalıklara yabancıydım. Ne var ki ben zamanla Britanya'da sistemin nasıl işlediğini kavradıkça, saydığım bu olanakların çoğu da ortadan kalkmaya başladı: Ya sulandırılıyorlar ya da dönüştürülüyorlardı. Hatta

1996'da lisansüstü çalışmalarımın sonuna yaklaştığım sıralarda, insanların Londra Üniversitesi kütüphanesini kullanmaktan vazgeçtiklerine tanık oldum; çünkü üyelik için günde altı sterlin ödemek istemiyorlardı ya da ödeyecek güçleri yoktu. Britanya'da "işletme kültürü" denen olgunun gelişimine ilk elden tanık oldum; sosyal yaklaşımlar o denli değişti ki, bugünlerde toplumsal servetin adil yeniden dağıtımı ilkesinden söz etmek, Yeni İşçi Partili Başbakan'ın deyişiyle "muhafazakâr güçler" safına yerleştirilme riskini taşıyor.

İşletme kültürü dediğimiz olgu, 1980'li yılların başlarında iktidara gelen Reagan ve Thatcher hükümetlerinin eseri; elinizdeki kitapta, hayata geçirilmesinden itibaren Britanya ile Amerika'yı saran bu kültürün belirli bir yönü inceleniyor. Başlığının da gösterdiği gibi kitapta çağdaş kültürün, özellikle çağdaş sanatın, Atlantik'in iki yakasında özelleştirme sürecinden ne ölçüde nasibini aldığını araştırmaya çalıştım. Amerika'da ve Britanya'da şirketler yüksek kültür üzerinde hiçbir zaman bu denli hâkim olmamıştır; iş dünyasının yüksek kültüre müdahalesi hiç görülmedik bir olgu değildi, ama uygunsuz karşılanırdı. Kuşkusuz şirketler bir süreden beri sanat müzelerine ve diğer kültür kurumlarına katkıda bulunmaya başlamıştı; ama bu katkı kendilerinden talep ediliyordu; bu anlamda edilgin bir konumdaydılar. 1970'li yıllarda ise bu edilgin katkılarını sürdüren şirketler, bir yandan da çağdaş kültür söyleminin oluşturulup şekillendirilmesinde etkin katılımcılar olmaya başladılar. Ne var ki şirketler, sanata ve kültüre daha önce yalnızca ara sıra ve kısıtlı ölçüde müdahale ederken, geride bıraktığımız yirmi yıl boyunca sanatın ve kültürün tüm alanlarına müdahale etmeye başladılar; sanata şirket müdahalesi artık sürekli ve yaygın bir olgu.

1980'lerden itibaren Atlantik'in iki yakasındaki şirketler, sanat koleksiyonculuğu etkinliklerini yoğunlaştırmaya baş-

ladılar. Kendi küratörleriyle ve sanat departmanlarıyla donanmış olan günümüz şirketleri, ekonomik güçlerini kullanarak, oluşturdukları koleksiyonları yurtiçinde ve yurtdışında sergilemeye başladılar; böylece imtiyaz ve yetki açısından kamu müzeleri ve galerileriyle yoğun bir rekabete girdiler. Aynı zamanda, sanat müzelerini ve galerilerini birer tanıtım aracına dönüştürdüler: Kültür kurumlarının toplumumuzda sahip olduğu işlevi devralıp bu kurumların sosyal statüsünden yararlandılar. Şirket bünyelerinde sanat galerileri oluşturmaları, kamu müzelerinin şubelerini açmaları ya da şirket bünyesinde veya ülkenin çeşitli yerlerinde gezici sanat sergileri düzenlemeleri, şirketlerin bu alandaki hırslarının boyutunu daha net biçimde ortaya koyar: Sanki sanat gerçekten de gündelik iş pratiklerinin ayrılmaz bir parçası olmuş gibi bir izlenim yaratıyorlar. Özellikle Britanya'da, şirketlerin sanat ödülü dağıtma etkinlikleri de, biraz önce saydığımız çabaları kadar hırslı ve saldırgan. Şirketler, sanatsal çabayı ödüllendirerek kamuoyunun ilgisini çekmeye ve kendilerini açıkça çağdaş kültürün beğeni uzmanları konumuna yükseltmeye çalışıyorlar. Kısacası, iş dünyasının etkisi şu anda çağdaş sanatın her evresinde iyice ilerlemiş durumda: Üretiminden yayılmasına, alımlanmasına kadar.

Şirket sermayesinin gücünün, şimdiye kadar (en azından Britanya'da) hemen hemen tümüyle kamusal alana ait olan bir konuda kullanılması, 1980'li yıllarda oluşan yeni sanat bilincinin en girift ve en şaşırtıcı yönüdür. İlk bakışta tuhaf görünen bu toplumsal gelişme çok sayıda etmenin sonucu; bu etmenlerin en önemlisi, sanat finansmanıyla ilgili politikaların değişmesi. İşte bu değişiklik, serbest piyasa politikaları ile Reagan ve Thatcher döneminin ruhu arasında dolaysız bir bağlantı kurmamızı meşrulaştırıyor. Özellikle Britanya'da kamu politikası ile şirketlerin sanat sponsorluğu

arasında o kadar yakın bir ilişki var ki, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin yöneticisi Colin Tweedy, 1991'de, sanat sponsorluğunun Thatcherizm'in temel taşlarından biri olduğunu söyleyecek kadar ileri gitmişti.[1]

Kuşkusuz bu süreç ilerlemeye devam ediyor; çünkü Yeni İşçi Partisi iktidarı da, 1992-2000 Demokrat Parti yönetimi de, siyasî muhalifleri gibi serbest piyasa ilkelerine bağlı kaldı. Bu fenomenin neden böylesine uzun ömürlü olduğunu anlayabilmek için, tohumlarının atıldığı ve doğduğu siyasî ortama geri dönmemiz gerekiyor.

ÖZELLEŞTİRME DÖNEMİ: KAMU-ÖZEL MESELESİ

1980'li yıllar Amerika'da ve Britanya'da köklü bir siyasî dönüşüme sahne oldu. Sırasıyla 1979'da ve 1981'de iktidara gelen Margaret Thatcher ve Ronald Reagan, hükümette kaldıkları dönem boyunca müttefikleriyle birlikte serbest girişim doktrininin savunuculuğunu yaptılar ve siyasî söylemi büsbütün sağa kaydırdılar. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Britanya'da ve daha az ölçüde de olsa Amerika'da sosyal devlet kapitalizminin uygulanması konusunda sosyal demokrat bir uzlaşma vardı; buna göre piyasanın yanında kamu tedarik mekanizması da işliyordu. 1980'li yıllarda bunun yerine "serbest piyasa ekonomisi" olarak adlandırılan sistem saldırgan bir şekilde savunulmaya başlandı. Reagan'ın ve Thatcher'ın kamu politikaları ve ideolojik çizgileri radikaldi: Yalnızca siyasî oluşumlarda ve sosyal alanda devletin rolünü köklü biçimde değiştirdikleri için değil; kendi partileri içinde de, 1960'lı yıllarda sosyal hizmetlerin geliştirilmesini teşvik etmiş öncellerinden köklü biçimde ayrıldıkları için. "Devletin küçültülmesi", "devlet eliyle düzenlemenin kaldırılması", "özelleştirme" ve "işletme kültürü", Atlantik'in iki yakasında çeşitli biçimlerde ve düzeyler-

de dillerden düşmeyen sözcükler ve siyasetin harcıalem ideolojik malzemesi haline geldi.

Reagan ve Thatcher yönetimleri, izledikleri kamu politikalarıyla, temel ekonomik ve sosyal kurum olarak devletin yerine piyasayı yerleştirdiler ve iktidarları boyunca kapitalizmin piyasa mantığını yaygınlaştırdılar; bu gelişmeler, her iki ülkede de iş çevrelerinin aynı derecede etkili siyasî ve sosyal müdahalelere girişmesiyle paralel yürüdü.[2] C. Wright Mills'e göre Amerikan "iktidar eliti"nin üç temel direğinden ikisi olan iş çevreleri ile devlet arasındaki karşılıklı ilişki ortada.[3] Ama Reagan ve Thatcher hükümetlerinin, iş çevrelerinin iktidarını her iki ülkede de ne ölçüde artırdığı belirsiz; bu iki hükümetin, özellikle ekonomi alanındaki politikalarının, şirketleri yöneten iş eliti tarafından nasıl şekillendirildiği ve değiştirildiği sorusunun yanıtı da net değil. Ne de olsa bu durum söz konusu hükümetlerin iş dünyasıyla arasındaki etkileşimin ve yakın ilişkilerin mantıkî sonucu. İkinci soruyu yanıtlamak gerçekten bu kitabın boyutlarını aşar; bu nedenle bundan sonraki değerlendirme birinci soru üzerinde odaklanacak. Özellikle Reagan ve Thatcher'ın kültür politikaları, "kamu"–"özel" meselesinin söylem düzeyindeki inşası temelinde irdelenecek; bu çerçevedeki çözümleme büyük ölçüde "kamu" müzelerine, özellikle de sanat müzeleri ile galerilerine ilişkin sorunlarla sınırlandırılacak.

Britanya'da ulusal ve yerel yönetime ait bütün müze ve galeriler doğrudan kamu bütçesinden finanse edilir; böyle bir ülkeyle karşılaştırıldığında, Amerika'yı da kültürün kamu bütçesinden finanse edildiği bir ülke gibi ele almak ilk bakışta biraz tuhaf görünebilir. Amerika'daki sanat müzelerinin köklü ailelerin servetlerinden doğduğu, onların vârislerinin şimdi mütevelli heyetlerinde yer aldığı ve müzeleri yönettiği doğrudur. Ancak Amerikan sanat müzelerinin bu

nedenle "özel" kurumlar olduğu görüşü tartışmalı. Amerika'da özel kesimdeki hayırseverlik geleneğinin yaygınlığını biliyoruz; ama şu da bir gerçek ki, hayırseverler bu parayı sanata bağışlamasalardı çoğuna vergi olarak el konulacaktı. ABD'deki en yüksek federal gelir vergisi oranının yıllar içinde izlediği seyre şöyle bir göz atarsak (ki bu oranların zengin sanat bağışçılarınca ödenmiş olması gerekir) bu nokta açıklığa kavuşur (bkz. Tablo 1.1). En yüksek gelir vergisi oranı Birinci Dünya Savaşı yıllarında yüzde 15'ten yüzde 67'ye sıçradı, 1920'lerde birkaç yıllığına yüzde 25'e geriledi ve İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında yeniden yüzde 90'a yükseldi. Sanata bağışlanmamış olsaydı hayırseverlerin parasının büyük bölümü vergiye gidecekti; bu nedenle bu para, rahatlıkla dolaylı devlet sübvansiyonu olarak düşünülebilir. Sonuç itibariyle, bütün vergi mükellefleri, bireyler ya da şirketler olarak zengin sanat hamilerinin özel tercihlerinin maliyetine "ortak olmak" zorunda kalıyor.

ABD'de vergi kayıpları, yani sanatla ilgili çeşitli vergi teşvikleri ya da muafiyetleri nedeniyle kaybedilen vergi gelirleri bir süredir tartışılıyor; Britanya'da ise Thatcher hükümeti bu özel hayırseverlik olgusunun niteliğini ve bu ülkede de tam anlamıyla yaygınlaştığında doğuracağı sonuçları hiçbir zaman açıkça tartışmadı; en azından bu olgunun açıkça ortada olan toplumsal adaletsizliğini sorgulamadı.[4] Thatcher ve müttefikleri, işletme kültürünün emrine amade bir siyasî ve sosyal atmosfer yaratma çabalarında Amerikan modeline ufuktaki tek can simidi gibi sarıldılar. Bunun sonucundaysa "Amerikalıların hayırseverlik geleneği" denen bu olguya getirilebilecek farklı yorumlar bilinçli olarak göz ardı edildi. Bu durumu hükümetin medyadaki açıklamalarında, sanattan sorumlu bakanların konuşmalarında saptayabiliyoruz – tabii birbirini izleyen Tory hükümetlerince uygulanan "kemer sıkma" politikalarının gazabına

Tablo 1.1
ABD'de en yüksek federal gelir vergisi oranları

Yıllar	En yüksek oranlar (%)
1913-1915	7
1916	15
1917	67
1918	77
1919-1921	73
1922-1923	58
1925-1931	25
1932-1935	63
1936-1939	79
1941	81
1942-1943	88
1944-1945	94
1946-1951	91
1952-1953	92
1954-1963	91
1964	77
1965-1981	70
1982-1986	50
1987	38
1988	33

Kaynak: Tax Foundation, *Facts and Figures on Government Finance.*

uğrayan sanat geliştirme kurumu çalışanlarının yaşadıklarını unutmamak gerek.

Thatcher döneminde gerçekleştirilen çoğu özelleştirme gibi, başlı başına özelleştirme sürecinin teşvik edilmesi de kısmen devlet müdahalesine ve sübvansiyonlara bağlıydı – bu her ne kadar serbest piyasa ideolojisiyle çelişse de. Kültürün özelleştirilmesi için de aynı durum söz konusu oldu. Muhafazakâr Parti, bağış yapan kişiler ya da şirketler için uygulanan vergi sistemini, taklit etmeye çalıştığı modele oranla çok daha fazla ve hızlı liberalleştirmişti; bununla yetinmeyen hükümet, sponsorluk üstlenen işadamlarına nakit teşvikler dağıtmak üzere 1984 yılında Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'ni geliştirdi. Bu proje 3. Bö-

lüm'de ayrıntılı olarak değerlendirilecek; şimdilik şu saptamayla yetinelim: Bir bütün olarak bakıldığında Thatcher projesinin en sinsi ve tehlikeli yanı, yalnızca kamu ile özel arasındaki sınırları bulandırması ve bu konudaki tartışmanın söylemini baştan şekillendirmesi değildir; Tory hükümeti aynı zamanda özel sermayenin gücünü ve ayrıcalıklarını artırmak için kamu bütçesini etkili biçimde kullanmıştır.

ŞİRKETLER VE ŞİRKET ELİTİ

Elinizdeki kitabın temel tezlerinden biri şu: 20. yüzyılın sonlarının Batılı kapitalist demokrasilerinde çağdaş sanat, diğer kültür ürünleriyle birlikte, şirketler ve farklı bir biçimde de olsa üst düzey yöneticileri için, hem maddî hem de simgesel değer taşıyan bir mübadele aracı gibi işlev görüyor. Bu çalışmada kullanılan ampirik verilerin çoğu, çözümleme birimi olarak şirketi temel alıyor; gelgelelim şirketler yalnızca soyut kavramlar değil, kendilerine özgü sosyal nitelikleri ve hedefleri olan erkeklerin ve az sayıda kadının yönettiği ticarî kuruluşlar. Bu araştırma ve başka bazı bulgular şunu gösteriyor: Yönetim kurulu başkanının, genel müdürün, profesyonel şirketlerdeki büyük ortak veya ortakların kararları, şirketlerin sanata müdahalesini çok büyük ölçüde belirliyor.[5] Basında sık sık bu üst yöneticilerin, bu "elitin eliti"nin, özellikle de büyük şirketleri yönetenlerin, büyük hatta "çılgınca" bir sanat tutkusu besledikleri yolunda haberler çıkar. Ama bu insanların, şirketlerin sanat girişimlerinde söz sahibi olmaları rastlantı değil; bunu, elit statülerinin ve sınıfsal heveslerinin dayanağını oluşturan bir toplumsal temayüz [*social distinction*] aracı olarak görmek gerekir. Sanata şirket müdahalesi, birbiriyle bağlantılı bu unsurlar ele alınmaksızın tam olarak değerlendirilemez.

Fransız sosyolog Pierre Bourdieu'nün geliştirdiği "kültü-

rel sermaye" kuramı, çağdaş sanatın bir parçası olduğu beğeni ve değer sistemini, siyasî, ekonomik ve sosyal formasyonların genel yapısı içinde anlamak bakımından yararlıdır. Bourdieu sanatla esasen bir hegemonik ideoloji biçimi olarak ilgilenir: Sanatın kuşaktan kuşağa iletilmesi, hâkim sınıfın hâkim konumunun korunmasına ve yeniden üretilmesine hizmet eder. Onun geliştirdiği etkili bir kavram olan kültürel sermaye, böylece, bir "tahakküm aracı" olarak işlev görür.[6]

Bourdieu ayrıca, ekonomik sermaye ile kültürel sermaye arasındaki ilişkiler hakkında güçlü argümanlar da oluşturdu; bu argümanlar hem bireyler için hem de şirketler gibi ekonomik yapılar için geçerli olabilir. Bireyler, çok fazla malî sermaye ortaya koymaksızın, kültürel sermayeye sahip olduklarını gösterebilirler; şirketlerse bunu ancak ekonomik güçlerini ortaya koyarak gerçekleştirebilir. Dolayısıyla bu çalışmada ele alınan bütün şirketlerin kültürel girişimleri, ancak önemli boyutta ekonomik sermaye birikimine sahip olmaları sayesinde gerçekleşmiştir.

Bu çalışmada Bourdieu'nün kültürel sermayeye yüklediği anlamın bir ölçüde değiştirilmesi, şirket "beğenisi"nin çözümlenmesinde özgül biçimde tanımlanması gerekiyor. Bunun bir nedeni şu: Bourdieu kültürel sermaye kavramıyla bazen çeşitli sanat stilleri ve ürünleri hakkındaki bilgi ve aşinalığı, bazen de genellikle böyle niteliklere sahip olanlara atfedilen prestiji ve sosyal değeri kasteder. Eserlerinde bu kültürel sermaye terimini her zaman tutarlı bir biçimde de kullanmaz; bazen söz konusu terimin yerine "simgesel sermaye" ya da "sosyal sermaye" gibi terimler kullanır. Ticarî bir şirketin, Bourdieu'nün düşündüğü türde bir sanatsal yeterliliğe nasıl sahip olduğunu ve bunu nasıl ortaya koyduğunu kavramsallaştırmak son derece güç bir iş; bu nedenle bizim çözümlememiz daha çok ikinci anlamıyla kültürel

sermaye üzerinde yoğunlaşacak: Yani kültürel pratiklere katılan bir şirketin edindiği sosyal statü ve değer üzerinde. Ancak, Bourdieu'nün çözümlemesindeki burjuva ve küçük burjuvadan farklı olarak bu çalışmadaki ticarî işletmeler, sanat eserlerine maddî olarak sahip olmak için gereken araçlara sahipler; zaten ellerindeki büyük çaplı sanat koleksiyonları da bunun kanıtı. Dolayısıyla benim kullandığım anlamda kültürel sermaye terimi, hem bu mülkiyet biçimini hem de simgesel nesnelerin maddî olarak temellük edilmesini ifade ediyor.

Ancak, Bourdieu'nün kavramsal bir aracını bu çalışmada kullanmanın açık bir sınırlaması var. Şirketlerin güttüğü ya da denetlediği maddî çıkarlar ve etkinlik gösterdikleri maddî koşullar ile bireylerinki benzerlik taşıyabilir; ama Bourdieu'nün sözünü ettiği ve yaklaşımında temel bir yer tutan sınıfsal yapı ve formasyon kavramı şirketler düzleminde kendiliğinden kullanılabilir bir şey değil. Tahakküm eden ile edilenden oluşan ikili şema ve bunların konumlarıyla ilgili kültürel etkinlikleri ve toplumsal farklılıkları, bu çalışmadaki şirket çözümlemeleri bağlamında ancak sınırlı ölçüde kullanılabilir.

Bu durum, şirketler ve bireyler için benzer bir araştırma yolu izlemenin olanaksızlığından çok, sosyal bilimler alanındaki araştırmaların niteliğinden kaynaklanıyor. Şirketler sosyal âmiller olarak hiçbir zaman 1980'li yıllarda olduğu kadar toplu ve baskın biçimde kültür dünyasına girmemişlerdi; bu nedenle, çok bilinen bazı durumları araştırma girişiminde bulunan az sayıda örnek olay çalışması dışında ekonomik konumları, sosyal ilişkileri ve kültürel etkinlikleri bağlamında inceleme konusu olmadılar.[7] Sosyal bilimciler, şirketlerin piyasadaki güçlerini ve/veya tahakkümlerini incelerken, yorumlarını şirketlerin ekonomik etkinlikleri veya konumlarıyla sınırlı tutarlar. İlginçtir ki, şirketlerin sa-

nat girişimleriyle sosyal açıdan öne çıkma girişimlerini fark edip dile getirenler, genellikle gazeteciler olmuştur.

Kişisel düzeyde, ekonomik servet ile kültürel sermaye birbirinin yerini alabilir ve kültürel sermaye birikimi çoğu zaman hâkim sınıfın konumunun yeniden üretilip güçlendirilmesine yarar; oysa şirketlerin kültürel sermaye edinme çabalarının amacı bu kadar açık değil. Yönetici bir sınıfın tahakkümünden söz ettiğimiz anlamda bir şirket tahakkümünden söz edemeyiz. Başka bir deyişle, şirketlerin ne üzerinde tahakküm kurduğu net değildir. Tahakküm farklı düzeylerde ve farklı biçimlerde gerçekleşir. Bir şirketin piyasadaki ekonomik gücü, rakipleri üzerinde kurduğu bir tahakküm biçimidir; ama şirketler, özellikle de çokuluslu olanlar bizim tüketim toplumumuzda da tahakküm kurmuş durumdalar; hayat alanlarımız üzerinde, siyasî süreçler ve bireysel seçimlerimiz üzerinde de çok güçlü bir etkileri var.

İşte şirketlerin kültürel sermayesi, bu güçlü etkinin sürdürülmesi bakımından ekonomik bir anlam taşır. Şirketler sanat koleksiyonlarını oluştururken maddî ve simgesel mübadele açık ve dolaysız olarak gerçekleşir; ancak çoğu durumda şirketlerin sanat etkinliklerinden sağladıkları yararların nicel açıdan ölçülmesi o kadar kolay değil. İnsanların (tüketicilerin) zihinlerindeki simgesel konumları konusunda çok duyarlı olan şirketler, bütün sosyal içerimleriyle birlikte sanatı bir reklam biçimi ya da halkla ilişkiler stratejisi olarak kullanırlar; ya da şirket kültürünün jargonuyla, sanatı bir "pazar dilimini" ele geçirmek için kullanırlar: İncelmiş bir sosyal gruba özgü beğenileri benimsediklerinin işaretini göndererek bu gruba hitap etmek isterler. Ekonomik hedeflere ulaşma yolu olarak kültürel sermaye edinme çabası, en saydam, bazen de siyasî olarak en zararlı biçimini, işte bu yerleşik çıkarlar düzleminde alır: Yani kültürel sermayenin ekonomik sermayeye dönüştürüldüğü düzlemde.

Örneğin Philip Morris şirketler topluluğu, otuz yıl boyunca zahmetsizce elde ettiği kazanımlarını hiç durmadan dağıtarak kültürel sermaye biriktirdi; bu sermaye sayesinde 1994'te, New York'ta sigara içmeyi yasaklayan kanunlara karşı "lobi" yapmaları için güzide sanat kurumlarının desteğini almayı başardı; böylece kültürel sermayesini kâra çevirme olanağına kavuştu. Bu konuyu 5. Bölüm'de daha ayrıntılı ele alacağız.

İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN MEDİCİ'Sİ

Kültürel sermaye kavramının, şirket çözümlemesinde kullanılması için daha fazla irdelenmesi ve netleştirilmesi gerekiyor; ama üst düzey şirket yöneticileri için bu o kadar da gerekli değil. Yöneticiler düzeyinde Bourdieu'nün kültürel sermaye kavramı yararlı bir çözümleme aracı sunar: Özellikle de Max Weber'in statü grubu kavramıyla ve şirket elitini kapitalizmin siyasî iktisadı bağlamında inceleyen Amerikalı sosyolog Paul DiMaggio ile başka sosyal bilimcilerin yorumlarıyla birlikte kullanıldığında çok yararlı bir kavramdır.[8]

DiMaggio'nun kültür kapitalistlerine ilişkin tanımını açacak olursak, çok güçlü olan bu takım elbiseli insanlar, "kültürel sevk ve idare kapitalistleri"dir.[9] Bu insanların büyük bölümünün servetleri, 19. yüzyıl kapitalistlerinden farklı olarak sınaî girişimlere ya da kendilerine bırakılan miraslara dayanmıyor; dolayısıyla geleneksel anlamda kapitalist değiller. Bu başkanlar ve üst düzey yöneticiler, "sevk ve idare devrimi" olarak adlandırılan gelişmenin yarattığı profesyonel yöneticiler.[10] Şirket bünyesinde sahip oldukları güç, ailelerine değil şirkette edindikleri konuma dayanıyor. Yine de bu insanları iki açıdan kapitalist olarak niteliyoruz: Şirket hiyerarşisinin tepesinde büyük bir sermayeyi yönetirler;

dolayısıyla şirketin kârında önemli yerleşik çıkarları vardır – "hisse opsiyonu planı" ve yıl sonu ikramiyeleri gibi. İkinci olarak, yöneticilikten kaynaklanan çıkarları, sermaye sahipliğine dayalı çıkarlardan mutlak olarak ayrılamaz; çeşitli araştırmaların bulgularına göre, kâr maksimizasyonu bu yöneticilerin de temel kaygısıdır.[11]

20. yüzyılda aile kapitalizminin ortadan kalkmasıyla birlikte, 19. yüzyılın büyük sermayedar sanat hamilerinin, yani DiMaggio'nun makalesinde ustaca çözümlenen kültür kapitalistinin örnekleri tükendi. Burada sözü edilen, kültürel sevk ve idare kapitalistleri denilen yeni kadro, çoğunlukla, aile kapitalizminin kurumsal kapitalizme dönüşme sürecinin bir yan ürünü; ancak bu süreç henüz tamamlanmış değil; dolayısıyla kültürel sevk ve idare kapitalistleri terimi, aile kapitalizmi ile kurumsal kapitalizmin günümüz iş dünyasındaki huzursuz birlikteliğini anlatıyor.[12] David Rockefeller gibi kişiler bu dönüşüm sürecindeki geçiş evresinin temsilcileri. Her ne kadar hatırı sayılır bir kişisel servete sahip olsa da, Rockefeller'ın ABD'de 1960'lı yıllarda şirketi için bir sanat koleksiyonu oluşturmaya başlaması, Chase Manhattan Bank'in yönetim kurulu başkanlığını yürüttüğü döneme rastlıyordu.[13]

Sözünü ettiğim başkanların ve üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu Rockefeller gibi aile mirasına konmuş değil. Yine de bu kişiler ve aileleri, Bourdieu'nün çözümlemesinde sözünü ettiği çeşitli biçimlerde, önemli miktarda sermayeye sahipler. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana Britanya ve ABD'de genel yüksek öğrenim olanakları nispeten artmış bulunuyor; "sıfırdan yükselmeyi" başaran birtakım insanların varlığı da bir gerçek; yine de iki ülkede de üst düzey şirket yönetimi, ekonomik olarak ayrıcalıklı olan, dolayısıyla sosyal statüsü ve eğitim düzeyi yüksek bir sınıfın egemenliğinde olmaya devam ediyor.[14] Bu yöneticilerin

çoğu üst sınıf mensubudur ve Britanya'da özel yatılı okullarda, Oxford ve Cambridge üniversitelerinde, ABD'de ise bunların muadilleri olan okullarda ve Ivy League* üniversitelerinde eğitilmişlerdir. Bu insanlar çeşitli şirketlerin yöneticiliklerini aralarında paylaşmış durumdalar: Yalnızca işadamları derneklerinin ve elit sosyal kulüplerin değil, ülkenin her yanındaki yardımlaşma ve kültür kurumlarının mütevelli heyetlerinin de etkin birer üyesidirler.[15] Başka bir deyişle bu şirket elitleri, tıpkı daha önceki girişimciler gibi, şirketler dünyasındaki ve toplumsal hayattaki hâkim konumlarını, incelikle örülmüş ekonomik ve sosyal ağlar çerçevesinde güçlendirerek sürdürmeye çabalarlar. Yönetmekte oldukları şirketleri sanat ve kültür etkinliklerine dahil etmeleri, bu stratejinin ayrılmaz bir parçası.

Bu durum, ileri kapitalist ülkelerde sanat ve kültür ürünlerinin temsil ettiği sosyal statü ve değerler meselesini gündeme getiriyor. Sanat uzun süredir toplumda güç ve statü sahibi olanların himayesinde; sanat ürünleri piyasa değeri taşıyan nesneler olmanın yanı sıra statü simgeleri olarak da işlev görüyor. Paul DiMaggio şöyle yazıyor: "[Kültür ürünleri] toplumsal ilişkilerin ve kimliklerin üretim sürecindeki girdiler olarak, onları tüketenler hakkında tüketenlerin kendilerine ve başkalarına ilettikleri mesaj uğruna tüketilirler."[16] Max Weber'e göre her ne kadar "statü ayrımı" her zaman "sınıfsal ayrım"la bağlantılı değilse de, sözünü ettiğimiz durumda bu iki olgunun özdeş olduğu açıktır.[17] Bu saptama, şu noktada daha da geçerlilik kazanıyor: Şirket elitleri, popüler basının dolayımıyla, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, sanatın hamileri, modern zamanların Medici ailesi oldukları imgesi yaratıyorlar. Bu kişiler galerileri gezerler,

* Ivy League: ABD'de Harvard, Yale, Princeton gibi sekiz eski ve saygın üniversiteyi içeren grup – ç.n.

sanatçı atölyelerini ziyaret ederler, belli başlı müzayede salonlarında eser satın alırlar ve bütün bunları zaten son derece yoğun olan programlarına rağmen yaparlar. Kamuoyuna, sanki iş dünyasındaki bencil ve kıran kırana savaşı aşmış, özgül bir *hayat tarzı* sürdürdükleri izlenimini verirler.

İş dünyası elitlerinin, şirket mekânlarını aynı zamanda kişisel ilgi ve eğilimlerinin hayata geçirileceği mekânlar olarak kullandıkları iddiası, kuşkusuz salt spekülasyondan ibaret değil. Minneapolis/St. Paul'deki şirketlerin bağış ekonomisi hakkında Joseph Galaskiewicz tarafından gerçekleştirilen ampirik bir çalışmada şu iddia ortaya atılıyor: Şirket bağışları yalnızca şirketin piyasadaki konumunun sağlamlaştırılmasına değil, işadamlarının kendi elit çevrelerindeki konumlarını korumalarına da katkıda bulunuyor.[18] Bu durumun çok yaygın oluşu, Amerikalıların bir deyim icat etmelerine neden olmuş: "Şirket cüzdanı". Ancak, bir şirketin hiyerarşik iktidar yapısı içinde bu durum verili kabul edilir. Şirketin yönetim kurulu başkanı, odasını kendi tarzına ve beğenisine göre döşemek için bir-iki milyon sterlin harcadığında, bu duruma karşı çıkılmamalıdır – hele kamu önünde, hiç. Nitekim Londra'da bulunan ve burada ismini veremeyeceğim bir Amerikan bankasında bu durum yaşandı. Bu tür durumlara ancak ve çok ender olarak mahkemede meydan okunur: Amerika'da yaşanan ünlü Armand Hammer sanat skandalında olduğu gibi. 1989 yılında, Los Angeles'taki Occidental Petroleum şirketinin hissedarları, şirketin frapan eski başkanı Armand Hammer'ı, kendi sanat koleksiyonunu yerleştirmek amacıyla şirketin arsası üzerinde bir sanat müzesi inşa etmek için şirket kaynaklarını kullanmakla suçlamışlardı. Gerçi dava mahkemede görülmeye başlamadan önce anlaşmazlık çözülmüştü; ama bu dava, üst düzey yöneticilerin sanat projeleri nedeniyle sorgulandığı ve sanata ilgilerinin altında yatan gerçek saiklerin ulu-

sal medya aracılığıyla kamuoyuna yansıdığı ender örneklerden biri oldu.[19] Peki sonuçta ortaya çıkan Armand Hammer Sanat Müzesi ve Kültür Merkezi, zengin bir adamın egosunu tatmin etmek için tasarlanmış bir gösteriş müzesi mi? Yoksa kişisel hayırseverlikle malî çıkarların Amerikan iş çevrelerinde ne kadar iç içe olduğunun, şirket eliti nezdinde şirketin konumu ile sosyal olarak ön planda olmanın özdeş olduğunun kanıtı mı?

İşte beni, Britanya ve Amerika'da sanatın ve kültürün özelleştirilmesi olgusunu araştırmaya yönelten etmen, bu ve benzeri sorulara yanıt bulma çabası oldu. 1980'li yıllarda bu araştırmaya başladığımda sanat tarihi disiplininde böyle bir konudan hemen hemen kimsenin haberi yoktu. Medyada bu konuda epeyce haber çıkmış, sosyal bilimciler de bu konu üzerinde bazı akademik araştırmalar yapmışlardı gerçi; ama kültürün özelleştirilmesi, şimdi olduğu gibi o zaman da bir sanat tarihçisi için "uygun" bir konu gibi görünmüyordu. Hem bu alanda malzeme de azdı, bu ciddi sorun entelektüel platformda nadiren tartışılıyordu. Daha da önemlisi, belli sanat kurumları ve araştırmacılar veri toplarken açık ya da örtük siyasî dürtülerle davranıyorlardı. Örneğin, Britanya'da Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin ve onun Amerika'daki muadili olan Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun şirketlerin sanat sponsorluğu hakkında topladığı veriler, hiçbir zaman kapsamlı bir ampirik incelemeden geçirilmedi; bu durum özellikle, sanat sponsorluğunun hâlâ emekleme döneminde olduğu 1960'lı ve 1970'li yıllar için geçerli. Üstelik, şimdi olduğu gibi o dönemlerde de, bu alanda yapılan araştırmalarda çıkarları olan ve popüler basında dolanıp duran "sahih" verileri sağlayan yegâne kurumlar bu ikisiydi. Öyleyse ikilem şu: Böy-

le önceden hazırlanmış, çoğunlukla da eksik verileri kullanmışsanız, doğruluklarını önceden kabullenmişsiniz demektir. Benim amacım bu tür kuruluşlar tarafından geliştirilen ve dayatılan söylemi benimseyip buna inanılırlık kazandırmak değil. Bunu yapmak, ister istemez mevcut malzemenin ve onu üreten kuruluşların meşruluğunu onaylamak demek olurdu.

Birincil kaynakların kıtlığı nedeniyle, hem nicel hem de nitel açıdan ampirik bir yöntem benimsemek zorunda kaldım. İki anket çalışması yürüttüm: Biri şirketlerin sanat koleksiyonları üzerine, (289 Amerikan ve 110 Britanya şirketini inceledim), diğeriyse şirketlerin sponsorlukları üzerineydi (303 Amerikan ve 506 Britanya şirketini ele aldım). Bu anket çalışmalarının amacı, geniş bir istatistiksel veri kümesi oluşturmak ve bunu kullanarak şirketlerin sanata müdahalelerinin düzeyini ve örüntülerini araştırmaktı. Ayrıca, çalışmamın sayılarla ölçülmesi mümkün olmayan yönlerini göz önünde tutarak, her iki ülkede şirketlerin sanat girişimleriyle ilgili 150 kişiyle ayrıntılı görüşmeler yaptım; bu kişiler arasında üst düzey yöneticiler, şirket küratörleri, sanat danışmanları, vergi müfettişleri, muhasebeciler, şehir planlama uzmanları, müze görevlileri ve kamu sanat kurumlarından görevliler bulunuyor. Ayrıca New York ve Washington DC'deki şirketlere ait sanat koleksiyonlarını, sergileri ve galerileri, Londra'daki ve Britanya'nın güneydoğusundaki şirketlere ait hemen hemen bütün sanat koleksiyonlarını gezdim – tabii izin alamadığım birkaçı dışında. Doktora tezimi kitap olarak basılmak üzere yeniden yazarken, yer darlığı nedeniyle bazı şeyleri dışarda bırakmak zorunda kaldım: Bunlar arasında istatistiksel yöntem ve verinin büyük bölümü, görüştüğüm kişilerin (zaten bunlardan bir kısmı isimlerinin gizli kalmasını istemişti), ziyaret ettiğim yerlerin ve sergilerin listesi ve tuttuğum notların beşte

dördü bulunuyor. Gizlilik kuralları nedeniyle bazı şirketlerin ve kişilerin isimlerini vermem mümkün değildi. Ancak, bu bilgilerin büyük bölümü tezimin özgün metninde bulunuyor; bu metin gerekli hallerde kullanılmak üzere Londra Üniversitesi Kütüphanesi'nde saklanıyor.

Bir sorun daha var: Şirketlerin sanata müdahalesinin önemi ve çağımız kültürünün tarihindeki yeri, büyük ölçüde, sanata müdahale eden şirketlerin ekonomik gücünden kaynaklanıyor ve ne yazık ki bu kolay ölçülebilir bir şey değil. Şirketlerin sanat etkinliklerine ayırdıkları bütçeye ilişkin kapsamlı bir tablo sunmak ve bu paraların sanat piyasasını ve sanatçıların gelirlerini ne ölçüde etkilediğini saptamak son derece sorunlu bir iş. Tanıtım söz konusu olduğunda iştahı kabaran şirketler ya da şirket sözcüleri, iş gerçek rakamları açıklamaya geldiğinde ser verip sır vermiyorlar. Yürüttüğüm anketlerde sanat harcamalarına ilişkin sorulara "gizlidir" yanıtını verenler hiç de az değildi. Dolayısıyla bu çalışmanın, sanat ve kültür üzerine yapılmış araştırmaların genelde içerdiği kolayca kullanılabilecek istatistikleri sağlaması mümkün değil.

Elinizdeki kitap kabaca üç kısımdan oluşuyor. Birinci kısmı oluşturan ilk iki bölümde Britanya ve Amerika'da 1980'li yıllar öncesinde devletin sanata aktardığı kaynakların dökümü sunuluyor, Reagan ve Thatcher hükümetleriyle ortaya çıkan değişiklikler inceleniyor. Kitabın ikinci kısmını oluşturan dördüncü ve beşinci bölümlerde, 1980'lerden itibaren sanat müzeleri ile şirketler arasında oluşan hassas kesişme noktası araştırılıyor. Bu bölümlerde öncelikle, şirketlerin yüksek mevkilerinde bulunan iş adamlarının nasıl sanat müzelerinin yönetim kurullarında yer almaya başladıklarını araştırdım; ABD'deki Whitney Amerikan Sanatı Müzesi'nin ve Britanya'daki Tate Gallery'nin mütevelli heyetlerini inceledim. Daha sonra şirket sponsorluğunun sa-

nat kurumları üzerinde yarattığı etkileri ve bu kurumların iş dünyası tarafından birer tanıtım aracı olarak benimsenmesinin boyutlarını araştırdım.

Daha sonraki üç bölümde, şirketlerin, sanat dünyasının destek sisteminin alt yapısıyla bütünleşme yolunda izledikleri çeşitli yolları derinlemesine ele aldım: Şirket binalarında çağdaş sanat eserleri sergilemek, çağdaş sanat ödülleri organize etmek, bu ödüllerin sponsorluğunu üstlenmek gibi. Atlantik'in iki yakasında, şirketlere ait büyük çaplı sanat koleksiyonları oluşturma yöntemini de unutmamak gerek. Sonuç bölümünde, Clinton yönetimi döneminde ABD'de ve Yeni İşçi Partisi iktidarında Britanya'da yaşanan bazı gelişmeleri inceledim; bu gelişmeler Reagan ve Thatcher yıllarında başlatılan "kültürün özelleştirilmesi" sürecinin mirasına işaret ediyor. Bu çalışma esas olarak Britanya ve Amerikan kültürüne odaklanıyor, ama iki ülkedeki çokuluslu şirketlerin Asya'da sanat alanında gerçekleştirdikleri müdahaleleri de bir-iki örnek üzerinden araştırmadan edemedim. Bana kalırsa, üçüncü binyıla girdiğimiz şu günlerde, çokuluslu sermayenin kurumsal gücünün kaçınılmaz sonuçlarından biri de, ekonomik sömürgeciler olan çokuluslu Batı şirketlerinin, denizaşırı ülkelerdeki çıkarlarını genişletmek için sanatı bir silah olarak kullanmaları. Bu kitabı küçük bir katkı olarak düşünebilirsiniz: Sanat dünyasının giderek hızlanan küreselleşme sürecine rağmen, hâlâ esas olarak beyazların yürüttüğü ve hâlâ Avrupa merkezli olan bir tartışmaya, muhayyel Öteki'nin katkısı.

Notlar

1 Colin Tweedy, "Sponsorship of the Arts - An Outdated Fashion or the Model of the Future?", *Museum Management and Curatorship*, 10. cilt, Haziran 1991, s. 161.

2 Michael Useem, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the United States and United Kingdom* (New York: Oxford University Press, 1984).

3 C. Wright Mills, *The Power Elite* (New York: Oxford University Press, 1956) s. 3-29.

4 Alan L. Feld, Michael O'Hare ve J. Mark Davidson Schuster, *Patrons Despite Themselves: Taxpayers and Arts Policy* (New York: New York University Press, 1983); Don Fullerton, "Tax Policy toward Art Museums", Martin Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums* içinde (Chicago ve Londra: University of Chicago Press, 1991) s. 195-235. Ayrıntılı değerlendirme için, bkz. 3. Bölüm.

5 Michael Useem ve Stephen I. Kutner, "Corporate Contributions to Culture and the Arts", Paul DiMaggio (ed.), *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint* (Oxford: Oxford University Press, 1986), s. 93-112; Rosanne Martorella, *Corporate Art* (New Brunswick, NJ ve Londra: Rutgers University Press, 1990) s. 137-140.

6 Pierre Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, çev. Richard Nice (Londra ve Melbourne: Routledge ve Kegan Paul, 1984) s. 228.

7 Örneğin, James Sloan Allen, *The Romance of Commerce and Culture* (Chicago ve Londra: University of Chicago Press, 1983).

8 Michael Useem, "The Inner Group of the American Capitalist Class", *Social Problems*, 25. cilt, 1978, s. 225-240 ve "Corporations and the Corporate Elite", *Annual Review of Sociology*, 6. cilt, 1980, s. 41-47; Maurice Zeitlin, *The Large Corporation and Contemporary Classes* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1989) s. 3-60.

9 Paul DiMaggio, "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston", *Media, Culture and Society*, 4. cilt, 1982, s. 35.

10 Adolf A. Berle ve Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, gözden geçirilmiş baskı (ilk baskı: 1932). (New York: Harcourt, Brace & World, 1967).

11 Useem, "Corporations and the Corporate Elite", s. 49-50.

12 Michael Useem'e göre ticarî işletmenin örgütlenme tarzı ve mülkiyeti temelinde kapitalizmin üç aşaması var: Aile kapitalizmi, sevk ve idare kapitalizmi ve kurumsal kapitalizm. Aile kapitalizmi 19. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıktı; 20. yüzyıl başlarından itibaren "sevk ve idare devrimi"yle birlikte yerini yavaş yavaş ikincisi aşamaya bıraktı. Sevk ve idare devrimiyle "şirketin öncelikleri kurucu ailenin önceliklerinin önüne geçti". Bu iki tür örgütlenme tarzına şimdi Useem'in "kurumsal kapitalizm" dediği olgu eklendi. Kurumsal kapitalizm kısmen, daha önceki örgütlenme tarzlarının yerini alıyor; kapitalizmin bu aşamasında değişimin motoru, şirketler arasında oluşan mülkiyet ve yöneticilik ağları. Useem'e göre, "bu üçü, eşzamanlı olarak, özel sektörün kendi çevresini biçimlendirdiği yöntemleri yapılandırır": Bkz. *The Inner Circle*, s. 175-192.

13 David Rockefeller'ın Amerika'daki gücüyle ilgili bir değerlendirme için bkz. Thomas R. Dye, *Who's Running America? The Conservative Years* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986) s. 176-181.

14 Philip Stanworth ve Anthony Giddens (ed.), *Elites and Power in British Society* (Cambridge: Cambridge University Press, 1974), s. 81-101 ve Michael Useem, "Pathways to Top Corporate Management", *American Sociological Review*, 51. cilt, 1986, s. 184-200.

15 Useem, *The Inner Circle*.

16 Paul DiMaggio, "Social Structure, Institutions and Cultural Goods: The Case of the United States", bkz. Pierre Bourdieu ve James S. Coleman (ed.), *Social Theory for a Changing Society* (Boulder, CO: Westview Press ve New York: Russel Sage Foundation, 1991) s. 133.

17 Max Weber, "Class, Status and Party", *Economy and Society*, 2. cilt, (ed.) Guenther Roth ve Claus Wittich (Berkeley: University of California Press, 1978) s. 926-940.

18 Joseph Galaskiewicz, *Social Organization of an Urban Grants Economy: A Study of Business Philanthropy and Nonprofit Organizations* (Orlando, FL: Academic Press, 1985).

19 "Hammer Museum Nailed by Lawsuits", *Art in America*, 77. cilt, 7. sayı, Temmuz 1989, s. 31, 167; Suzanne Muchnic, "Hammer's Victory", *Artnews*, 89. cilt, Kasım 1990, s. 47. Hammer Müzesi'nin yönetimini 1992'de California Üniversitesi üstlendi.

2
Amerika'da ve Britanya'da Kamu Sanat Finansmanı: Ön Değerlendirme

Bu araştırmanın ana konusunu, ileri kapitalist ülkelerde devletin ve iş dünyasının sanat alanında üstlendiği roller oluşturuyor. İş dünyasının 1980'li yıllarda kültür dünyasına düzenlediği büyük çaplı akınlar, yalnızca "aydınlanmış menfaat" denen o muğlak saikle açıklanamaz. İş dünyasının sanat alanına müdahalesi, modern devlette siyasî güç sahibi olma bağlamında görülmeli ve böyle kavranmalıdır. Siyasî güç sahibi olmanın ve bu gücü kullanmanın çeşitli yolları var; kültürel nüfuz sahibi olmak, bu güce ulaşmanın kolay ve hızlı yollarından biri. Şirketler ve bireysel düzlemde şirketlerin genel müdürleri, servetleri sayesinde toplumda önemli bir gücü ele geçirirler ve ciddi nüfuz sahibi olurlar. Kültürel etkinliklere gösterdikleri ilgi, özel ekonomik güçleri ile kamusal kültür otoritesinin gücünü birleştirmeyi amaçlayan genel bir stratejinin parçası olarak görülmelidir – hele de bu etkinlikler devlet tarafından açıkça teşvik ediliyorsa. Şirketlerin kültürel etkinliklere ilgisinin altında yatan saik şudur: Bu yolla yarattıkları kültürel sermayeyi uygun bir konjonktürde siyasî güce dönüştürebilir, bu gü-

cü de açık ya da örtük yollardan kendi çıkarları için kullanabilirler.

Acaba devletin kültürel gücü ve otoritesi nasıl işlev görür; devlet iktidarı ile özel sermaye hangi mekanizmalarla etkileşirler, ikisi arasındaki trafik nasıl işler? Devlet iktidarının sanat ve kültür dünyasındaki temel aracı, kamu sanat kurumlarıdır: Britanya Sanat Konseyi ve Amerika'daki Ulusal Sanat Vakfı gibi.[1] Bir bütün olarak bakıldığında bu kurumlar devletin "kültür bekçileri" olarak adlandırılabilir. Ama bu, söz konusu kurumların yekpare ve kaskatı bir "resmî kültür"ün (çoğunlukla aşağılayıcı anlamlar yüklenen bir terimdir bu) polisleri oldukları anlamına gelmez. Ayrıca, söz konusu kurumlar bu işlevlerini, devletin düzenleyici gücünü kullanırken yaptığı gibi tekelci bir tarzda da yürütmezler. Ancak, devlet bürokrasisinin bir parçası olmaları nedeniyle siyasî sistemin de parçasıdırlar; otorite ve güçlerini bu sistemden alırlar. Dolayısıyla, siyasî sistem içinde ve bu sistem için işleyen meşrulaştırma süreçlerinin âmilleri olmaları anlamında devletin kültür bekçileridirler.

Kamu sanat kurumları hiçbir zaman siyasî gündemin üst sıralarında yer almazlar, bu nedenle devletin başka kurumları, örneğin mahkemeler kadar siyasî yaptırım gücüne ve dolaysız nüfuza sahip olmadıkları ileri sürülebilir; yukarıda yaptığımız saptama yine de geçerlidir. Bu kurumların gücü ve otoritesi iki anlamda gerçektir. Öncelikle, ikisi de kendi ülkesinde sanat ve kültüre adanmış tek ulusal kurumdur; bu sıfatla da ülkede sanat ve kültür alanında sesini en çok duyurabilen en yetkili birimdir. Bu nedenle, otoriteleri sorgulanmaz ve geniş kabul görür. Sanat medyasında sık sık ileri sürüldüğü gibi, Ulusal Sanat Vakfı türünden kamu sanat kurumlarının bir tür "resmî onay damgasına" sahip olmalarının nedeni budur; bu, söz konusu kurumların sınırlı malî kaynaklarından çok daha etkili olan bir siyasî güç biçimidir.[2]

Kamu sanat kurumlarının siyasî bir yapı içindeki avantajlı konumlarından yararlanarak ne boyutta bir siyasî nüfuza sahip olabileceklerinin ölçülmesi ise zor bir iş. Bu kurumların siyasî etkisi, siyasî organizasyonların sosyal kompozisyonlarının bir sonucu olarak açığa çıkar; yani, bu kurumların üyeleri, devlet mekanizmasının dışındaki kurumlara göre iktidar olanaklarından daha kolay yararlanabilecekleri elverişli konumlara yerleşmişler, "şebeke" içinde avantajlı noktaları tutmuşlardır. Bu kurumların, kamu politikasının başka alanlarında önemli bir etkiye sahip olduklarını öne sürmüyoruz; ama bütün devlet kurumlarında olduğu gibi bu kurumların bürokratları da, meslekleri ve toplumsal kökenleri nedeniyle sosyal ve siyasî hayatın karmaşık ağlarıyla bütünleşmişlerdir. Şirketler sanat sponsorluğunu üstlendiklerinde belirli bir sanat kurumunu herhangi bir devlet kurumundan farklı düşünmezler; çokuluslu bir şirketin bir üst düzey yöneticisi bu durumu çok güzel açıklıyor:

> Örneğin ana departmanlarımızdan birinde çalışan üst düzey bir sorumlu, Cornwall'ın St. Ives kasabasında Tate Gallery'nin bir şubesinin açılması konusunda çok ısrarlıydı; aslında bu işi isteyen kendisi miydi yoksa karısı mıydı, o konuda çok şüpheliyim. Her neyse, bu işe ciddi boyutta malî katkıda bulunduk. Bu kişi, aslında karısının ilgilendiği bir işi desteklediğimizin kesinlikle farkında olmalıydı, değil mi?[3]

Bu örnek, farklı iktidar tezahürlerini birbirine bağlayan kanallardan birini ve devlet iktidarı ile özel sermayenin etkileşmesini sağlayan mekanizmaları gözler önüne serdiği için çok önemli. Kapalı devre işleyen bu şebekenin, gücün ve nüfuzun dönüştürülmesini nasıl etkilediğini kesin olarak belirlemek için daha fazla incelemeye gerek var; kuşkusuz bu derin incelemenin siyasî açıdan hassas, hatta tehlikeli düzeylere ulaşmaması şart.

Kamusal otorite ile siyasî iktidarın iç içe geçmişliği, yarı kamu kurumu niteliğindeki sanat kurumlarında da aynı derecede geçerli olabiliyor; yani, bu çalışma bağlamında, Amerika'daki sanat müzelerinde ve galerilerinde de. Kuşkusuz Amerikan sanat müzelerinin, Britanya'daki muadillerinden çok farklı olarak, devlet bürokrasisi içinde yer aldıkları söylenemez. En azından şu anki durumlarıyla bunu söyleyemeyeceğimiz kesin. Amerikan Ulusal Sanat Vakfı gibi devlet kurumlarının tâbi olduğu kapsamlı kamu denetiminden ve hesap verme yükümlülüğün de bir ölçüde muaflar; çünkü çoğu, kendi kendini idame ettiren mütevelli heyetlerince yönetiliyor.

Ne var ki, Amerikan sanat müzeleri ve galerileri, kamusal alanda önemli bir yer tuttuklarından ve ciddi kamusal işlerle uğraştıklarından, kesinlikle kamusal otoriteye de sahipler. Dolayısıyla kültür kurumları olarak sosyal konumları diğer kamu sanat kurumlarıyla benzerlikler taşıyor. Nihayetinde, New York Modern Sanat Müzesi ve Whitney Amerikan Sanatı Müzesi türü müzeler, 1920'lerin sonuyla 1930'ların başındaki ilk halleri gibi, zenginlerin özel sanat kulüpleri olarak kalsaydılar, bugünün Amerikan toplumunda sahip oldukları prestije ve güce ulaşamazlardı. Carol Duncan'ın belirttiği gibi: "[Amerikan kamu müzeleri] ideolojik açıdan etkili kurumlar olarak çalışabilmek için kamu kurumlarının statüsüne, otoritesine ve prestijine gereksinme duyuyorlardı".[4] Hepsinden önemlisi, şu ya da bu biçimde devlet yardımı almasalardı, bu denli genişleyemezlerdi. Bu konuyu daha sonra yeniden ele alacağım.

Bu otoritenin ve gücün ilerlediği yol çok dolambaçlı olabilir; söz konusu sanat kurumları ısrarla siyasî açıdan taraflsız olduklarını savunabilirler; ama tüm bunlara karşın, sanatın ve genel olarak tüm sanat dallarının (yani bu kurumların uzmanlık alanının) siyasî anlamda yarar sağlama gü-

cü, burada ortaya atılan iddiayı doğrular. Bu kurumların, ister doğrudan, isterse (kamu sanat kurumlarında olduğu gibi) fon sağladıkları sanat organizasyonları aracılığıyla gerçekleştirdiği işlevler ve kullandıkları nüfuz, hem ulusal hem de uluslararası platformda siyasî olarak yarar sağlar.[5] İş dünyası açısından en cazip olanlar da, bu türden siyasî yarar sağlayan işlevlerdir. Sermayenin uluslararasılaşması bağlamında, çokuluslu şirketler sanat kurumlarıyla el ele vererek küresel sahneye, daha net ifadeyle dünya pazarına çıktılar. Bu işbirliği o denli sıkı ki, iki geleneksel kategori olan kamusal ile özel arasındaki sınırın tam olarak nerede çizileceği sorusunu gündeme getiriyor; bu kuşkusuz daha kapsamlı bir soru.

AMERİKA İLE BRİTANYA'DA SANAT MÜZELERİ: KÖKEN İTİBARİYLE ÖZEL, UYGULAMA İTİBARİYLE KAMUSAL KURUMLAR

Bağışınız vergiden muaftır.
Kaynak toplama sloganı[6]

Genelde Amerikan sanat müzelerinin "özel girişimler" ya da daha değişik bir ifadeyle "kâr amacı gütmeyen özel kurumlar" olduğu düşünülür; bunların Britanya'daki muadilleri ise "kamu" kurumları olarak algılanır.[7] İki ülkenin sanat müzeleri arasında varsayılan bu karşıtlık, özellikle 1980'li yıllardan beri o kadar yaygın şekilde dile getirildi ki, her yerde sanki kanıtlanmış bir gerçeklik gibi sunuluyor. Örneğin Boston Güzel Sanatlar Müzesi İdarî yöneticisi Perry T. Rathbone şöyle yakınıyor: "Sanat müzelerinin *hemen hemen tümüyle özel sektör tarafından kurulup yaşatıldığı* gerçeği yeterince anlaşılmış değil" (vurgu bana ait).[8] Benzer biçimde, Britanya Sanat Konseyi'nin eski başkanı, milyoner gayri menkul geliştiricisi Peter Palumba şu yorumda bulu-

nuyor: "Bizim vergi mevzuatımız bireysel bağışları ABD'dekiler kadar teşvik etmiyor; ABD'de sanat *yüzde 90 oranında bireysel bağışlarla* finanse edilir" (vurgu bana ait).[9] Sanat müzeleri arasındaki bu farkların, aynı zamanda iki ülkede kamunun sanat desteğine ilişkin daha kapsamlı bir olguyu yansıtacağı düşünülür.

Kuşkusuz kamusal-özel ayrımı, konuya böylesine yüzeysel yaklaşanların varsaydıkları kadar net değil. Her şeyden önce "kamusal" ile "özel", basit birer olgu değil, inşa edilmiş birer kategoridir. Kamusal-özel bilmecesindeki kilit nokta, kamusal ile özel arasındaki sınırın sabit olmaması, bu alandaki söylemi şekillendiren mevcut siyasî, sosyal ve ideolojik güçlerin etkisinde olması. Britanya'da işletme kültürünün savunuculuğunu yapanlar için, sanatın finansmanı bağlamında "kamusal" terimi, çok dar bir şekilde tanımlanmış bir mekanizmayı ifade eder hale geldi: Hazineden her yıl ayrılan kaynakları. Bu özel ideolojik inşanın bu denli yaygınlaşması, büyük ölçüde muhafazakârların 1980'li yıllar boyunca, özellikle Britanya'da kültürü özelleştirme çabalarının ürünü oldu; bu noktayı ayrıntılı olarak ele alacağım.

John Thompson *Ideology and Modern Culture* isimli kitabında, modern Batı demokrasilerinde kamusal-özel ikilisinin en azından iki temel anlamı olduğunu öne sürer.[10] Liberal siyaset kuramında "kamusal" kurumsallaşmış siyasî iktidar alanını ifade eder; bu alan, giderek artan şekilde, egemen bir devletin tekelinde bulunmaktadır. Bu anlamıyla "kamusal", "devlet"le veya "devlete ilişkin" olanla özdeştir. Buna karşılık özel alan, özel ekonomik etkinlikleri ve ev hayatını kapsar.

Ancak "kamusal", geleneksel karşıtı olan "özel"in tersi olarak da tanımlanabilir. Raymond Williams'ın öne sürdüğü gibi, "özel" sözcüğünün çeşitli kullanımlardaki birincil anlamı ayrıcalık, "kısıtlı erişim ya da katılım"dır.[11] Öyleyse "ka-

musal", "kamuya açık" demektir. İşte bu anlamıyla "kamusallık", Jürgen Habermas'ın ütopik kamusal alan kavramının temel ölçütlerinden biridir.[12] İlke olarak burjuva kamusal alanı, tüm bağımsız özel kişilerin ussal söylemlerine açıktır; Habermas'ın sözleriyle, "tüm yurttaşların erişimi güvence altındadır".[13] Ancak gerçekte, kamusal alana katılım büyük ölçüde, mülk sahibi ve eğitimli erkek bireylerle sınırlı. Habermas'ın ideali tarihsel olarak ulaşılamamış bir ideal olarak kaldı; ama kamusal alana ilişkin savları, çeşitli disiplinlerde "kamusal" kategorisine ilişkin tartışmaları derinden etkiledi.

Kamusal ve özel kategorilerine ilişkin bu iki tanım, kendi içinde birbirinden farklı olmakla birlikte, birbirini hiçbir biçimde dışlamaz. 20. yüzyılda anayasal devletin gelişmesiyle, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra artan devlet müdahalesiyle birlikte, devlette kolektif yurttaşlığın temsilcisi olan kamu sektörünün üstlendiği kamusal sorumluluk çağdaş demokrasilerde giderek artmaya başladı. Buna karşılık kapitalist sistemde iş dünyasının temsil ettiği özel sektör, yaşamsal önemde yüzlerce "özel" karar alma gücüne ve "hak"kına sahip – hem de demokrasi adına yapmacık da olsa hiçbir iddia sergilemeksizin.

Gelgelelim, bu kamusal-özel ayrımı arasında yer alan başka bir sektör daha var: Amerika'da, "kâr amacı gütmeyen" kuruluşlar olarak adlandırılan, diğer bir deyişle "üçüncü" sektör; İngiltere'de ise "yardım" veya "gönüllü" sektörü. Böyle bir sektör olmasa devletin yetki alanına girecek olan kolektif politikaların ve işlevlerin önemli bir bölümü, bu sektörde yer alan kurumlarca yürütülüyor; bu kurumların varlığı da muğlak konumlarına bağlı: Aynı anda hem kamu kuruluşu hem de özel kuruluş konumundalar.

Kurumsal açıdan baktığımızda, Amerika'da "özel" diye anılan sanat müzelerinin büyük bölümü bu sektörde yer alır; Britanya'daki muadilleri ise bu sektörün çok değişik

bir türü olan, yarı özerk sivil toplum kuruluşları şeklinde örgütlenmişlerdir (*quango*). Bu kurumların gelirleri büyük ölçüde Britanya halkının ödediği vergilerden sağlanır; çalıştırdıkları personel, kamu hizmetleri için geçerli ölçütlere göre istihdam edilir; durum böyleyken bu kurumlar, örneğin Sanat Konseyi ya da sanat galerilerinin mütevelli heyetleri, "siyasî mesafelilik ilkesi"ne göre çalıştıklarını öne sürerler, yani parlamentoya doğrudan hesap vermek zorunda olmadıklarından bir şekilde siyasetin dışında olduklarını savunurlar. İster Britanya'da ister Amerika'da olsun, bu kurumlar genellikle ücretsiz çalışan bir mütevelli heyeti tarafından yönetilir; böylece bu insanlar kamu kurumlarının sosyal alanına dahil olurlar. Mütevelli heyeti üyelerinin siyasî ve sosyal açılardan ayrıcalıklı bir konumda olduklarını belirtmeye gerek yok; yine de bu kişilerin sadece kamu yararı için çalışacakları varsayılır. Bu düzenlemede, egemen çevrenin eğilimlerinin ağır bastığı açıkça ortada. Bu kurumsal sistem, zaten yeterince gerilimli olan kamusal-özel tartışmasını iyice karmaşık hale getirmiştir.

Amerika ve Britanya'daki eski sanat müzelerinin büyük bölümü, net olarak belirlenmiş kamu sanat politikalarının değil, özel girişimlerin sonucunda doğdu. Boston Güzel Sanatlar Müzesi, New York Metropoliten Sanat Müzesi, Chicago Sanat Enstitüsü ya da British Museum, National Gallery ve Tate Gallery gibi kurumların tümü, varlıklarını büyük ölçüde özel vakıflara veya zenginlerin bağışlarına borçlu. Örneğin Boston Müzesi 1870'de Brahman* eliti tarafından kurulmuştu; Tate Gallery'nin koleksiyonları ve binası ise 19. yüzyıl sonlarına doğru Henry Tate tarafından devlete bağışlanmıştı.[14]

---

* Hindu kast sistemine atıfla, Boston'ın köklü, üst sınıf ve çoğunlukla muhafazakâr ailelerine yakıştırılan ad – e.n.

Amerika'daki sanat müzelerini Britanya'daki kuzenlerinden ayırt eden nokta kurumsal düzenlemeleridir. Sanat müzelerini, hukuken bir mütevelli heyetinin sorumluluğu altında olan, bağış yapılabilir vakıflar olarak kurmak üzere düzenlenen sözleşmelerde Amerikalılar İngiliz örfî hukukundaki teamülleri temel aldılar.[15] Ancak, mütevelli heyetleri önceleri kraliçe, daha sonra başbakan tarafından atanan Britanyalı muadillerinden farklı olarak Amerikan müzelerinin mütevelli heyetleri özerkti ve kendi kendilerini idame ettiriyorlardı – ne kadar kamu desteği aldıkları önemli değildi. Örneğin New York kent yönetimi, Metropoliten Sanat Müzesi'nin inşaatına 500 bin dolarlık katkıda bulunmuştu, üstelik müzenin bakım giderlerinden de sorumluydu; buna karşın müze özel kişilerden oluşan bir mütevelli heyetince yönetiliyordu ve kent yönetiminin bu heyet üzerinde hiçbir gerçek otoritesi yoktu (bugün de öyle).[16] Amerikan sanat müzelerindeki bu yönetim örüntüsü sonraki yıllarda norm haline gelecekti – özel olarak devlet tarafından finanse edilen müzeler dışında.

Bu farklılık, büyük ölçüde, Atlantik'in iki yakasındaki sanat müzelerinin malî gerçekliklerinin yansıması. Amerikan müzeleri büyük ölçüde "özel" bağışlara bağımlıydı, Britanya'da ise devletin özel sanat koleksiyonlarını veya özel kesim kaynaklarını kabul etme konusunda başlangıçtaki gönülsüzlüğünü yenmesinden sonra, sanat müzeleri açıkça kamu bütçesinden finanse ediliyordu. İşte bu tarihsel farklılık, iki ülkedeki sanat müzelerinin çalışma tarzlarını belirledi. Amerika'daki "özel" ve Britanya'daki "kamu" sanat finansmanı sistemleri arasındaki büyük farklılığın genellikle bu olgudan kaynaklandığı kabul edilir.

Ne var ki bazı sosyal bilimciler kamu finansmanına çok farklı bir açıdan bakarlar. ABD'de 1960'lı yıllarda "vergi kaybı" kavramı ortaya atıldı; bu kavram ve türevleri, daha

pek çok alanın yanı sıra, kamu sanat finansmanının incelenmesinde de kullanıldı. Vergi kaybı kavramı, daha önce hiç gündeme getirilmeyen bir olgunun açığa çıkarılmasını sağladı: Devletin vergi yasaları aracılığıyla verdiği dolaylı sanat sübvansiyonlarının, yani vergi otoritelerine ödenmesi gerekirken dolaylı olarak sanata aktarılan fonların fark edilmesini mümkün kıldı. Gerçekten de müzelerin finansmanını doğrudan ve ciddi boyutlarda etkileyen özel vergi hükümleri var.

Amerika'daki sanat müzelerine aktarılan dolaylı sübvansiyonlar arasında ilk sırayı, hayırseverlerin bağışları ve gayri menkul şeklindeki hibeler alıyor. Hayırseverlerin bağışları için vergi teşvikleri ilk kez 1917'de,[17] şirketlerin yani tüzel kişilerin bağışları içinse 1935'te uygulamaya konuldu. Bu uygulama, bağışların vergiye tâbi gelirden düşülmesini, böylece vergi yükünün azaltılmasını mümkün kılıyordu. Bu konuyu, izleyen bölümde Reagan ve Thatcher hükümetleri döneminde vergi alanında gerçekleştirilen değişikliklerle bağlantılı olarak inceleyeceğim; şimdilik sanat müzelerine yapılan bağışlar konusuna biraz dikkat çekmek istiyorum; çünkü eser bağışları, müze hayatının vazgeçilmez bir parçası. Hatta bu, John Meynaud'un "sistemin taraflılığı" dediği şeyin kusursuz bir anlatımı:[18] Zengin ve güçlü bir azınlığın ayrıcalıkları, kamunun haklarına karşı (modası geçmiş bir deyişle) yasalarca güvence altına alınmıştır.

ABD'de 1986 yılında çıkarılan Vergi Reformu Yasası'ndan önce, değeri artmış bir mal (örneğin bir sanat eseri) müzeye bağışlandığında, bağışı yapan kişi "çifte vergi indiriminden" yararlanıyordu. Bağışçı, malın piyasa değerini kişisel gelirinden düşüyordu; ayrıca, eserin değer artışı üzerinden hiçbir arızî kazanç vergisi ödemek zorunda da kalmıyordu; oysa bu eseri piyasada satma yolunu seçse ve bunun karşılığında eline geçen parayı bağışlasa bu ek vergiyi ödemekle

de yükümlü olacaktı.[19] Örneğin 1980'lerin başlarında en yüksek vergi diliminde (% 50) bulunan bir bağışçıyı ele alalım; bu kişinin elinde 5000 dolara satın aldığı, sonradan değeri 10.000 dolara çıkmış bir tablo olsun. Bu tabloyu bir müzeye bağışlamak kendisine 6000 dolarlık vergi tasarrufu sağlıyordu (bağış nedeniyle % 50 indirim karşılığı 5000 dolar ve ilave olarak, % 20 oranındaki arızî kazanç vergisinden muafiyet karşılığı 1000 dolar). Sonuçta bu işlemde bağış yapan kişi gerçekte 4000 dolar bağış yapmış oluyordu; geri kalan 6000 dolarlık faturayı ise devlet, daha doğrusu hiçbir şeyden haberi olmayan vergi yükümlüleri ödüyordu. 1944-1963 döneminde ABD'de en yüksek federal gelir vergisi oranı % 90'ın üzerine çıkmıştı; dolayısıyla bağışın gerçek miktarı ile kamunun bu nedenle uğradığı vergi kaybı arasındaki oran daha da çarpıcı düzeylere ulaşıyordu. (bkz. Tablo 1.1).

Sanat ve kültür kurumlarına yapılan gayri menkul bağışlarının ve diğer bağışların büyük ölçüde yüksek vergi dilimlerinde bulunanlar tarafından yapıldığı (bkz. Tablo 2.1) dikkate alındığında, vergi indirimlerinin sonuçları daha da çarpıcı görünür (bu konuyu 3. bölümde yeniden ele alacağım). Zengin kişilerin, daha sonraları şirketlerin, ellerindeki sanat eserlerini müzelere aktarmalarının temel nedeni vergi indirimlerinden yararlanma isteği oldu. Dolayısıyla müzelere bağışlanan sanat eserlerini zenginler ve bazı şirketler açısından vergiden kaçınma stratejisi olarak düşünmek hiç de sıradışı değil.[20] Örneğin, New York'ta bulunan bir muhasebe firması olan KPMG Peat Marwick, 1994 yılında, Washington DC'deki Renwick Gallery'ye yirmi iki adet çağdaş sanat ürünü bağışladı. Bu bağışın yapılmasını sağlayan iki etmenden birinin vergi indiriminden yararlanma isteği olduğu özellikle belirtildi.[21] Elitlerin ve şirketlerin ekonomik çıkarlarının kültür dünyasında kurumsallaştırılması kuşkusuz, "sistemin taraflılığının" vazgeçilmez bir

Tablo 2.1
Marjinal vergi oranları ve ABD'de sanat ve kültür adına yapılan bağışların bedeli

VTBG grubu (I)	Marjinal vergi oranları (2)	Açılımı bildirilen masraf yüzdesi (3)	Mülk oranı (4)	Kültür bağışları (5)	Bağış bedeli (6)
0-10 K	2	5,1	8,4	0	,98
10-20 K	15,9	20,5	8,7	0	,83
20-30K	17,9	43,1	8,5	0	,81
30-50 K	21,5	67,2	9,2	0	,78
50-75 K	27,8	85,3	12,9	16,6	,70
75-100 K	29,1	85,3	14,8	10,9	,69
100-200K	32,2	92,6	17,2	17,5	,65
200K+	28,9	93,8	30,9	55	,67
Toplam				100	,67

Notlar ve kaynaklar:
(I) VTBG: vergiye tâbi brüt gelir, K=bin dolar; (2) ve (3) 1986 Vergi Reformu yasası için her gruptaki ağırlıklı ortalama, kaynak ABD Hazine Dairesi; (4) Gelir İstatistikleri (1988), Kamu Gelirleri Dairesi, 1985 vergi yılı için geçerli (değeri artan mal, alternatif asgarî vergiye tâbi olmadan önce; (5) ve (6) ayrıntılar ve hesaplara dair açıklamalar için bkz. "Tax Policy toward Art Museums", ed. Martin Feldstein, *The Economics of Art Museums* (Chicago ve Londra: University of Chicago Press, 1991) s. 198.

öğesidir. Yine de burada bizi ilgilendiren nokta şu: Kişilerin ya da şirketlerin dolaysız bağışlarından her zaman daha fazla olan devlet sübvansiyonlarının önemli bir bölümü büyük bir incelikle gizlenmektedir.

1986 tarihli Vergi Reformu Yasası, bağışlanan eserin değerinin artan kısmı için uygulanan indirimi kaldırdı; ayrıca, bazı vergi yükümlüleri için arızî kazanç vergisinden muafiyetle sağlanan ilave vergi teşviğini de iptal etti.[22] Başkaları gibi bu önlem de malî krizlerle baş etmenin bir yolu olarak düşünülmüştü; yoksa Reagan yönetiminin vergi sistemindeki adaletsizlikleri dert ettiğini göstermiyordu. (Reagan yönetiminin vergi alanında gerçekleştirdiği başka değişikliklerin, dar gelirlilerin değil büyük ölçüde yüksek gelirli kesimlerin yararına olması bunun kanıtıdır).[23] Bu değişikli-

ği takiben yaşanan "kamusallık" tartışması bu bağlamda özellikle anlamlıdır. Bu tartışma, kamu eyleyicileri ile özel kesimin çıkarları arasındaki iktidar geçişlerine çok iyi bir örnek oluşturmakla kalmaz, hegemonya sürecinin nasıl işlediğini de gözler önüne serer: Bu süreçte, sanat bürokratları tarafından şekillendirilen söylem, diğer söylemi bastırır.

Söz konusu söylem kuşkusuz bilinçli bir elemeyle şekillendirilir; bazı hususlar söyleme dahil edilirken bazıları kasten dışarda bırakılır. Örneğin, sanat eseri bağışlarındaki azalma söyleme dahil edilir, ama bağışlanan eserlerde en büyük katkı payının kamuya ait olduğu gerçeği dışarda bırakılır. Sanat eseri bağışlayanlar için "çifte vergi indirimi"nin kaldırıldığı 1986 yılı ile 1993 yılı arasında, vergi alanındaki değişiklikler siyasî arenada önem kazanmıştı; *Art Index* arşivlerine şöyle bir göz atmak bile bunu ortaya koyar: Kaldırılan indirimlerin geri getirilmesi müzelerin ve benzeri profesyonel sanat kurumlarının en öncelikli hedefiydi.[24] Bu dönem boyunca, Amerikan müzelerine bağışlanan ya da miras olarak bırakılan eserleri konu alan kırk dokuz makalenin on sekizi vergi meselesine ayrılmıştı. Biri hariç bu makalelerin tümünde, sanat eseri bağışlayanlar için 1986 öncesindeki vergi teşviklerinin geri getirilmesi isteniyordu; çünkü bu görüş sahiplerine göre, söz konusu vergi teşviklerinin kaldırılması nedeniyle ülkedeki sanat müzelerine bağışlanan eserlerin sayısında büyük bir düşüş yaşanıyordu. Ama "bağışlar"ın içinde kamu bütçesinden ciddi sübvansiyonların yer aldığı gerçeği hiçbir makalede dile getirilmiyordu.

1986 Yasası, Amerikan Müzeleri Derneği'nin yöneticisi Edward Able'ın sözleriyle, "kültürel ve sanatsal zenginliğimizde aşırı kan kaybına yol açıyordu".[25] Ama durum hiç de bu kadar basit değildi. 1986 yasasına göre, bağışçı isterse sanat eserini satabilir ve müzeye eser yerine parayı bağışla-

yabilirdi; bu durum eskiden olduğu gibi şimdi de vergi indirimi sağlıyordu. Ama bu durumda bağışçı, 1986 öncesi vergi yasalarıyla sağlanan "çifte vergi indirimleri"nin bir bölümünden yoksun kalmış oluyordu.[26] Ne var ki, vergi indirimlerinin bağışçı lehine artırılmasını savunan dernek temsilcisi, Kongre huzurunda şöyle konuşuyordu: "*Zenginlere yarar sağlamaya çalışmıyoruz*, onları servetlerini elden çıkarmaları için teşvik etmeye çalışıyoruz; çünkü müzeler kamu yararı için çalışırlar, özel çıkarlar için değil" (vurgu bana ait).[27] Bu sanat yöneticileri, özel sektörün gündemi ile kamu yararını özdeşleştirdikten sonra, ulusal hazine diye adlandırdıkları şeyin muhafızlığına soyunabilirdi. Ama bu insanların nihaî olarak kimin çıkarlarının sözcülüğünü ettikleri, yanıtlanması gereken bir soru olarak kalıyor.

Dolaylı Devlet Sübvansiyonlarının Matematiği

Sanata dolaylı olarak aktarılan devlet sübvansiyonlarına ilişkin rakamları tahlil etmek için "özel" sanat müzelerine akan kamu parasının gerçek miktarını ortaya çıkaran bazı göstergelere ihtiyaç var. Ama sanata harcanan paranın miktarı asla kolayca ölçülemez. Başka araştırmaların konuyla ilgili olarak sunduğu veriler iyi bir ölçüt olamaz; çünkü en azından, bu çalışmanın odağı ve ilgi alanı çerçevesinde elde edilmiş veriler değiller.[28] Bu nedenle konuyu iki düzeyde ele alıyorum. Makro düzeyde genel olarak sanat müzelerinin bütçelerinin, dolaylı ve dolaysız olarak, ne kadar ve ne oranda kamu kaynağıyla oluşturulduğunu göstermeye çalışacağım. Mikro düzeyde ise New York Metropoliten Sanat Müzesi örneği üzerinden giderek, kamuoyundan başarıyla gizlenen veya anlaşılmaz hale getirilen dolaylı sübvansiyonların boyutunu sergilemeyi amaçlıyorum. Bu müze çok sayıda insan tarafından ziyaret ediliyor; bu nedenle belki de

Amerika'daki tüm müzelerden daha fazla kamu denetimi altında bulunuyor; dolayısıyla bu müzenin işlemleriyle ilgili bilgiye ulaşmak nispeten kolay.

Austin'deki Texas Üniversitesi ekonomistlerinden Don Fullerton, 1989'da Sanat Müzeleri Yöneticileri Derneği tarafından yaptırılan ve ülkedeki yüz elli beş sanat müzesinin bir önceki yıl içindeki etkinliklerini kapsayan araştırma sonuçlarına dayanarak bir çalışma yaptı ve sanat müzelerinin yol açtığı vergi kaybını yaklaşık olarak hesapladı.[29]

Sanat müzelerine yapılan ve vergiden düşülen bağış oranı % 35,9 (% 27 özel destek ve % 8,9 bağışlanan eserin değeri); bunun üçte biri, yani yaklaşık % 12'si vergi kaybıdır. Ayrıca bu müzelerin vakıf gelirleri de vergiden muaf; bu kurumların toplam gelirleri içinde % 19,8'lik paya sahip olan bu tür gelirlerinin üçte biri (% 6,6'sı) yine vergi yükümlülerinin parası, yani vergi kaybıdır. Fullerton, müze ve benzeri sanat kurumlarının net işletme gelirlerinin vergilendirilmemesinden doğan bir diğer vergi kaybından da söz eder; bunun miktarını belirlemek ne yazık ki olanaksız; çünkü mağaza, restoran, otopark ve diğer özel hizmetlere

Tablo 2.2
ABD'de 1988 yılında sanat müzeleriyle ilgili yaklaşık vergi kayıpları

	Tutar (milyon dolar)	Toplam içindeki oran (yüzde)
İşletme geliri (kazanılmış gelir)	122,4	14
Özel sektör desteği (bağışlara dayalı gelir)	235	27
Bağışlanan eserlerin değeri	77,3	8,9
Federal yönetimin toplam katkısı	95,7	11
Belediye ve eyalet yönetiminin toplam katkısı	168,7	19,3
Vakıf geliri	173	19,8
Toplam	872,1	100

Kaynak: Don Fullerton, "Tax Policy toward Art Museums", ed. Martin Feldstein, *The Economics of Art Museums* (Chicago/Londra: University of Chicago Press, 1991) s. 198,199.

ilişkin rakamlara ulaşılamıyor. Bunları bir yana bıraksak bile, sözünü ettiğimiz iki tür vergi sübvansiyonu bile müze gelirlerinin % 18,6'sını (% 12 ve % 6,6) oluşturuyor. Bu orana federal düzeydeki, eyalet düzeyindeki ve yerel düzeydeki dolaysız destekleri de eklersek, devlet sübvansiyonlarının neredeyse müze gelirlerinin yarısına ulaştığı sonucuna varırız.

Üstelik bu tahminler fazla ihtiyatlı; ama ne yazık ki karşılaştırmak için kullanabileceğimiz başka veriler yok.[30] Bu konudaki başlıca sorun şuradan kaynaklanıyor: 1988 yılında en yüksek gelir vergisi oranı % 33 düzeyindeydi ve bu, 20. yüzyılın neredeyse en düşük oranıydı (bkz. Tablo 1.1). Gelir vergisine uygulanan en yüksek oranın % 90'ın üzerine çıktığı 1944-1963 dönemindeyse, sanat eseri bağışları ya da genel olarak yardım kuruluşlarına yapılan tüm bağışlar, bağışı yapanlara % 90 oranında vergi tasarrufu sağlıyordu. Vergi oranı 1970'lerde % 70'lere gerileyince, bağışı yapanların sağladığı vergi tasarrufu da % 70'e düştü. 1988'de vergi oranı daha da gerileyerek % 33'e düştüğünde, ABD yönetimi yalnızca sanat eserinin değerinin % 33'ü oranında katkıda bulunmuş oluyordu; yani bağışçının gelir vergisi yükü ancak bu oranda azalıyordu. Richard Walker'ın bir makalesinin başlığında belirtildiği üzere bunun anlamı şuydu: "Kamu Gelirleri Dairesi bağışçılara sesleniyor: 'Cömertlik daha pahalıya mal olacak' ".[31]

Sanat müzelerinin kurulduğu on yıllık döneme baktığımızda, verdiğimiz rakamların daha da anlam kazandığını görürüz (bkz. Tablo 2.3). Amerika'da sanat müzelerinin, hatta genel olarak müzelerin yarıdan fazlası 1960'lı ve 1970'li yıllarda, vergi oranlarının nispeten yüksek olduğu dönemlerde kuruldu. Kuşkusuz bunda başka etkenlerin de payı olmuştur; ancak varlıklı kesim ile sanata (kültüre) bağış yapma tercihi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğuna

Tablo2.3
Müzelerin tiplerine ve kuruldukları yıllara göre dağılımı

	Kurulduğu dönem								
Tipi	1980'ler (%)	1970'lerin 2. yarısı (%)	1970'lerin 1. yarısı (%)	1960'lann 2. yarısı (%)	1960'ların 1. yarısı (%)	1950'ler	1940'lar	1940 öncesi	Toplam (%)
Akvaryum	0	57,3	0	0	0	11,5	0	31,2	100
Botanik	1,9	9,1	17,2	24,8	0	11,9	9,1	26,1	100
Sanat	13	18,8	18,5	13,2	5,1	5,5	7,2	18,6	100
Çocuk	35,6	32,6	8,8	0	3,4	5,7	2,3	11,5	100
Genel	9,4	9,3	9,1	15,2	8,9	13,5	9	25,5	100
Tarihî alan	10,5	10,8	10,8	16,3	11,4	14	5,3	21	100
Tarih müzesi	9,2	14,8	16,9	15,5	12,2	11,2	4,4	15,8	100
Doğa tarihi müzesi	9,4	6,3	14,6	16,2	8,1	9,4	4,5	31,6	100
Doğa merkezi	11,3	17,2	28,5	12,6	8,7	12	2,1	7,5	100
Planetaryum	18,1	13,7	6	21,3	23,9	3	0	13,8	100
Bilim	10,4	24,4	22,8	5,9	11,1	4,5	6	14,9	100
Uzmanlaşmış müzeler	25	27,8	12,2	7,7	13,3	2,1	0,5	11,5	100
Hayvanat bahçeleri	1,4	0	3,6	11,9	14,3	9,6	5	54,3	100
Bütün müzeler	10,9	14,5	14,8	14,8	9,9	10,5	5,3	19,3	100

Eksik rakam/yüzde: Eksik rakam yok. Müzelerin % 0,038'i kuruldukları tarihi belirtmedi; bunlar için açılış yılı temel alındı. Bazı sütunlarda yuvarlamadan ötürü toplam % 100'ü bulmuyor.

Kaynak: Data Report: From the 1989 National Museum Survey (Washington DC: American Association of Museums, 1992) s. 64.

göre, en önemli etkenlerden birinin vergi teşvikleri olduğunu öne sürmek için haklı nedenlerimiz var.[32] Ne yazık ki, söz konusu iki değişken arasında kesin bir ilişkiyi açığa çıkaracak sistemli hiçbir kanıt yok elimizde. Amerika'da ve Britanya'da, daha düşük gelir vergisinin daha fazla bağışı teşvik ettiği görüşü hâkimdir: Gelir vergisi oranının düşürülmesi "özel kişilerin elinde daha fazla para bıraktığı için sanata maddî katkının önünü açacaktır."[33] Oysa durum tam tersi: İronik olarak, vergi oranları düşürüldükçe daha az bağış yapılır; çünkü vergi oranı düşükse, bağış yapmak daha pahalıya mal olur.[34]

Gizlenen Tasarruflar

Acaba dolaylı devlet sübvansiyonları sanat müzelerinin, örneğin New York Metropoliten Sanat Müzesi'nin malî yapılanışını nasıl etkiler? Bu müzenin 1988-1989 dönemi işletme

Tablo 2.4
İşletme geliri verileri, Metropoliten Sanat Müzesi, New York, 1989

	Tutar (dolar)	Toplam gelir içindeki oran (yüzde)
Giriş ücretleri	9.552.263	12,7
Üyelik	10.530.054	14
New York kent yönetimi (kamu hizmetleri)	5.490.671	7,3
New York kent yönetimi (muhafaza ve bakım)	9.928.337	13,2
Vakıf tesisleri, Ortaçağ eserlerinin sergilendiği Cloisters dahil	10.830.913	14,4
Yan faaliyetlerden elde edilen net gelir	6.242.984	8,3
Bağışlar ve hibeler	3.911.163	8,9
Özel sergiler için yardımlar	12.034.348	5,2
Diğer	6.694.106	16
Toplam	75.214.839	100

Kaynak: Metropoliten Sanat Müzesi 1988-1989 Yılı Raporu'ndan derlenen bilgiler

gelirine göz atmak, yukarıdaki değerlendirmeleri daha ayrıntılı olarak görmemizi sağlayacak (bkz. Tablo 2.4). New York kent yönetimi, müzenin bütçesine % 20,5 oranında büyük bir katkıda bulunmuş. Kuşkusuz bu durum kentin diğer müzeleri, örneğin Modern Sanat Müzesi veya Whitney Amerikan Sanatı Müzesi için her zaman geçerli değil. Ancak kamu vakıfları olan bu müzeler de, sahibi oldukları gayri menkuller için yerel emlak vergisinden muaftırlar. Gelgelelim, ne bu müzeler, ne de New York Metropoliten Sanat Müzesi, yıllık raporlarında kendilerine devlet tarafından tanınan vergi muafiyetlerinden söz ederler. Sanat müzeleri mallarını piyasada satışa sunmazlar; bu nedenle ellerindeki binaların ve diğer gayri menkullerin gerçek piyasa değerini ve emlak vergisinden muaf olmasalar ödemekle yükümlü olacakları vergi miktarını belirlemek kuramsal düzeyde bir girişim olarak kalır. Bu konuda elimizde yalnızca 1976 yılına ilişkin bir tahmin var.[35] Bu tarihte Metropoliten Sanat Müzesi'nin taşınmaz mal varlığının toplam değeri 42 milyon dolar olarak hesaplanmıştı; bunun 15 milyon dolarlık kısmı arazinin, 27 milyon dolarlık kısmı ise binaların değeriydi.[36] Buna göre, müzenin tahminî emlak vergisi, daha doğrusu muafiyetinden ötürü ödemediği emlak vergisi 3,69 milyon dolar.[37]

Bir diğer önemli dolaylı sübvansiyon biçimi % 14,4 oranındaki vakıf gelirinin ve % 14 oranındaki üyelik aidatları gelirinin üçte birinden oluşur – yani bu gelir kalemlerinin toplamının % 9,47'sinden.[38] Ayrıca özel sergiler, bağışlar ve hibeler gibi adlar altında başka devlet sübvansiyonları da var. Ancak bu kategoriler çeşitli gelir kaynaklarına denk geldiğinden bu tür sübvansiyonlara akan kamu parasının gerçek oranını belirlemek güç. Örneğin bağışlar ve hibeler, federal yönetimden ve eyalet yönetiminden yapılan dolaysız yardımları da içeriyor.

Genel olarak bakarsak sanat müzeleri, müzeye giriş ücreti, otopark ücreti, restoran ve hediyelik eşya mağazalarından sağladıkları gelirler için vergi ödemezler.[39] Ancak sanat müzeleri, kâr amacı gütmeyen etkinlikleriyle ilintisiz başka etkinliklerinden dolayı, kapsamdışı işletme vergisini ödemekle yükümlüdürler. Bu konuda herhangi bir rakam ya da hesaplama elde edemedim; zaten diğer vergi teşvikleriyle kıyaslandığında kapsamdışı işletme geliri vergisi fazla bir önem taşımıyor. Yine de belirtmekte yarar var: Metropoliten Sanat Müzesi'nin o tarihteki yöneticisi William H. Luers'in, 1989'da düzenlenen bir konferansta dolaylı olarak dile getirdiği üzere, kapsamdışı gelir vergisine ilişkin olarak Temsilciler Meclisi'nde önerilen bazı değişiklikler benimsenseydi, her yıl bu müzeye 1 milyon dolarlık bir ek yük getirecekti.[40]

New York Metropoliten Sanat Müzesi'nin yıllık raporunda yer almayan bir diğer dolaylı sübvansiyon türü, federal bütçenin tazminat programında ayrılan ödenektir. Bu program uyarınca federal yönetim, genellikle başka devletlere özel sergiler nedeniyle ödünç verilen eserlerin sigorta işlemlerini üstleneceğini taahhüt eder. Charles T. Clotfelter'ın savunduğu gibi, "program federal bütçeye fiilen bir yük getirmese de, sigorta giderlerini azaltması bakımından sanat müzeleri açısından büyük önem taşımaktadır".[41] Ne yazık ki Metropoliten Müzesi'nin bu bağlamda payına düşecek sigorta masraflarını belirleme olanağından yoksunuz; ama ABD'deki çoğu sanat müzesininkinden yüksek olduğu kesin.

Sonuncu, ama sanat müzeleri açısından yaşamsal önem taşıyan bir nokta, bağış olarak verilen eserlerin değeri. Gerçi Metropoliten'in yıllık raporunda bu eserlerin listesi var, ama tek tek eserlerin değerine ilişkin hiçbir bilgi verilmiyor; bu anlaşılabilir bir durum. Bu nesnelerin değerine iliş-

kin hiçbir kapsamlı veri mevcut değil; oysa William Luers'in iddiasına göre geçmişte, "müze koleksiyonunun % 90'ı bağışlanan ya da miras bırakılan parçalardan oluşuyordu".[42] Daha sonra, müzenin mütevelli heyeti hukuk danışmanı ve ikinci başkanı Ashton Hawkins, Kongre tarafından yeniden yürürlüğe konan vergi teşviklerinin önemini vurgulamak için, 1991 yılında müzeye 42,8 milyon dolar değerinde sanat eseri bağışlandığını belirtti.[43]

Ölçülmüş, ölçülmemiş, hatta ölçülmesi olanaksız bir yığın olguyla dolu bir mayın tarlasında ilerlediğimden, müzelerin finansmanında devletin ve özel sektörün rolüne ilişkin geniş kapsamlı ya da eksiksiz bir tablo sunmak gibi bir iddiam yok. Bu alandaki veri açığını kapatabilmek, bu çalışma kadar uzun bir başka çalışmayı gerektirebilir. Ancak, sanıyorum Amerikan sanat müzelerinin gerçek gelir rakamları, en azından bu kuruluşların "özel kuruluşlar" olduğu iddiasını kökünden sarsıyor. Bir noktadan sonra bu, matematiğin çok ötesine giden bir mesele. Amerikan sanat müzelerinin muğlak, belirsiz bir konuma yerleştirilmesi, yani aynı anda hem kamu hem de özel, ya da bazen özel bazen de kamu kuruluşu olmaları, buradaki hegemonya sürecine işaret ediyor. Bu muğlak ve esnek konum, çok sayıda manipülasyon olasılığını da gündeme getiriyor.

Amerikan sanat müzelerinin niteliği hakkındaki ideolojik karmaşa gerçekten çarpıcı düzeyde. Washington DC'deki National Gallery of Art gibi bir devlet kuruluşu için bile bu muğlaklık geçerli. Müzenin yöneticisi J. Carter Brown, ölçülü bir ifadeyle, "binaların ve müzedeki bütün sanat eserlerinin özel kesim tarafından bağışlandığını" belirtmişti; oysa binaların bakım-onarım harcamaları ve bütçesinin çok büyük bir bölümü federal yönetim tarafından finanse edilmektedir.[44] Daha abartılı bir minnettarlık içeren ifadelerde ise müze, 1941'de "Andrew W. Mellon'un ABD'ye armağa-

nı" olarak nitelenmişti.[45] (Bu kişisel cömertliğin maliyeti, 1941'de en yüksek gelir vergisi oranının % 80 olduğu dikkate alınarak hesaplanmalı.)

Gerçek şu ki, vergi muafiyeti edinmek bir hak değil, muaf tutulan kurumların kamu yararına çalışması için Kongre tarafından tanınan bir *ayrıcalıktır*. Bu nokta, sanat koleksiyonu 1958 yılında Albert Coombs Barnes tarafından miras bırakılan Barnes Vakfı'yla ilgili hukuk davasında, tartışma gerektirmeyecek ölçüde açıklığa kavuşturulmuştur. Vakfın mütevelli heyeti, koleksiyonu kamuyu dışlayacak biçimde işletiyordu. Pennsylvania Yüksek Mahkemesi, vergi muafiyetinden yararlanması için vakfın koleksiyonu kamuya açmasını şart koştu:

> Barnes Sanat Galerisi, yalnızca küçük bir azınlığa açık olacaksa bir kamu kurumu sayılamaz; bu durumda Barnes Vakfı, bir kamu vakfına tanınan vergi muafiyetinden yararlanma hakkına sahip olamaz.[46]

Mütevelli heyetleri tarafından yönetilen vakıf kurumları olarak sanat müzelerinin bildiğimiz anlamda hissedarları yoktur; yine de mütevelli heyetleri, hizmet sundukları kesime, yani kamuya karşı sorumludurlar. Rowan ile, Pasadena Sanat Müzesi arasında görülen davada müzenin "hissedarları" açıkça belirtilir:

> Kurumun [müzenin] yönetim kurulu üyeleri mütevelli sıfatını taşırlar ve bu sıfatla hak sahiplerine yani kamuya karşı tam bir iyi niyetle davranmakla yükümlüdürler.[47]

Amerikan sanat müzeleri, devletten aldıkları sübvansiyon ölçüsünde kamuya karşı sorumludurlar ve varlıkları kamusal platformda meşruiyet kazanır; hukukî ya da resmî olarak kamu sektörünün parçası olup olmamaları bu durumu değiştirmez. Bu müzelerin "özel" kurumlar olduğunu sa-

vunmak, demokratik açıdan tartışmalı olması bir yana, en hafifinden yanıltıcıdır.

AMERİKA'DA VE BRİTANYA'DA KAMU SANAT KURUMLARI

Ne var ki demokrasi, siyasette kaypak bir kavram; sanat ve kültür bağlamında kullanılması da aynı derecede sorunlu. Kamu sanat kurumlarının halkın gereksinmelerine hizmet ettiğine inanılan Batı demokrasilerinde bile, bunun her zaman o kadar da kesin olmadığını görüyoruz. Bu kurumlar ve bürokratları özerk değiller; modern devletin siyasî ve ekonomik yapısının dışında değil, içinde çalışıyorlar. Bununla birlikte Amerika'da ve Britanya'da "sanat alanındaki bilgiyi, kavrayışı ve sanat pratiğini geliştirmeyi" ve "sanatın halka ulaşmasını kolaylaştırmayı" hedefleyen bazı devlet kurumları var. Örneğin Amerika'da teşrii vekaletle görev yapan Ulusal Sanat Vakfı, Britanya'da ise Kraliyet İmtiyaznamesi çerçevesinde çalışan Sanat Konseyi.[48]

Bu büyük idealler Sanat Konseyi ve Ulusal Sanat Vakfı'nın kökenleri hakkında fikir veriyor; tarihsel olarak bu kurumlar her iki ülkede de devletin rolünün çarpıcı biçimde arttığı bir dönemde kuruldu. 1946'da kurulan Sanat Konseyi, Britanya'da savaş sonrası dönemdeki sosyal devlet anlayışının bir parçasıydı; 1965'te Kongre tarafından kurulan Ulusal Sanat Vakfı ise, 1960'lı yılların yeni iyimserlik havasında, Lyndon Johnson yönetiminin "Büyük Toplum"unun* ürünüydü. Farklı tarihsel koşullar nedeniyle bu iki kurum yirmi yıl arayla kuruldu; ama Ulusal Sanat Vakfı'nın Britanyalı önceliyle taşıdığı güçlü benzerlik dikkate alındığında bu gecikme o kadar da önemli sayılmaz.

* Başkan Johnson'ın uyguladığı, eğitim, konut, kentleşme, yaşlılara sağlık hizmeti vb. konularda çok sayıda sosyal refah yasasını içeren reform programı – ç.n.

"En Geniş Kitle İçin En Kaliteli Hizmet"

Britanya Sanat Konseyi'nin doğuşu özel bir anlam taşır. Doğrusunu söylemek gerekirse bu kurum net olarak belirlenmiş bir kamu sanat politikasının ürünü olarak ortaya çıkmadı; yalnızca savaş sırasında doğan öncüsü Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi'nin yerini almıştı; ilk başkanı olan John Maynard Keynes'in sözleriyle Sanat Konseyi, öncüsünün "tamamen İngiliz, gayri resmî, alçak gönüllü ve ham" bir ardılıydı.[49] 1939'da, Amerika merkezli özel bir kurum olan Pilgrim Trust'ın sağladığı 25.000 sterlinlik bağışla kurulan Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi, Eğitim Kurulu'ndan da destek almıştı; bu kurul, "İkinci Dünya Savaşı sırasında ülkenin kültürel açıdan yoksullaşmasını önlemek" amacıyla konseye Pilgrim Trust'ın bağışladığının iki katı kadar katkıda bulunmuştu.[50] Bu girişimin itici gücü, Pilgrim Trust'ın o zamanki genel sekreteri ve Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi'nin ikinci başkanı olan Dr. Thomas Jones'tan geliyordu; Jones bu konseyi, sanatın yaygınlaştırılması amacıyla "sosyal hizmet" ağına ilave edilen bir kurum olarak görüyordu.[51]

Konsey, sloganını "en geniş kitle için en kaliteli hizmet" şeklinde belirlemişti ama hiç tereddütsüz sloganını oluşturan birinci öğeye, yani izleyiciye yöneldi. Gezici müzisyenler, ülkenin uzak yerlerindeki kiliseler, fabrika kantinleri, köy odaları, öğrenci yurtları, asker kampları ve huzurevleri gibi mekânlarda konserler vermekle görevlendirildiler. Görsel sanatlar alanında Konsey, 1940 yılında "Halk için Sanat" adıyla düzenlenen gezici sergi programına önemli miktarlarda kaynak aktardı; bu program, 1935'te İngiltere Yetişkin Eğitimi Enstitüsü'nün genel sekreterliğini yürüten William Emrys Williams tarafından başlatılmış, Swindon ve Barnsley gibi sanayi kentleri için öngörülmüştü.[52] Pilgrim Trust'ın yıllık raporuna göre, Konsey'in düzenlediği sanat

sergilerini ilk iki yılında yarım milyondan fazla insan izlemişti.[53]

Konsey'in 1942 yılında "Britanya Restoranları İçin Sanat" adıyla uyguladığı bir proje, yoksul bölgelerdeki aşevlerine tablolar, litografiar ve duvar resimleri sağlamayı amaçlıyordu.[54] Bu proje aynı zamanda savaş koşullarında yaşayan sanatçılara bir ölçüde iş imkânı da sağladı. Duvar resimlerinin bir kısmı Duncan Grant, Graham Sutherland ve John Piper gibi tanınmış sanatçılar tarafından, bir kısmı Piper ve Sutherland'ın gözetiminde yapıldı, geriye kalanlarsa yerel sanat öğrencilerinin eserleriydi. Konsey ayrıca sergiler için bazı yağlıboya ve suluboya tablolar da satın aldı; amacı, "en üstün sanat örneklerini göstermek değil, *sıradan* insanların satın alabileceği ve *sıradan* evlerde yaşatılacak hoş ve yetkin çağdaş sanat örneklerini sunmaktı" (vurgu bana ait).[55]

Ne var ki, Pilgrim Trust'ın malî desteğini kesmesi ve Thomas Jones'un istifasının ardından John Maynard Keynes'in 1942'de Konsey'in başkanlığına getirilmesiyle birlikte, "sıradan insanlar" için üstlenilen misyon sessiz sedasız bir kenara itildi.[56] Sir Kenneth Clark'ın deyimiyle Keynes "gezici halk şairlerinin ve amatör tiyatronun adamı değildi. O, mükemmele inanırdı".[57] Böylece Konsey'in faaliyetlerinin odak noktası köklü biçimde değişti; artık sloganının ikinci bölümü, yani "en kaliteli hizmet" ağırlık merkezi olmuştu.

Odak noktasındaki bu değişiklik, yalnızca kurumun yöneticilerinin kişilikleriyle ilintili bir olgu değildi; devletin sanata desteği (kamunun sanat finansmanı) meselesi açısından da ciddi içerimlere sahipti. Keynes yalnızca Britanya'nın "sanatla da hasbelkader ilgilenen" en etkili ekonomisti olmakla kalmıyordu; siyasî nüfuz sahipleriyle sıkı ilişkileri ve sanat dünyasıyla, özellikle Bloomsbury Grubu'yla güçlü bağları vardı.[58] Hatta o, Britanya'ya özgü "büyük ve hayırsever insanlar" geleneğinin kusursuz bir örneğiydi; ya-

ni, özel zamanının büyük kısmını karşılıksız kamu hizmetine ayırabilen insanlardandı. Keynes, Raymond Williams'ın "deneyim ve iyi niyet sahibi insanlar" dediği bulanık kategoriye aitti – Britanya'da, "gayri resmî yönetici sınıf için devletin kullandığı örtmece tabir."[59] Keynes'in sanatsal "kalite" ve "standartlar" üzerindeki vurgusu, daha sonra kurulan Sanat Konseyi'nin faaliyetlerinde de hâkim olacaktı; çünkü Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi'nin yeniden yapılandırılarak savaştan sonra da sürdürülmesi, Keynes'in vizyonu ve yarattıklarıyla mümkün oldu.

Modern devletin kurumsal çerçevesi içerisinde, Thomas Jones ve J. M. Keynes'in kişiliklerinde somutlaşan çelişkili görüşler ve uygulamalar, meşru bir kültür üzerinde hak iddia etmeye çalışan çeşitli toplum kesimleri arasındaki sürekli mücadelenin özlü bir dışavurumudur. Bu çekişme farklı tarihsel konjonktürlerde, değişik biçimler altında kendini gösterir: Bazen elitist/popülist bölünmesi etrafında, bazen 1970'lerde olduğu gibi hâkim sınıflar ile halk arasındaki çekişmede açığa çıkar; bazen de 1980'li yıllarda olduğu gibi metropol ile çevre arasındaki çekişmeye dönüşür. Ancak, görünürde farklı olan bu durumları nihaî olarak aynı temele oturtan etmen, iktidar yapılanmalarının bu ilişkilerde oynadığı merkezî roldür. Başka bir deyişle, bu çekişmelerin şekillenmesinde referans ya da gösterge olan etmen, kesinlikle bu yapılanmalardır.

Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi'nin yaptıkları, kısa ömürlü işler gibi görünebilir; ama Roy Shaw gibi coşkulu yandaşlarından birine göre Konsey'in etkinlikleri "'herkes için sanat' yaklaşımının Britanya'da rastlanan en güçlü uygulaması"ydı.[60] Konsey'in projesi yalnızca, hâkim kültür alanına müdahaleyi yansıttığı ölçüde, 1930'ların Amerika'sında New Deal politikaları çerçevesinde kurulan İstihdamı Geliştirme Kurumu'nun uyguladığı daha köklü ve

kapsamlı kültür projelerini anımsatabilir. Bu kurumun projesini ayrıntılı olarak incelemek bu çalışmanın boyutunu aşar; çünkü zaten söz konusu proje üzerinde yapılmış oldukça iyi çalışmalar var; yine de ölçek ve yarattıkları etki bakımından aralarındaki büyük farklılıklara karşın, Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi ile İstihdamı Geliştirme Kurumu'nun kültür projelerinin temelde aynı ilkeye dayandıklarını vurgulamak gerek.

Federal Sanat Projesi, İstihdamı Geliştirme Kurumu'nun 1935'te ülke çapında uygulamaya koyduğu dört kültür projesinden biriydi. Şiddetli ekonomik ve siyasî çalkantılar sonucunda kurulmuş olan Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi gibi bu proje de, görsel sanatçılar için bir tür yara sarma programıydı. Yine Konsey gibi Federal Sanat Projesi de "Milyonlar için Sanat" vizyonunu hayata geçireceğini ilan etti; proje hakkında yazılmış makalelerden oluşan bir derleme, bu başlığı taşıyordu.[61] Kuşkusuz, "Milyonlar İçin Sanat" ve "Halk İçin Sanat" sloganları, bu ifadelerin altında yatan sanat anlayışının ciddi şekilde sorgulanmasını gerektiriyor. Bu sloganlarda, sanatın demokratikleştirilmesi sürecinde, patrisyen *noblesse oblige** anlayışının temel alındığı hissediliyor.[62]

Yine de, Konsey'in ve Federal Sanat Projesi'nin, Thomas Jones ve Holger Cahill gibi yöneticilerin önderliğinde, ancak "kültürel demokrasi" kavramıyla ifade edilebilecek bir özlemi paylaştıkları kesin.[63] Her iki program da bu kavramın temel unsurlarını hayata geçirmeye, yani halkın kültüre erişmesini sağlamaya çalışıyordu; bunu başarmak için yalnızca ülkenin çeşitli yerlerine gezici sergiler göndermek ya da halkın görece kolay ulaştığı yerlere duvar resimleri asmakla ye-

* (Fr.) Soylu kimselerin başkalarına mertçe ve soylu bir şekilde davranma görevi – ç.n.

tinmeyip, halkın katılımını da teşvik ediyorlardı. Bu, özellikle, John Dewey'nin "deneyim olarak sanat" görüşünden etkilenen Cahill'in yaklaşımıydı; bu yaklaşım, sanatın yalnızca fiziksel olarak değil, aynı zamanda "entelektüel ve duygusal olarak da erişilebilir" kılınmasına dayanıyordu:[64] Hâkim kültürün kullandığı referans terimlerinin değiştirilmesi yoluyla sanat yeniden tanımlanabilir, bu süreçte halk ile sanatçılar arasındaki ilişki yeniden dolayımlanıp yeniden düzenlenebilir, böylece sanatın demokraside rol oynamasını sağlayacak yepyeni olanaklar yaratılabilirdi. Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi'nin ilk projeleri ile New Deal projelerine, kısa ömürlerinin ötesinde bir anlam kazandıran olgu, kültürel demokrasinin temelini oluşturan halk katılımının bu şekilde en üst düzeye çıkarılması çabasıdır.

Bu ilk projelerin idealist bir biçimde savunduğu en üst düzeyde halk katılımı, gerçekte Batı demokrasilerinde çok sık rastlanan bir katılım tarzı değil. Yerleşik devlet mekanizmasıyla bütünleşerek kalıcı olmayı başaranlar, genellikle Ulusal Sanat Vakfı ve Britanya Sanat Konseyi gibi kamu sanat kurumlarıdır (burada "kalıcı" derken, kuruluş aşamalarında uzun vadeli olacakları öngörülen kurumları kastediyorum). Diğer toplumsal örgütlenme biçimleri gibi bu kamu sanat kurumları da, sanatın, modern devlet içerisinde sesini duyurmak için kurumsal inşa şeklindeki siyasî sürece ne denli bağımlı olduğunu gösteriyor. Bu anlamda, Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi ve Ulusal Sanat Vakfı, rahatlıkla, sanat alanındaki kamusal mülkiyetin simgeleri olarak nitelenebilir; bu iki kurum, birçok yönden çağdaş sanatın siyasî arenadaki kolektif sesidir.

1980 öncesindeki on yıllık dönemde yaptıkları işlere gelince, bu kurumların görsel sanatlar alanındaki tüm etkinliklerinin envanterini çıkarmayı düşünmüyorum; çünkü olguların yalnızca listesini sunmak yüzeysel bir yaklaşım

olur. Onun yerine, her bir kurumun özgül bir yönü üzerinde odaklanmak niyetindeyim: Britanya Sanat Konseyi örneğinde Konsey Koleksiyonu; Ulusal Sanat Vakfı örneğindeyse vakfın Görsel Sanatlar Programı'nca desteklenen (vakfın idare jargonunda "Görsel Sanatçı Organizasyonları" olarak adlandırılan) alternatif mekânlar üzerinde duracağım. Bu şaşırtıcı bir seçim gibi görünebilir; ama bu bilinçli olarak yaratılmış bir paradoks: Sözünü ettiğim iki proje, sanatı destekleyen kurumların en az bilinen etkinlikleri arasında yer alıyor, yine de devletin sanata kaynak sağlamasının önemini vurguluyorlar; şöyle ki, söz konusu kaynaklar marjinalleştirilmiş bu projeler için kullanılmasaydı, piyasa güçlerinin çarkından kurtulamayacaktı. Bu projelerin sanat dünyasında fark edilmemesi ya da ancak dar bir çevrede fark edilebilmesi, her iki ülkedeki yüksek profilli sanat kurumlarıyla çarpıcı bir zıtlık oluşturur. Bu projelerin şirket patronlarını bu kadar az cezbettiğini görmek bu bakımdan hiç de şaşırtıcı değil.

Britanya Sanat Konseyi Koleksiyonu

Konsey'in kendisi gibi koleksiyonu da Müziği ve Sanatı Teşvik Konseyi'nden devralınmıştı; daha önce belirttiğimiz gibi bu konsey, 1941'de düzenlediği gezici sergiler için yağlıboya ve suluboya tablolarla birlikte yetmiş yedi özgün eseri içeren bir koleksiyon oluşturmuştu.[65] Şu anda koleksiyonda 7000'i aşkın eser var; bu, İkinci Dünya Savaşı sonrası Britanya sanatı örneklerini içeren en büyük ödünç koleksiyon; 3000'den fazla özgün tablo ve desen, yaklaşık 420 heykel ve karışık teknik eser, 3500 baskı ve fotoğraf içeriyor. Şu andaki küratörü Isobel Johnstone'un sözleriyle koleksiyonun amacı, "modern sanatı sergiler aracılığıyla ülkenin her yanına götürmekti"; bu da önceli olan Müziği ve Sanatı Teş-

vik Konseyi'nin başlangıçtaki ruhuyla uyumlu.[66] Müzelerin ve sanat galerilerinin koleksiyonlarından farklı olarak, geçmişte olduğu gibi bugün de Konsey Koleksiyonu'nun sabit teşhir galerileri yok.

Başlangıçta satın almalar Konsey'in sanat departmanı ile danışma kurulunun üyeleri tarafından yürütülüyordu; ama bu işi her yıl kurulun farklı üyeleri yapıyordu, amaç "farklı seçimlerin yansıtılmasını sağlamaktı".[67] 1981 yılında satın alma prosedürü değiştirilip resmîleştirildi: İngiltere'de yaşayan sanatçılar eserlerinin değerlendirilmesi için başvuruda bulunabileceklerdi.[68] Konsey Koleksiyonu kataloğuna göre bu uygulamanın amacı "eser alıcılarını Londra dışında üretilen sanat eserlerinden haberdar kılmak ve hayli kapalı görünen sistemi açmaktı".[69] Satın alma işiyle görevlendirilen altı kişilik bir grup, koleksiyon için eser seçmeye davet ediliyordu; önce slaytlara bakıyorlar, sonra da atölyeleri ziyaret ediyorlardı. Bu altı kişiden üçü Sanat Konseyi üyesi, diğer üçü ise Konsey dışından seçilen ve sanat dünyası hakkında bilgi sahibi olan sanatçılar, eleştirmenler veya müze küratörleriydi.[70]

1960'lı yılların sonlarına kadar, esas olarak Sanat Konseyi tarafından düzenlenen gezici sergiler için eser satın alınıyordu; bu sergiler modern sanatın yanı sıra çağdaş sanatı da içermekle birlikte yalnızca bunlardan ibaret değildi. 1980'li yılların ortalarında Sanatı Geliştirme Stratejisi çerçevesinde yerel yönetimlerce idame ettirilen galerilerin kurulmasına kadar, bu gezici sergiler, özgün eserlerin hiçbir kamu koleksiyonunun bulunmadığı yerlere götürülmesi açısından önem taşıyordu.[71] O yıllarda Sanat Konseyi'nin genel sekreteri olan Hugh Willat'ın sözleriyle, "bu ölçekte bir işle hiç kimse uğraşmıyordu; başka kimse de böyle bir işi üstlenemezdi".[72] Bu durum özellikle çağdaş sanat sergileri için geçerliydi; o yıllarda ancak az sayıda galeri çağdaş sanat eser-

lerini içeren gezici sergiler düzenlenmesini önerebilir ya da önermek isterdi. Konsey, Müzeler ve Galeriler Komisyonu tarafından "ülkenin çeşitli yerlerindeki müzeler ve galeriler için düzenlenen gezici sergilerin yegâne yaratıcısı" olarak övülmüştü;[73] gerçi konseyin verdiği hizmet, çok merkezîleşmiş olması ve 1970'lerden bu yana "paternalist bir yaklaşım" sürdürmesi nedeniyle ciddi eleştirilere de maruz kalmıştı.[74]

Sergiye dahil edilmeyen eserlerin çoğu, halkın "bir ölçüde" erişim olanağına sahip olduğu başka kamu kurumlarına uzun vadeli olarak ödünç verilmektedir. Bu tür yerler arasında sanat galerileri, üniversite ve yüksek okullar, kütüphaneler, hastaneler, yerel yönetim ve ilçe yönetimi binaları yer alır. Koleksiyon 2000 fotoğraf içeriyor. Bu fotoğraflar Sheffield Üniversitesi kütüphanesinde korunuyor; ödünç verilebiliyor ya da kaynak olarak kullanılabiliyorlar. Şu anda tabloların % 70'i, heykel ve karışık teknik eserlerin yaklaşık % 25'i sergilere ya da kamu kurumlarına ödünç verilmiş durumda.[75]

Çalışma tarzı nedeniyle Konsey Koleksiyonu, "sanatçılar için hem hami hem de tanıtımcı" işlevi görüyor: Çağdaş sanat eserlerini satın alarak sanatçılara malî destek sağlamakla kalmıyor, düzenlediği geniş kapsamlı sergilerle sanatçıların eserlerinin teşhir olanaklarını da büyük ölçüde artırıyor.[76] Bu tarz hamilik, özellikle Britanya'da iki bakımdan önem taşıyor. Öncelikle şunu belirtelim: Amerika'da 1965'te Ulusal Sanat Vakfı'nın kuruluşundan itibaren vakfın Görsel Sanat Programı'ndaki en büyük destek kategorisi, tek tek sanatçılara sağlanan yardımlardı; oysa Britanya'daki Sanat Konseyi sanatçılara benzer bir destek sağlamayı başaramadı.[77] Bu nokta, özellikle genç sanatçılar açısından kritik önem taşıyor; çünkü bütçesinin çok sınırlı olması nedeniyle Konsey, sanat dünyasında tanınmalarından çok önce

genç sanatçıların eserlerini satın alıyor. Tom Lubbock, Konsey'in satın alma politikasını şöyle özetliyor: "Genç sanatçıları al, ucuza al".[78] Bu nedenle Sanat Konseyi, geçmişte olduğu gibi bugün de pek çok sanatçı için az sayıdaki destek kaynağından biri durumunda.

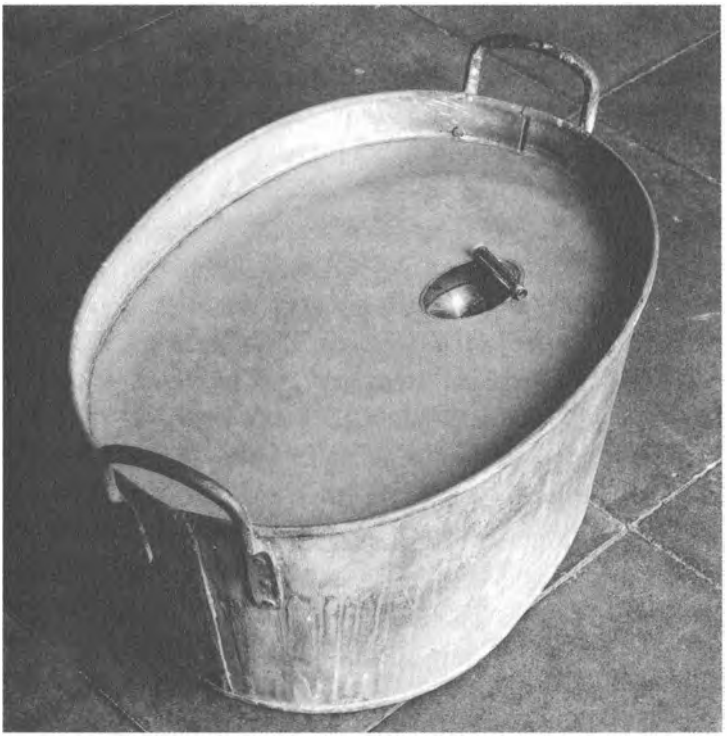
İkinci olarak, satın alma işinin kendisi yalnızca malî değil aynı zamanda simgesel bir himaye tarzıdır; çünkü Sanat Konseyi tarafından gerçekleştirilen alımların yarattığı etki, alınan eserin sanat dünyasınca onaylanması anlamına gelir. Sanat Konseyi Koleksiyonu'nda yer almanın, sanatçı kataloglarında ya da sanatçıların kısa biyografilerinde değinilen maddelerden biri haline gelmesi bunun kanıtı. Konsey'in onay mührü tartışılmaz bir güce sahip. Sanat Konseyi, Britanya'da *çağdaş sanatlar* alanında en etkili kamu kurumudur; Koleksiyon için eser satın almış olanlar arasında çağdaş sanat dünyasının en tanınmış ve yetkin kişilerinden bazıları yer alır: 1980'de Tate'in yöneticisi olan Alan Bowness gibi. Kısaca, kurumsal iktidarın, belli kişilerin otoritesi ve siyasî nüfuzuyla birleşmesi, Konsey Koleksiyonu'nu önemli kılar – yalnızca boyutları açısından değil, ülkenin kültürel panoramasının simgesel haritasının çizilmesi bakımından da... Şirketlerin sanat koleksiyoncularının, Konsey Koleksiyonu'na, hangi eserlerin alınması gerektiğini gösteren en iyi ölçüt olarak bakmalarının nedeni de budur.

Daha önce Konsey Koleksiyonu'nun, çok büyük olmasına ve ülkede yarım yüzyılı aşkın bir süredir eser toplamasına karşın yeterince tanınmadığını belirtmiştik; şimdi sanat dünyasında büyük bir güce sahip olduğunu söyleyerek çelişkiye düşmüş olmuyoruz. 1980'de bir gazeteci şöyle sormuştu: "İyi de Konsey Koleksiyonu'nu duyan var mı?"[79] Bundan on yıl sonra aynı soru yine gündeme getirilmişti.[80] Görünürde çelişkili olan bu durum, tarihinin büyük bölümünde Konsey Koleksiyonu'nun etkisini Londra'dan çok

taşrada hissettirmiş olmasıyla açıklanabilir. Üstelik bütçesi o kadar sınırlıydı ki, çok sayıda yıldız sanatçıya yer vermesi zaten olanaksızdı. Hepsinden önemlisi, "başka pek çok koleksiyonun ulaşamadığı bölgelere gitmek amacıyla izlediği iddialı ödünç verme politikası"nın sonucu olarak aşırı düzeyde hareketli olmak zorunda kalmıştı.[81] Britanya gibi ileri düzeyde merkezîleşmiş bir ülkede metropolü es geçmek, çok sayıda eleştirmenin gözünden kaçmaya da razı olmak demektir. 1980'li yıllarda zincirinden boşanan serbest piyasa güçleri Konsey Koleksiyonu'nun toplumsal mülkiyetine meydan okudu ve tanıtım stratejileri izlemesi gereken bir ticarethane gibi işletilmeye zorladı; bu gelişmeler olmasaydı, koleksiyon ya sadece Londra dışında tanınmaya devam edecek, ya da metropolde ancak çok dar bir sanat erbabı çevresine açık olacaktı.

Peki, acaba Koleksiyon açıklanan amacına ulaşıp *herkes için sanat* sloganını hayata geçirmeyi başardı mı? Yoksa yalnızca "bir iyi niyet arşivi" olarak mı kaldı?[82] Koleksiyonu kuranlar halkın erişimini amaçlarken samimiydiler belki, ama pürüz şurada: "Herkes için sanat" sloganındaki "sanat" inşası, kapitalist bir toplumda çok sayıda farklı sosyal ve kültürel iktidar konumuna ayrışır; bu nedenle teoride de pratikte de işler olması pek muhtemel değildir. Sanattan genel bir kategoriymiş gibi söz etmek için, halkın galerilere gitmeyen kesiminin temsil ihtiyacının sürekli yadsınması gerekir. Halkın bu kesimi sanki kendilerinin bir kültürü yokmuş gibi, durmaksızın "müzeleştirilmiş yüksek kültür"le beslenmektedir.

Bu kültürel yer değiştirme ve dışlayıcılık, neyin çağdaş sanat sayılacağı konusundaki tartışmalarda ancak ara sıra su yüzüne çıkabiliyor; böylesi tartışmalara alıştık artık. Örneğin Richard Wentworth'un, Konsey Koleksiyonu'nda yer alan ve 1984'te Serpentine Gallery'de sergilenen "leğendeki



Resim I: Richard Wentworth, *Oyuncak*, 1983, galvanizlenmiş ve kalaylanmış çelik, 31 x 41 x 62,5 cm. Britanya Sanat Konseyi Koleksiyonu, Londra

balık konservesi" heykeli üzerinde kopan fırtına ender rastlanan bir olay değil.[83] Ne var ki bu örnekte, ne kadar sınırlı da olsa bir muhalefet platformunun oluşmasını ya da en azından böyle bir muhalefete müsamaha gösterilmesini sağlayan şey, eninde sonunda bir *kamu* koleksiyonunun kamusal kimliğidir. Başka bir deyişle, Konsey Koleksiyonu görünürdeki amacını ancak kısmen gerçekleştirebiliyorsa, bunun koleksiyonun mülkiyet biçimiyle hiçbir ilgisi yoktur; bu, kapitalist bir demokraside farklı sosyal iktidar tarzlarıyla oluşan ve o demokrasideki uygulamaları şekillendirip sı-

nırlayan geniş yapıyla ilgilidir. Öte yandan, "sanat"ın gerçekte ne olduğunun yeniden tanımlanabilmesini mümkün kılabilecek bir tek şey var: Koleksiyonun kamu mülkiyetinde olması.

Ulusal Sanat Vakfı ve Alternatif Mekânlar

Öncelikle, şemsiye niteliğinde bir terim olan "alternatif mekânlar" terimini netleştirmemiz gerekiyor. Geniş kapsamlı bir kavram olan "sanatçı yönetiminde teşhir", sanat tacirlerinin dolayımından kurtulmak için sanatçıların kendileri tarafından kullanılan tüm yöntemleri içerir; bu kavramdan farklı olarak alternatif mekân hareketi tarihsel açıdan özgül bir kategoriye gönderme yapar.[84] Bu hareket 1960'lı yılların sonları ile 1970'lerin ortalarında müzelerin ve ticarî galerilerin uyguladığı destekleme sistemine tepki olarak Amerika'da doğdu; çoğu sanatçı, bu sistemden çok az sayıda sanatçının yararlanabildiğini savunuyordu. O dönemde müzelerin ve ticarî galerilerin hiçbiri, geniş bir yelpazede uzanan yeni deneysel eserlere, özellikle performans sanatı ve kavramsal sanat örneklerine yer vermeye yanaşmıyordu.[85]

1950'lerdeki sanatçı kooperatifleri gibi alternatif mekân hareketi de, sanatçıların, kendi ürünlerinin yayımı ve dağıtımı üzerinde denetim sahibi olma isteklerinin dolaysız bir sonucuydu. Ancak, kooperatifler ticarî galerilerle benzer amaçlar güdüyorlardı ve onların da temel kaygısı satıştı; oysa alternatif mekânların asıl derdi satış değildi. Washington DC'deki Washington Sanat Projesi'nin yöneticisi Jack Reynolds şöyle söylüyor: "Bizim işimiz kariyer yönetimi değil."[86] Aksine bu alternatif mekânlar, bazen satılamayacak eserleri sergilediler; böylece ticarî piyasanın yaydığı, sanat eserinin bir meta olduğu varsayımına da meydan okudular. Ana-akımın dışında yer alma konusundaki ideolojik karar-

lılık ve sosyal bilinç, alternatif mekânlar hareketinin temelini oluşturmuş ve hareketi 1960'lı yılların karşı-kültürünün idealizmiyle beslemiştir.

Alternatif mekânların kuruluşu ve pratikleri ile Ulusal Sanat Vakfı ve özellikle onun Görsel Sanatlar Programı arasında dolaysız ve sıkı bir ilişki var. İlk kuşak alternatif mekânların büyük bölümü, federal bütçeden sanata ayrılan payların çok büyük bir hızla arttığı bir dönemde kurulmuştu: Sırasıyla 1971 ve 1973 yıllarında New York'ta açılan "Mutfak" [Kitchen] ile "Sanatçı Mekânı" [Artists Space] gibi.[87] Alternatif mekânlar yıllık bütçelerinin büyük kısmını Ulusal Sanat Vakfı'ndan ve eyalet düzeyindeki sanat konseylerinden devşirdiler; bunda, Görsel Sanatlar Programı'nın Brian O'Doberty ve Jim Melchert gibi sanatçı yöneticilerinin etkisi oldu.[88] Hatta "alternatif mekân" ifadesini Brian O'Doberty'nin ortaya attığı söylenir.[89]

Görsel Sanatlar Programı, 1971 gibi erken bir tarihte, henüz nüve halinde olan bu sanatçı deneylerine toplam 22.600 dolarlık beş ayrı yardım sağladı. Bir sonraki yıl, bu yardım alanını tanımlamak üzere "Atölyeler" başlığıyla özgül bir kategori geliştirildi. Bu kategori, 203.478 dolarlık bütçesiyle Görsel Sanatlar Programı bütçesinin % 21,6'sını oluşturuyordu; 1972'de bu kategoriye kırk iki başvuru yapıldı. On yıl sonra bu kategorinin başlığı "Sanatçı Mekânları" olarak değiştirildi; 919.550 dolarlık bir bütçesi vardı ve 170 başvuru aldı.[90] Kuşkusuz istatistikler daha önceki dönemlerde bu kurumların ne kadar kamu kaynağı aldığına ya da bu desteğin ne gibi etkiler yarattığına ilişkin hiçbir bilgi vermez; ne yazık ki bu noktayı açıklığa kavuşturmamızı sağlayacak hiçbir sistemli veriye sahip değiliz.[91]

Ancak, sanatçılar tarafından yönetilen bu galerilere sağlanan devlet desteğinin önemi kuşkuya yer vermeyecek kadar açıktı. Görsel Sanatlar Programı yalnızca federal yöneti-

min çağdaş sanata adanmış tek kamu programı olmakla kalmıyordu; sağladığı desteğin zamanlaması da kritik önem taşıyordu. Söz konusu mekânların büyük bölümü çok az bir sermayeyle kurulmuştu; örneğin Mutfak, gerçekten de Broadway Central Oteli'nin mutfağında işe başlamıştı. New York'taki ünlü alternatif mekân P.S.1 bir zamanlar harap bir okul binasıydı; 1970'li yılların başında New York Sanat ve Kentsel Kaynaklar Enstitüsü'nün himayesinde, Ulusal Sanat Vakfı ile New York Eyaleti Sanat Konseyi'nin sağladığı kaynaklara ek olarak Chemical Bank'in sağladığı krediyle bina yenilendi.[92] Kent yönetimi bu işin maliyetini 1,5 milyon dolar olarak hesaplamıştı; oysa yalnızca 150 bin dolara mal oldu. P.S.1 1976'da açıldı; otuz beş adet düşük kiralı atölye, sergiler ve başka etkinlikler için çeşitli mekânlar içeriyordu.[93] Gelişme süreçlerinde devletin bu sanat uygulamalarına aktardığı kaynaklar, bunların sürdürülebilmesi açısından yaşamsal önem taşıyordu. Açılmalarından birkaç yıl sonra bile bu alandaki devlet katkısı çok büyük boyutlardaydı. Phil Patton'a göre Mutfak'ın 1977 yılı bütçesi 200.000 dolardı; bunun % 45'i federal yönetim ve eyalet yönetimi tarafından karşılanıyor, geriye kalan bölüm ise özel sektör tarafından ve 500-600 kadar üyenin ödediği aidatlarla finanse ediliyordu.[94] 1972'de sanatçılar için "sosyal ve estetik yardım kuruluşu" olarak kurulan Sanat ve Kentsel Kaynaklar Enstitüsü, büyük ölçüde kamu finansmanına bağımlılığını sürdürdü.[95]

Ulusal Sanat Vakfı'nın bu hareketi düzenli olarak desteklemesi, O'Doherty'nin sözleriyle "elverişli bir tarihsel uğrağın avantajları" sayesinde mümkün olmuştu.[96] Ulusal Sanat Vakfı'nın tüzüğünde "Atölye" kategorisi, "sanatçıların kendi kaderlerini tayin hakkının" önemi bağlamında ve "sanatçılar için sanatçılar tarafından yönetilen, ticarî olmayan, duvarları boş, alternatif bir mekân" olarak tanımlanmıştı.[97]

Dolayısıyla Ulusal Sanat Vakfı'nın tasavvur ettiği alternatif mekân, karşı-kültür değerleri ve pratikleriyle kendini ifade eden ve 1960'ların radikal enerjileriyle beslenen avangard organizasyonlardan biriydi.

Ulusal Sanat Vakfı'nın bu tür mekânlara kaynak sağlanması konusunda sanatçılara verdiği aslî rolü ne kadar vurgulasak az. ABD'nin dört bir yanındaki, müṭevelli heyetlerini ünlü ve nüfuzlu şahsiyetlerin oluşturduğu sanat müzelerinin aksine, sanatçı organizasyonlarının yönetim kurullarında "önemli bir oranı" sanatçılar oluşturur ve programlara ilişkin önemli kararları onlar alır.[98] Bu konuya zaman zaman bu organizasyonların tüzüklerinde de yer verilir; örneğin Washington Sanat Projesi'nin tüzüğünde yönetim kurulu üyelerinin yarısının sanatçılardan oluşması gerektiği belirtilmiştir. Daha sık karşılaşılan durum şu: Görsel Sanatlar Programı, malî kaynak sağlama kararlarında sanatçıların oynadığı "aslî rol"e öncelik veren politikasıyla bu gerekliliği destekler. Genel olarak Ulusal Sanat Vakfı'nın, özel olarak da Görsel Sanatlar Programı'nın sanat üretimi ve dağıtımı için tümden yeni ve birçok bakımdan radikal bir çerçevenin gelişimini desteklemesi, sözünü ettiğimiz bu kurumsal düzenlemeyle mümkün oldu. Kısacası, 1981'de Reagan yönetiminin iktidara gelmesinden önce Ulusal Sanat Vakfı, ülke çapında çeşitli disiplinleri içeren bir organizasyonlar ağını "etkili biçimde yetkilendirmişti"; bu ağ sanatçılara sergi, sosyal hizmet, çalışma mekânı gibi imkânlar sunuyordu ve sadece "piyasa dışı yönelimleri olan, 'alternatif' sanatçılara ve eserlerine ayrılmıştı".[99]

En azından ilke olarak halka hizmet vermeyi amaçlayan Britanya Sanat Konseyi Koleksiyonu'ndan farklı olarak Ulusal Sanat Vakfı, alternatif mekânların birincil amacını "görsel sanatçılara hizmet vermek ve bu sanatçılara sağlanan olanakları artırmak" şeklinde belirlemiştir. Dolayısıyla al-

ternatif mekânlar ile bu mekânların ziyaretçileri arasındaki ilişkiyi geliştirmek, tek tek mekânların inisiyatifindedir. Bu, genellikle karmaşık, hatta bazen çelişkili bir etkileşime neden olur. Bu alanda uzun süre çalışmış iki kişinin sözleriyle sanatçı mekânları, "yerleşik sosyolojik, siyasî ve etnik varsayımlara meydan okuyan, riske giren ve sanatçının başarısızlık olasılığını göze almasına izin veren çalışmaları, henüz onaylanmamış yaklaşımları uygulayan yeni sanatçıların çalışmalarını" desteklemek üzere kurulmuştu; bu nedenle, bu mekânlardaki sanatçı/yöneticilerle diğer sanatçı meslektaşları arasında en azından bir tür dayanışma söz konusu olabilir.[100] Gelgelelim, alternatif mekânlar ile "halk" arasındaki ilişki daha sorunlu. Biraz önceki alıntının da gösterdiği gibi, alternatif mekânların amacı çağdaş sanat dünyasındaki hâkim yapının dışında kalan eserleri ve sanatçıları desteklemekti; bir başka deyişle bu mekânlar, söz hakkı olmayan sanatçıları "yetki sahibi kılacaktı". San Fransisco'daki bir alternatif mekân olan New Lanton Arts'ın yöneticisi Renny Pritkin'e göre, alternatif mekân hareketinin kökeninde, giderek artan siyasî ve sanatsal marjinalleştirmeye karşı koyma isteği yatıyordu:

> [Sanatçı mekânları hareketinin] amacı, sanatçıya kendi kaderini tayin hakkı kazandırmaktı. Sanatçılar, kökeni itibariyle siyasî karar alma süreçlerinden dışlanmaya karşı geliştirilen bu retoriği devraldılar ve sanatçıları edilgin, mağdur konumda bırakan bir sanat dünyasının mikrokozmosu içinde kullandılar.[101]

İşte bu anlamda alternatif mekân, toplumun söz hakkından yoksun alt sınıflarının temsilcisi, deyiş yerindeyse "muhayyel kamu"su olma iddiasındadır. Bu proje, naif olsa da, samimi olabilir. Bir alternatif mekân yöneticisi heyecanla şöyle diyordu: "İçimdeki eşitlikçi, tüm bakış açılarını

yansıtmak istiyor ama yine de ezilenlerden ve onaylanmayanlardan yana bir eğilim taşıyor."[102] Alternatif mekânların büyük kısmını, orta sınıfa mensup beyaz Amerikalı sanatçıların kurduğu gerçeği bir yana bırakılırsa, sorun şu: Uzun yıllar süren bir eğitim ve birikim gerektiren bir sanat kariyerini *seçmek* ile toplumun en alt katmanlarında *seçeneksiz* bir hayat sürmek arasında fark var.

Alternatif mekân hareketi, gerek sanat dünyasındaki, gerekse toplumun bütünü içindeki iktidarla ilişkisi bağlamında kendi pratiğini sorgulamadı; bu yüzden hareket, ironik bir şekilde, alternatif mekânların açıldığı bölgelerdeki harap gettoların yeniden tanımlanıp mutenalaştırılmasına* katkıda bulundu.[103] Birçok Amerikan kentindeki yoksul bölgelerin mutenalaştırılmasında rol oynayan yegâne güçler, sanat ve sözgelimi çatı katlarında yaşamayı moda haline getiren sanatçılar değildi kuşkusuz.[104] Ancak, Anne Bowler ve Blaine McBurney'nin de gözlemlediği gibi, geç kapitalizm içerisinde "hep en yeninin peşinde olan sürekli arayışta bizatihi avangard ve onun 'isyankâr ruhu', bir meta haline geldi";[105] bu nedenle alternatif sanatçı mekânları, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, zenginler ile yoksulların dolaysız bir çatışma ve mücadele haline girdiği kökllü bir sosyal değişim arenasında yer aldılar ve bu arenada yoksullar genellikle acımasızca işlerinden ve yerlerinden edildiler.

Alternatif mekân hareketi, iktidar sorunuyla etkili bir biçimde uğraşmadı; özellikle de on yıllık bir etkinlik dönemi-

---

* *Gentrification*: Harabeleşen ve normalde şehir içinde bulunan konutların, fiziksel bir yenilenmeyi, düşük statülü ev sakinlerinin yerlerinden edilip yerlerini yüksek gelir gruplarındaki insanların almasını ve (sıklıkla) kiralık kullanımdan mülk sahiplerinin oturmasını kapsayacak şekilde iyileştirilmesi. Terimi ilk kez Britanyalı kent sosyoloğu Ruth Glass kullanmış. Kaynak: Gordon Marshall, *Sosyoloji Sözlüğü*, çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü (Ankara: Bilim ve Sanat Kitabevi, 1999) - ç.n. [kavramın karşılığı olarak "mutenalaştırma" kelimesini öneren Tuncay Birkan'a teşekkürler - e.n.]

nin ardından sanat dünyasında sahip olduğu iktidarı ve iktidarla olan ilişkisini ciddi şekilde ele almadı. Dolayısıyla, bu mekânlar kolektif olarak, alternatif bir izleyici kitlesi ya da sanat kariyerleri için kökten farklı bir bağlam üretmeyi başaramadılar. Paradoksal biçimde, bazıları, meydan okumak için yola koyuldukları kurumlar ve değerler sistemini yeniden ürettiler. Daha çok müze benzeri oluşumlar ya da "karşı-sanat egemen çevresinin egemenleri" haline geldiler; bazıları da ticarî piyasayı besleyen birer kaynağa dönüştü. Hareketin kurucularından bir kısmı kendi ticarî galerilerini açtı; bazı sanatçılar da alternatif olmaktan çıkıp ticarî üretime yöneldi. Örneğin 1974 gibi erken bir tarihte alternatif galerilerde sergi açan Barbara Kruger'ın, 1987'de "ticarîliğin doruğu" olarak nitelenen ve çok güçlü bir galeri olan Mary Boone Gallery'ye geçmesi, alternatif mekânların ve onların "radikal" sanatçılarının, işin başından beri taşıdıkları çelişkileri ironik biçimde gözler önüne serer.[106]

Alternatif mekânların ikilemlerini ve muğlaklıklarını ortaya koymak, bu mekânların Amerikan toplumundaki çağdaş kültür söyleminde yerine getirebileceği işlevi küçümsemek anlamına gelmez. Aksine, bu mekânların karmaşık iktidar ilişkilerini tüm çıplaklığıyla sergilemek, yeni kapitalizmdeki himaye sistemine karşı gerçek bir isyanın nerede gerçekleştirilebileceğini görmemizi sağlayabilir. Bu mekânların açmazlarını saptamak, genellikle alternatif alt kültürle ilişkilendirilen "dekadan bohem avangard" içerisinde yoksullar ve ezilenler için samimi kaygılarını ifade etmeyi sürdürenlerin yer aldığını yadsımak anlamına da gelmiyor: Hâkim düzene karşı, kültürel üretim ve tüketimin piyasa güçlerine teslim edilmediği "alternatif'" bir güç odağı oluşturan insanlar da var. ABC No Rio, New York'un East Village semtindeki Siyasî Sanat Dokümantasyonu ve Dağıtımı, Washington Sanat Projesi bu tür örnekler arasında yer alıyor.

Tohumları *Gayri Menkul Sergisi*'nde atılan ABC No Rio, 1980'de, East Village'ın hızla mutenalaştırıldığı bir sırada, yaklaşık otuz beş genç sanatçıdan oluşan bir grup tarafından kuruldu. Bu serginin net olarak açıklanan tek bir amacı vardı: "Bu eylemin amacı, sanatçıların, kendilerini ve ürünlerini, ezilen insanlarla dayanışmanın merkezine yerleştirmek istediklerini ve bunu başarabildiklerini göstermektir..."[107] Burada bu sanatçıların etkinliklerini tüm ayrıntılarıyla değerlendirmemiz olanaksız; ama Rosalyn Deutsche ve Cara Gendel Ryan'ın belirttiği gibi, ABC No Rio, yerleşik alternatif mekânlar dahil tüm sanat dünyasında, kendi kültürel ve ekonomik ayrıcalıklarının bilincinde olduklarını saklamayan tek grup oldu:

> Bizim de durumumuz tartışmalı, çünkü olabilecek en iyi koşullara sahibiz. Kiramız düşük, üzerimizde pek baskı yok. Buradayız çünkü çekiciyiz, çünkü bir sanat organizasyonunu temsil ediyoruz. Bu, kent yönetiminin görünüşünü kurtarır mı kurtarmaz mı sorusu bir yana, bu işte payları olmadığının söylenmesine izin vermek büyük bir spekülasyon olur. "Bakın, binayı ABC No Rio'ya verdik"... Durum gerçekten karmaşık, bu nedenle bir masumiyet imgesi uyandırmak istemiyorum.[108]

Alternatif mekânlar kamuoyunun gündemine çok fazla girmeyebilir; yine de, muhalif çizgideki öncü alternatiflerin korunması açısından, fiilen olmasa da potansiyel olarak büyük önem taşırlar. Princeton Üniversitesi sosyologlarından olan ve sanata karşı özel bir ilgisi olan Paul DiMaggio'ya göre, devlet, "ne piyasanın ne de özel hayırseverliğin destekleyebileceği hedefleri gerçekleştirme sorumluluğunu tam olarak üstlenebilecek" güçlü bir konumdadır.[109] Devletin, kapitalist bir toplumda karşı karşıya olduğu sınırlar ve barındırdığı çelişkiler ne olursa olsun, sanata kaynak aktar-

masını daha da önemli kılan nokta, bu konumudur. Ne var ki, Reagan ve Thatcher hükümetlerinin 1980'li yıllarda uyguladıkları özelleştirme politikaları, Atlantik'in iki yakasında da bu kamusal ve yarı-kamusal kurumları dönüştürdü. Çoktandır özel ile kamusalın iç içe geçtiği karmaşık alanda var olan Amerikan sanat müzeleri, alabildiğine özgür piyasa güçleri çağına ayak uydurmanın bir adım gerisindeydi zaten. Oysa Britanya müzeleri, galerileri ve kamu sanat kurumları (daha az ölçüde de Amerika'daki federal yönetimin sanat kurumları) için Yeni Sağ'ın yerleştirdiği işletme kültürü, hem etik sorunlar yarattı hem de iyileştirilmesi olanaksız yaralar açtı. Müzelerin geçirdiği değişimler dördüncü ve beşinci bölümlerin konusu; şimdi, 1980'li yılların kamu sanat kurumlarını ele alacağız.

Notlar

1 Büyük Britanya Sanat Konseyi'nin ismi 1 Nisan 1994'te Ingiltere Sanat Konseyi olarak değiştirildi; ancak, 1980'li yıllar boyunca adı Büyük Britanya Sanat Konseyi olduğundan elinizdeki kitapta da bu ad kullanıldı.

2 Bu söylemin pek çok örneği var, bunlar arasında yer alanlardan bazıları şunlar: Thomas W. Leavitt. "A Symposium: Issues in the Emergency of Public Policy", W. McNeil Lowry (ed.), *The Arts and Public Policy in the United States* (Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984) s. 40 ve Robert Hutchison, *The Politics of the Arts Council* (Londra: Sinclair Browne, 1982) s. 13.

3 Görüşme, Ağustos 1992, Londra.

4 Carol Duncan, *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums* (Londra: Routledge, 1995) s. 57.

5 Uluslararası arenada sanat eserleri hakkında değerlendirme için bkz. Judith Huggins Balfe, "Artworks as Symbols in International Politics", *The International Journal of Politics, Culture and Society*, 1. cilt, 2. sayı, Kış 1987, s. 195-217.

6 Aktarıldığı yer: Charles D. Webb, "Museums in Search of Income", Scottish Museums Council (ed.), *The American Museum Experience* (Edinburgh: HMSO, 1985) s. 76.

7 "Müze" ve "galeri" terimleri Britanya'da ve Amerika'da farklı anlamlar taşır; ancak, kolaylık olması bakımından metnin bundan sonraki bölümlerinde (özgül olarak Britanya'nın söz konusu olduğu durumlar dışında), Amerika'daki

sanat müzeleri ile Britanya'daki sanat galerilerini ifade etmek üzere "sanat müzeleri" terimi kullanılacak.

8 Perry T. Rathbone, "Influences of Private Patrons", Lowry (ed.), *The Arts and Public Policy*, s. 40.

9 Craig R. Whitney, "Britain's Needy Arts Are Looking for Patrons", *The New York Times*, 6 Mayıs 1989.

10 J.B. Thompson, *Ideology and Modern Culture* (Cambridge: Polity, 1990) s. 238-241.

11 Raymond Williams, *Keywords*, (Londra: Fontana/Croom Helm, 1976) s. 242 [*Anahtar Sözcükler*, çev. Savaş Kılıç (Istanbul: Iletişim Yayınları, 2005) s. 292].

12 Jürgen Habermas, *The Structural Transformation of the Public Sphere*, çeviren Thomas Burger (Cambridge, MA: MIT Press, 1989) [*Kamusallığın Yapısal Dönüşümü*, çev. Tanıl Bora, Mithat Sancar (Istanbul: Iletişim Yayınları, 2003)].

13 Jurgen Habermas, "The Public Sphere", *New German Critique*, 3. sayı, Sonbahar 1974, s. 49.

14 Boston Müzesi hakkındaki değerlendirme için bkz. DiMaggio, "Cultural Entrepreneurship", s. 33-50; Tate Gallery hakkında bkz. John S. Harris, *Government Patronage of the Arts in Great Britain* (Chicago ve Londra: University of Chicago Press, 1970) s. 17-18 ve Brandon Taylor, "From Penitentiary to 'Temple of Art' ", Marcia Pointon (ed.), *Art Apart* (Manchester: Manchester University Press, 1994) s. 9-32.

15 Karl E. Meyer, *The Art Museum: Power, Money*, Ethics (New York: William Morrow and Company, 1979) s. 211.

16 *A.g.e.*, s. 26.

17 Vergilenebilir kişisel gelirin % 15'iyle sınırlandırılmıştı.

18 Ralph Miliband, *The State in Capitalist Society* (Londra: Quartet Books, 1969) s. 72-73.

19 Feld et al., *Patrons Despite Themselves*, s. 44-48 ve Don Fullerton, "Tax Policy toward Art Museums", Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*, s. 195-235.

20 "Artful Management", *Art & Auction*, Ekim 1987, s. 164-165 ve Lorraine Glennon "Great Gifts: Corporate Benefaction of Note", *Art & Antiques*, Mayıs 1986.

21 "A Gift to the Renwick", *Ceramics Monthly*, 42. cilt, Eylül 1994, s. 61.

22 Fullerton, "Tax Policy toward Art Museums", s. 208.

23 Fullerton, Kongre'nin teşvik etme arzusuyla gerçek ve hissedilir düzeyde adalet isteği arasında her zaman bir gerilim yaşadığını iddia eder: "Bu maddeler saygın hedefler için teşvik sağlayabilir, ama vergi yükümlülerine vergi yükünden tümüyle kaçınma fırsatı verirse ters etki yaratır. Yüksek gelir düzeyindeki vergi yükümlülerinin hiç vergi ödememe ya da çok az vergi ödeme olanağına sahip olması, vergi sisteminin tümünün ve dolayısıyla teşvik yasalarının itibarını sarsar": (ABD Kongresi, Vergi Karma Komisyonu, 1986, *a.g.e.*'de alıntılanmış).

24 1991-1992 döneminde, "fırsat penceresi" olarak adlandırılan bir uygulama vardı: Kongre tarafından başlatılan deneme niteliğindeki bu uygulamaya göre, bağışçı, değer kazanan kişisel maddî varlıkları (örneğin sanat eserleri ve tarihî eserler, hisse senetleri ve gayri menkul değil) için cari piyasa değerini vergilenebilir gelirden düşebiliyordu. 1993 yılında Kongre "çifte teşvikleri" kalıcı olarak yeniden uygulamaya soktu. Daha fazla ayrıntı için bkz. Andy Finch, *Congressional and IRS Actions on Museum Tax Issues* (Washington DC: American Association of Museums, 1995).

25 Rob Kenner, "Charity Cases", *Art & Antiques*, 6. cilt, Eylül 1989, s. 21.

26 Bağışçı, arızî kazanç vergisi ödememe avantajından yoksun kalabilir ve sanat eserini piyasa fiyatında gerçek bir teste tâbi tutmak zorunda kalabilirdi; çünkü esere tahminî olarak biçilen değerin gerçek düzeyinden yüksek olmasından kuşku duyulurdu.

27 Geoffrey Platt, "Converting Private Wealth to Public Good", *Museum News*, 70. cilt, Mayıs/Haziran 1991, s. 100.

28 *A Source Book of Arts Statistics: 1989* (Washington DC: NEA, 1990); *Data Report: From the 1989 National Museum Survey* (Washington, DC: Association of American Museums, 1992) ve Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*.

29 Dernek tarafından yaptırılan ayrıntılı bir analiz için bkz. Richard N. Rossett, "Art Museums in the United States", Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*, s. 129-177.

30 Sanat müzelerinin geliri hakkındaki diğer veriler, bağışlanan sanat eserlerinin değeri hakkında bile hiçbir bilgi içermez; bkz. *A Source Book of Arts Statistics: 1989*, s. 570.

31 Richard W. Walker, "Generosity Will Cost More, IRS Tells Donors", *Artnews*, 84. cilt, 3. sayı, Mart 1985, s. 25-26.

32 Karl Meyer de benzer bir görüş öne sürer: "Amerika'da sanat müzelerinin sayısındaki patlama, Amerikalı vergi yükümlülerinin sessiz, cömert ve genellikle takdir edilmeyen katkısı olmaksızın asla gerçekleşemezdi": *The Art Museum*, s. 256.

33 Bunlar, Britanya Sanat Bakanı Norman St. John-Stevas'ın sözleri, aktarıldığı yer: "Government and the Arts", *Burlington Magazine*, 121. cilt, Aralık 1979, s. 753.

34 "ABD Hazine Dairesi'nden Neubig ve Joulfaian, eski yasaya göre yardım amaçlı bağışlar nedeniyle vergi kaybının 1988'de 16,45 milyar dolar olması gerektiğini, ancak 1986 tarihli Vergi Reformu Yasası'nın vergi oranlarını düşürmesi nedeniyle 12,87 milyar dolar düzeyine gerilediğini saptadı": Fullerton'da alıntılanmış, "Tax Policy toward Art Museums", s. 196.

35 Feld et al., *Patrons Despite Themselves*, s. 69.

36 Metropoliten Sanat Müzesi'nin binası New York kent yönetimine aittir.

37 Bu yıl için emlak vergisi oranı % 8,795'di; bkz. Feld et al., *Patrons Despite Themselves*, s. 69.

38 Bir yardım kuruluşuna üyelik ya da abonelik ücretleri bağış olarak kabul edilir ve vergilenebilir gelirden düşülebilir; bunun koşulu, bu ödemelerin, bu üyelik ya da abonelik sayesinde sağlanan faydanın ve ayrıcalığın parasal değerini aşmasıdır; bkz. Byrle M. Abbin, Diane Conwell, Richard A. Helfand, Michael Janicki, Ross W. Nager ve Mark L. Vorsatz, *Tax Economics of Charitable Giving* (Chicago: Arthur Andersen & Co., 1991) s. 16-17.

39 Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar genellikle kurumlar vergisinden muaftır; bkz. Finch, *Congressional and IRS Actions*, s. 49.

40 Aktarıldığı yer: Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*, s. 106.

41 Charles T. Clotfelter, "Government Policy toward Art Museums in the United States", Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*, s. 254.

42 William H. Luers, "Museum Finance", Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*, s. 71.

43 Judd Tully, "Ending of the Chilling Effect", *Artnews*, 92. cilt, 8. sayı, Ekim 1993, s. 44.

44 J. Carter Brown, "General Overview", Feldstein (ed.), *The Economics of Art Museums*, s. 107.

45 Jane R. Glaser, "USA Museums in Context", Scottish Museums Council (ed.), *The American Museum Experience* (Edinburgh: HMSO, 1985) s. 11.

46 Dava tutanakları: Commonwealth of Pennsylvania Barnes Vakfı'na karşı, 398 Pa. 458, 159 A. 2d 500 (1960); aktarıldığı yer: Feld et al., *Patrons Despite Themselves*, s. 142.

47 Aktarıldığı yer: Marie C. Malaro, *A Legal Primer on Managing Museum Collections* (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1985) s. 16.

48 Büyük Britanya Sanat Konseyi [Arts Council of Great Britain], *Arts Council of Great Britain Royal Charter*, 1967.

49 John Maynard Keynes, "The Arts Council: Its Policy and Hopes", *Listener*, 12 Temmuz 1945, s. 31.

50 Harris, *Government Patronage*, s. 26; F. M. Leventhal, "'The Best for the Most'": CEMA and State Sponsorship of the Arts in Wartime, 1939-1945", *Twentieth Century British History*, 1. cilt, 3. sayı, 1990, s. 291-294; B. Ifor Evans ve Mary Glasgow, *The Arts in England* (Londra: Falcon Press, 1949) s. 35.

51 Robert Hewison, *Culture and Consensus: England, Art and Politics since 1940* (Londra: Methuen, 1995) s. 34.

52 *The Arts Council of Great Britain 4th Annual Report 1948-49*, s. 12.

53 Aktarıldığı yer: Harold Baldry, *The Case for the Arts* (Londra: Secker and Warburg, 1981) s. 14-15.

54 Sir W. E. Williams, "The Pre-history of the Arts Council", E. M. Hutchison (ed.), *Aims and Action in Adult Education 1921-1971* (Londra: National Institute of Adult Education, 1971) s. 21.

55 *The Arts in Wartime: A Report on the Work of C.E.M.A. 1942 & 1943* (Londra: CEMA, tarihsiz) s. 18.

56 Andrew Sinclair, *Arts and Cultures* (Londra: Sinclair-Stevenson, 1995) s. 27-49.

57 Kenneth Clark, *The Other Half* (Londra: John Murray, 1977) s. 26.

58 Keynes'in sanatla ilgisi konusunda bkz. Milo Keynes (ed.), *Essays on John Maynard Keynes* (Cambridge: Cambridge University Press, 1975).

59 Raymond Williams, "The Arts Council", *Political Quarterly*, 50. cilt, 2. sayı, Ilkbahar 1979, s. 166.

60 Roy Shaw, "Can a Million Flowers Bloom?", *Arts Express*, Ağustos/Eylül 1985, s. 25.

61 Francis V. O'Connor (ed.), *Art for the Millions* (Boston: New York Graphic Society, 1975).

62 1970 yılında, Avrupa Konseyi tarafından düzenlenen bir sempozyumda, "kültürün demokratikleştirilmesi" ifadesi yerine "kültürel demokrasi"nin geçirilmesi kararlaştırılmıştı; kültürel demokrasi, "yukarıdan aşağıya değil, tabandan yukarı doğru işleyecek" bir süreci ifade edecekti: Roy Shaw, *The Arts and the People* (Londra: Cape, 1986) s. 133.

63 Jane De Hart Mathews, "Arts and the People: The New Deal Quest for a Cultural Democracy", *Journal of American History*, 62. cilt, 2. sayı, Eylül 1975, s. 316-339.

64 *A.g.e.*, s. 322.

65 *The Pilgrim Trust 11th Annual Report 1941*, s. 17.

66 Isobel Johnstone, "Outing Art", *The Art Quarterly*, 9. sayı, Eylül 1992, s. 37.

67 Arts Council of Great Britain [Britanya Sanat Konseyi], *Art Council Collection*, 1979, s. 7.

68 Arts Council of Great Britain [Britanya Sanat Konseyi], *Arts Council Collection Acquisitions 1979-83*, 1984, s. 6.

69 *A.g.e.*, s. 8.

70 Sanat Konseyi Koleksiyonu'nun küratörü Isobel Johnstone'la 22 Şubat 1995'te yapılan görüşme.

71 Graham Marchant Associates, *Where Do We Go Next?* Britanya Sanat Konseyi tarafından sipariş edilmiş, Mart 1992, s. 31.

72 Sir Hugh Willat, *The Arts Council of Great Britain: The First 25 Years* (Londra: ACGB, 1971) s. 23.

73 Museums and Galleries Commission [Müzeler ve Galeriler Komisyonu], *Museum Travelling Exhibitions* (Londra: HMSO, 1983) s. 14.

74 Graham Marchant Associates, *Where Do We Go Next?*

75 Isobel Johnstone'la 15 Eylül 1995'te yapılan görüşme; ayrıca bkz. Johnstone, "Correspondence", *Art Monthly*, 148. sayı, Temmuz/Ağustos 1991, s. 31.

76 Isobel Johnstone, "Foreword", *Arts Council Collection*, s. 6.

77 Nicholas Pearson ve Andrew Brighton, *The Economic Situations of Visual Artists* (Londra: Calouste Gulbenkian Foundation, 1985) s. 126, 130.

78 Tom Lubbock, 'Buy Young, Buy Cheap!', *The Independent on Sunday*, 4 Mart 1990.

79 "A Publicist and Patron Presents 'New' Collection", *Art and Antiques Weekly*, 19 Ocak 1980.

80 Marina Vaizey şöyle demişti: "6000'den fazla eser içeren Sanat Konseyi Koleksiyonu'nu yıllar boyunca milyonlarca kişi gördü, ama kimse onu duymamış gibi görünüyor": "Quiet Spread of Good Works", *The Sunday Times*, 4 Mart 1990.

81 *A.g.e.*

82 "Art for Everyone" [herkes için sanat] Isobel Johnstone tarafından yazılan bir makalenin başlığı: *National Art Collections Fund Review 1991*, s. 78-82. "Bir iyi niyet arşivi" ise Brandon Taylor'ın koleksiyonu tanımlamak için kullandığı ifade: "Shocks to the System", *Art Monthly*, 146. sayı, Mayıs 1991, s. 19.

83 Söz konusu heykelin adı *Oyuncak*; galvanize çelikten yapılmış ve metalle doldurulmuş bir leğenle içinde "yüzen" boş bir sardalya konservesi kutusundan oluşur. Sardalya kutusunun Falklands Savaşı sırasında batan Arjantin savaş gemisi *General Belgrano*'yu temsil ettiği söylenmişti: Brian Vine, "The Great Rubbish Collection", *The Daily Mail*, 15 Ağustos 1984; "Rage at £600 Fish Tin in Wash Tub 'Sculpture' ", *Liverpool Daily Post*, 14 Ağustos 1984.

84 Sanatçı yönetiminde teşhirin çeşitli biçimlerine dair bir analiz için bkz. Batia Sharon, "Artist-Run Galleries – A Contemporary Institutional Change in the Visual Arts", *Qualitative Sociology*, 2. cilt, 1. sayı, 1979, s. 3-28.

85 Lawrence Alloway, "When Artists Start Their Own Galleries", *The New York Times*, 3 Nisan 1983. Britanya'da özellikle 1990'lı yıllardaki alternatif mekânlar hakkında farklı bir görüş için bkz. Malcolm Dickson, "Another Year of Alienation: On the Mythology of the Artist-Run Initiative", Duncan McCorquodale, Naomi Siderfin ve Julian Stallabrass (ed.), *Occupational Hazard: Critical Writing on Recent British Art* (Londra: Black Dog, 1998) s. 80-93; Julian Stallabrass, "Artist-Curators and the 'Alternative' Scene", *High Art Lite* (Londra ve New York: Verso, 1999) s. 49-83.

86 Martha Gever, "Growing Pains: Artists' Organizations in the '80s'", *Afterimage*, 11. cilt, 6. sayı, Ocak 1984, s. 3.

87 Ulusal Sanat Vakfı'nın bütçesi Nancy Hanks'in başkanlığını yaptığı 1969-1977 döneminde on kattan fazla arttı: 1969'da 8,5 milyon dolar olan bütçe 1977'de 94 milyon dolara ulaştı.

88 O'Doherty 1969-1976 yılları, Melchert ise 1976-1981 yılları arasında Programın yöneticiliğini yaptı. Örneğin Melchert'in, "çağdaş sanatın desteklenmesi için (piyasa dışında) alternatifler geliştirmeye niyetlendiği" kaydedilir: Allen, "The (Declining) Power of Review", *New Art Examiner*, Kasım 1981, s. 12-13.

89 Phil Patton, "Other Voices, Other Rooms: The Rise of the Alternative Space", *Art in America*, Temmuz/Ağustos 1977, 65. cilt, 4. sayı, s. 81.

90 Sanatçı Mekânları'nın ismi 1982'de "Görsel Sanatçı Organizasyonları" olarak değiştirildi: bkz. "Visual Arts Program History of Funding for Visual Artists Organizations" başlıklı yayınlanmamış taslaktaki temel veriler, National Endowment for the Arts [Ulusal Sanat Vakfı], tarihsiz.

91 Ülke çapında ilk istatistiksel veriler Ağustos 1985'te Washington'daki Ulusal Sanat Vakfı ve Ulusal Sanatçı Dernekleri Organizasyonu tarafından toplandı, sanatçı mekânları bu süreç içinde olgunlaşmış ve kurumsallaşmıştı: bkz. *Visual Artists' Organizations Fiscal Year 1982-83*, yayınlanmamış rapor, National Endowment for the Arts [Ulusal Sanat Vakfı].

92 1990'lı yıllarda müzeleri saran yayılma tutkusunun ardından, P.S.1, 1999'da Modern Sanat Müzesi'yle birleşti ve müze dünyasındaki egemen düzenin bir parçası oldu. Müzelerin yayılması hakkında 9. Bölüm'e bakınız.

93 Nancy Foote, "The Apotheosis of Crummy Space", *Artforum*, 15. cilt, Ekim 1976, s. 26-36.

94 Patton, "Other Voices", s. 81.

95 *A.g.e.*

96 Brian O'Doherty, "National Endowment for the Arts: The Visual Arts Program", *American Art Review*, 3. cilt, 4. sayı, Temmuz/Ağustos 1976, s. 68.

97 Grant Kester, "Rhetorical Questions: The Alternative Arts Sector and the Imaginary Public", *Afterimage*, 20. cilt, 6. sayı, Ocak 1993, s. 11.

98 Washington'daki Ulusal Sanat Vakfı Görsel Sanatlar Programı yönetici yardımcısı Michael Faubion'la 3 Ekim 1990'da yapılan görüşme. Faubion şunları söyledi: "Biz bir sayı belirlemiyoruz; bazı durumlarda mütevelli heyeti tümüyle sanatçılardan oluşurdu. 1990'da ise böyle durumlara ender rastlanıyor".

99 Kester, "Rhetorical Questions", s. 12.

100 Judy Moran ve Renny Pritikin, "Some Thoughts: Artists' Organizations Contrasted to Other Arts Organizations", *Afterimage*, 14. cilt, 3. sayı, Ekim 1986, s. 17.

101 Aktarıldığı yer: Kester, "Rhetorical Questions", s. 12.

102 Patricia Davidson, "The Concept of Common Knowledge", *Afterimage*, 14. cilt, 3. sayı, Ekim 1986, s. 20.

103 Charles Simpson, *SoHo: The Artist in the City* (Chicago: University of Chicago Press, 1981).

104 Sharon Zukin, *Loft Living* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1989).

105 Anne E. Bowler ve Blaine McBurney, "Gentrification and the Avant-Garde in New York's East Village", J. H. Balfe (ed.), *Paying the Piper: Causes and Consequences of Art Patronage* (Urbana ve Chicago: University of Illinois Press, 1993) s. 176.

106 Andy Grundberg, "When Outs are In, What's Up", *The New York Times*, 26 Temmuz 1987.

107 Bowler ve McBurney, "Gentrification and the Avant-Garde", s. 177.

108 Rosalyn Deutsche ve Cara Gendel Ryan, "The Fine Art of Gentrification", *October*, Kış 1984, s. 104. Bir diğer istisna, Lower East Side'daki "Satılık Değil" [NFS/Not For Sale] projesiydi (1983-1984) – bana bunu hatırlatan Gregory Sholette'ye teşekkürler.

109 Paul DiMaggio, "Can Culture Survive in the Marketplace?", DiMaggio (ed.), *Nonprofit Enterprise*, s. 90.

3
Devletin Sanat Alanındaki Rolünün Değişmesi

REAGAN VE THATCHER YÖNETİMLERİNDE KAMU POLİTİKASINDA GERÇEKLEŞEN DEĞİŞİKLİKLER

Şu an yaşadığımız krizde devlet sorunumuzu çözemez; sorun devletin kendisi.
Ronald Reagan, yemin töreni konuşması, 1981[1]

Ronald Reagan 1981'de, Margaret Thatcher ise 1979'da iktidara geldi; her ikisi de yönetimlerinde kamu harcamalarının daraltılmasına ve özel sektörün genişletilmesine ağırlık verdiler. Siyasî programlarındaki özelleştirme politikası, ABD'de ve İngiltere'de ekonomik ve sosyal yaşamın her alanında devletin rolünü yeniden tanımlamakla kalmadı, her iki ülkenin kültür dünyasını da sardı. Daha önceki sosyal demokrat/liberal yaklaşım, yani her türlü kamu hizmetine olduğu gibi sanata erişimin de her yurttaşın temel hakkı olduğu ilkesi, şiddetli bir meydan okumayla karşı karşıya kaldı. Bu durum özellikle Britanya'daki sanat dünyası için geçerli oldu; çünkü 1945'te Büyük Britanya Sanat Konseyi'nin

kuruluşundan beri bu ülkede sanat kurumlarının işletme giderleri doğrudan devlet tarafından karşılanıyordu.

Devlet tarafından finanse edilen sanat kurumları, hoşlansalar da hoşlanmasalar da, Thatcher döneminde piyasa güçleriyle yüz yüze gelmeye ve serbest girişimin rekabetçi ruhunu benimsemeye zorlandılar. Reagan ve Thatcher hükümetleri, sanatı işletme kültürü çizgisine çekmek amacıyla, sanat sübvansiyonlarına ayrılan bütçede kesintiler yaptılar; bu sübvansiyonların, sanat alanındaki girişim ruhunu köreltti̇ği, destek verilen kurumlarda korkak bir bağımlılık kültürü yarattığı, dahası özel sektörün potansiyel desteğini olumsuz etkilediği ya da engellediği düşünülüyordu.[2]

Bütçe kesintilerinin, sadece sanatı değil, tüm alanları aynı derecede etkileyen genel kesintiler olduğu ileri sürülebilir; ancak hem Reagan hem de Thatcher, özel sektörden sanat alanına kaynak çekmek için yeterli teşviklerin sağlanması konusunda kararlılıkla çalıştılar. Bu çabalarını en iyi şekilde örnekleyen olgular, iktidarları boyunca devletin sanat politikasında, özellikle vergi politikasında gerçekleştirdikleri değişiklikler ve devlet veya hükümet başkanları olmalarından kaynaklanan siyasî nüfuzlarını ve simgesel güçlerini kullanmalarıdır. Bu olgulardan ilki oldukça net ve açıklama gerektirmiyor; ama ikincisi de salt spekülasyonun hayli ötesinde. Devletin düzenlediği ve çok dar bir çevrenin katılabildiği sanat resepsiyonlarında görünürde siyasî bir hava yoktu; ama bu toplantılar, iş adamlarına önde gelen politikacılarla (Britanya'da politikacıların yanı sıra kraliyet ailesi üyeleriyle) tanışmak için eşsiz fırsatlar sağladı; böylece iş adamları için iktidar alanına giden yolun açılacağı umuluyordu. Bu durum devlet adamları ve iş adamları tarafından örtük olarak kabul edilmiş, açıkça da dile getirilmişti.

Reagan İktidarında Sanat

Ronald Reagan, henüz California valiliğini sürdürdüğü dönemde, devlet müdahalesinin sınırlandırılması gerektiğini savunuyor, entelektüellere ve liberallere aşağılamalar yağdırıyordu. Bir keresinde şöyle demişti: "Entelektüellerin antikalıklarını desteklemek benim işim değil."[3] Reagan 1980'de *American Arts* dergisinin, başkan adaylarına yönelttiği soruları yanıtlarken Carter yönetiminin "popülizmini" eleştirmişti. Kendi iktidarında, federal yönetimin sanata ayıracağı kaynakların her yıl düzenli olarak artırılabileceğini belirtiyordu, ama özel kesimden sanata gelecek desteğe ağırlık verdiği de çok açıktı: "Özel sektörün sanata verdiği destek çok düzensiz. Ben iktidara gelirsem, kişileri ve şirketleri sanata destek vermeleri konusunda teşvik etmek için bizzat uğraşacağım."[4] 1981'de Reagan başkanlık koltuğuna oturur oturmaz, federal yönetimin sanata verdiği desteği artırma vaadi unutulup gitti. Onun yönetimi, büyük bir fütursuzlukla, şirketlere yönelik gündemini hayata geçirdi.

Reagan yönetimi ilk olarak, Ulusal Sanat Vakfı ve onun kardeş kuruluşu Ulusal Beşerî Bilimler Vakfı için Carter yönetiminin hazırladığı 175 milyon dolarlık 1982 malî yılı bütçesinde % 50 oranında kesinti yapmayı önerdi; ayrıca bu öneriye göre 1984 malî yılından itibaren Vakfın bütçesi 100 milyon dolarda tutulacaktı. Reagan'ın Beyaz Sarayı, Müze Hizmetleri Enstitüsü'nün de kapatılmasını önerdi. Hatta Reagan yönetiminin iki vakfı da kapatmaya niyetlendiği konusunda yaygın kuşkular vardı.[5] Nixon döneminden beri sanata ayrılan kamu bütçesi genişliyordu; bu muazzam kesinti, federal yönetimin sanata yönelik devlet desteği politikasında keskin bir dönüşü yansıtıyordu. 700 milyar dolarlık federal bütçe tutarı içinde sanata ayrılan pay çok küçüktü; ayrıca vakıfları kapatmak bile, 40 milyar doları bula-

cağı tahmin edilen bütçe açığını kapatmaya yarayacak bir katkı sağlayamazdı.

Bu acımasız kesintileri, Reagan yönetiminin ideolojisiyle ilişkilendirerek yorumlamak gerekir. Öncelikle, Reagan'ın siyasî müttefikleri, Vakıf programlarının Carter yönetiminde politikleştirildiğini ve bu kurumların sanatsal amaçlardan çok sosyal amaçlarla sanatı kalkındırmaya yöneltildiğini ileri sürdüler. Bu duruma tepki olarak, sağ kanadın beyin takımı Ulusal Miras Vakfı "yeni" bir sanat politikası ortaya attı: "Ulusal Sanat Vakfı'nın finanse etmesi gereken sanat, esas olarak yüksek kültür alanında yer almalıdır. Böyle bir kültür, salt eğlencenin ötesine geçer."[6]

İkinci olarak, sanat alanında Vakıf aracılığıyla gerçekleşen kamu mülkiyeti, özel kesimin desteğini köstekleyen, dolayısıyla Reagan yönetiminin serbest piyasaya dayalı politikalarına karşıt bir etmen olarak nitelendi. Sevk ve İdare ve Bütçe Dairesi'nin belirttiği gibi: "[Ulusal Sanat Vakfı ile Ulusal Beşerî Bilimler Vakfı'nın] politikası, kritik önem taşıyan bu alanlarda özel kişi ve şirketlerin hayırseverlik dürtüsüyle verdiği desteğin tarihî rolünün azalmasına neden oldu. Bütçe kesintileri bu durumu tersine çevirme yönünde atılmış bir ilk adım olabilir."[7] Federal yönetimin kültüre desteğinin "düşük öncelikli bir konu" olacağını açıklayan Sevk ve İdare ve Bütçe Dairesi, böylece Ulusal Sanat Vakfı programlarının, tüm devlet kurumları içinde oransal olarak en yüksek kesintiye maruz kalması gerektiğine karar verdi.

Neyse ki, sanat lobisinin ortaklaşa çabaları sonucunda, Başkan iki vakfın 1982 yılı bütçelerinden % 50 kesinti yapma tehdidini yürürlüğe koymadı. Yine de siyasî yönetim, sanatın devlet tarafından finanse edilmesine karşı yürüttüğü ideolojik savaştan vazgeçmedi. Şubat 1982'de Sevk ve İdare ve Bütçe Dairesi, Ulusal Sanat Vakfı için % 30, Ulusal Beşerî Bilimler Vakfı için % 27 oranında bütçe kesintisi iste-

di; ayrıca daha önce yaptığı gibi Müze Hizmetleri Kurumu'nun da 1983 malî yılında kapatılmasını önerdi. Siyasî yönetimin mesajı kuşkuya yer bırakmayacak kadar netti: "Vakıflara aktarılan fonlardaki bu kesintiler, yönetimin, özel kesimi kültür etkinliklerine daha büyük katkılar yapmaya teşvik etme niyetini yansıtmaktadır."[8] Reagan'ın Beyaz Sarayı'nın federal sanat bütçesini daraltma yönündeki çabaları, Kongre'nin önemli üyelerinden gelen muhalefete karşın, iki dönemlik Reagan iktidarı boyunca hızından hiçbir şey yitirmedi.

Sanat ve Beşerî Bilimler İçin Başkanlık Çalışma Grubu

Reagan Mayıs 1981'de iki vakıf kuruluşu için % 50 oranında bütçe kısıntısı önerisini açıkladıktan sonra, Sanat ve Beşerî Bilimler İçin Başkanlık Çalışma Grubu'nu oluşturdu. Başkan bu çalışma grubunu, Ulusal Sanat Vakfı ile Ulusal Beşerî Bilimler Vakfı'nın yeniden yapılandırılması olanaklarını araştırmakla ve "sanata ve beşerî bilimlere özel sektör desteğini artıracak" yöntemler bulmakla görevlendirdi.[9] Çalışma Grubu'nun hazırladığı raporun sonucu olarak, ertesi yıl benzer yetkilerle Sanat ve Beşerî Bilimler İçin Başkanlık Komisyonu kuruldu. Ancak, "Başkan'ın sanat ve beşerî bilimler konularında sorun çözme ekibi" olarak tanımlanan bu komisyon, devletin sanata kaynak ayırması tartışmalarında sınırlı bir rol oynayabildi.[10] Az sayıda personeli ve sınırlı bir bütçesi vardı. Ne var ki, bu komisyonun kurulmasının asıl anlamını ve siyasî potansiyelini formel yapısında aramamak gerekir; başkan yardımcısı Malcolm Richardson'ın belirttiği üzere, Başkan'a bağlı olan bu komisyon, Beyaz Saray üzerinde etkili olan siyasî aktörlere doğrudan erişebilme olanağına sahipti ve "hükümetin uzağındaki küçük ve basit bir ayrıntı değildi"[11]

Ülkenin en yüksek düzeydeki yönetim birimine erişim olanağı, kuşkusuz siyasî açıdan da çok cazipti. Komisyonun üyeleri, Amerika'daki şirketler camiasının en ünlü kişileriydi; sanat dünyasının yıldızlarının yanı sıra, Mobil ve Times-Mirror gibi büyük şirketlerin başkanlarını ya da genel müdürlerini içeriyordu.[12] Diğer yandan komisyon, siyasî yandaşlarını ödüllendirmesi, sanata ve yardım kuruluşlarına katkı yapan özel sektör mensuplarına onaylandıklarını göstermesi için Başkan açısından "mükemmel bir yer"di.

Başkanlık katında kabul görmenin önemi, Başkanlık Çalışma Grubu'nun 1981 raporunda vurgulanmıştı.[13] Hem devlet başkanı, hem de yüksek sosyete içindeki bir yıldız olarak Ronald Reagan, çok büyük bir siyasî etki ve simgesel güç sahibiydi. Dolayısıyla herhangi bir sanat etkinliğinde Başkan'ın veya First Lady'nin boy göstermesi, o etkinliğin ünlenmesi için yeterli oluyor ve etkinlikte yer alanların neredeyse ulusal düzeyde onaylandıkları mesajını veriyordu.

Simgesel Bir Jest

Siyasî yönetim, Başkanlığın simgesel gücünü kullanmayı, hem özel sektörden kaynak toplamak için, hem de (daha önce Ulusal Sanat Vakfı'nın verdiği fonun bir tür onay anlamına gelmesi gibi) sanatsal geçerlilik damgasını elinde tutmak için etkili bir yöntem olarak görmeye başladı. Reagan tarafından Ulusal Sanat Vakfı'nın yönetim kurulu başkanlığına atanan Frank Hodsoll şunları söylüyordu: "Öyle sanıyorum ki bu yönetimin, yani Beyaz Saray'ın, First Lady'nin ve zaman zaman da Başkan'ın, ister bireyler, ister şirketler, isterse vakıflar olsun tüm halkı daha fazla vermeye teşvik ettiğini göreceksiniz."[14]

Örneğin, iki vakıf için bütçe kısıntısı önerilerinin açıklanmasının hemen ardından, Reagan'ın Beyaz Sarayı 1981

Mart'ında Ford Tiyatrosu için para toplamak üzere dev bir galaya ev sahipliği yaptı. Başkan'ın şirket dolarlarını çekmek için hiçbir fırsatı kaçırmadığı ve izleyicilere ısrarlı ricalar yönelttiği aktarıldı: "Gelecek yıllarda sanatın hayatta kalabilmesi için özel kesimin bu desteğine ihtiyacımız var."[15] Başkanlığın düzenlediği bu galalar yalnızca tanınmış sanatçıları, ekonomi ve politika dünyasının devlerini değil, aynı zamanda Alcoa'dan Xerox'a kadar yüz civarında önemli şirketi de ağırladı; bu galalara katılanlardan bazılarının bir koltuk için beş bin dolara varan ücretler ödediği söyleniyordu.

Dev bir şirket olan Philip Morris, Haziran 1981'de Washington'da bir sanat gösterisi için açılış töreni düzenlediği sırada Ronald Reagan'ın moral güç vermek için bir resepsiyon düzenlemesi hiç de şaşırtıcı değildi.[16] Beyaz Saray'da ardı arkası kesilmeyen gösterişli partiler, Reagan'ın devletin sanatı desteklemesine karşı çıkan ideolojik tavrına yöneltilen eleştirileri bertaraf etmekle kalmadı, çağdaş Amerikan kültürüne şirket müdahalesinin meşrulaştırılmasına da ister istemez katkıda bulundu.

Gerçek şu ki, devletin sanat alanındaki rolü Reagan ideolojisi tarafından yeniden tanımlandı. Artık devlet sanata kaynak aktarmak yerine sanat için kaynak topluyordu; sanattan sorumlu federal bir kurum olan Sanat Vakfı'nın yerini Başkanlık halesi almış, Vakıf açık demokratik tartışma alanından çıkarılmıştı.

Başkanlık tarafından yapılan jestlerin en büyüğü, Mayıs 1983'te on iki sanatçı ve sanat hamisinin Beyaz Saray'a davet edildiği öğle yemeği oldu; bu davette Reagan yönetiminin getirdiği yeni bir onur ödülü olan Başkanlık Sanata Hizmet Ödülü verildi.[17] Texaco Hayırseverler Vakfı, Dayton Hudson Vakfı ve Philip Morris, ödül verilen sanat hamileri arasında yer alıyordu. Ödül alanlar arasında üç şirketin (ya da bu şirketlerin vakıflarının) bulunması, iş dünyasının

Reagan yönetiminde önemli bir rol oynamasının beklendiğini vurguluyordu. Sanat projeleri için "bir şirket ancak sanatla büyür" sloganını kullanan Philip Morris'in, Başkan tarafından ödüllendirilen ilk şirket olması hiç de şaşırtıcı değildi.[18]

Reagan, sanatçıların ve sanat hamilerinin Başkanlık tarafından teşvik edilmesini (Frank Hodsoll'un deyişiyle "Başkan'ın gayet iyi becerdiği bir iş"ti bu) daha da pekiştirmek amacıyla, bir defaya mahsus olarak verilen bu ödüllerin Ulusal Sanat Madalyası'na dönüştürülmesini önerdi. Bu öneri Kongre tarafından onaylandı ve 1984'te yürürlüğe kondu.[19] Bu madalyalardan birini alan fotoğrafçı ve film yönetmeni Gordon Parks, 1988'de, madalyaların anlamını çok özlü ve keskin bir dille ifade etti: "Bizim daha çok madalyaya ve daha az paraya [devlet parasına] ihtiyacımız var."[20]

Vergi Reformları

Şirketlerden daha fazla bağış koparmak için, 1981'de Ekonomik İyileşme İçin Vergi Yasası çıkarıldı; buna göre bir şirketin yardım kuruluşuna yaptığı (nakit ya da ayni) bağışın, şirketin vergilendirilebilir gelirinin % 10'una kadar olan kısmı vergiden muaf olacaktı; daha önce bu oran % 5'ti. Zaten yasayla getirilen bu sınırlama göründüğü kadar bağlayıcı da değildi; çünkü herhangi bir yılda % 10 oranını aşan oranda bağış yapılacak olursa, bu fazla kısım, izleyen beş yıla yayılabilecekti.[21]

Tarihsel bağlamda ele alınmazlarsa, bu rakamlar kendi başlarına Reagan yönetiminin özel sektör bağışlarını teşvik etmek konusunda ne kadar kararlı olduğunu tam olarak yansıtamaz. 1981'deki hukukî değişiklik yapıldığında, şirketlerin yardım kuruluşlarına bağışları için ilk kez % 5 vergi indirimi sağlayan 1935 tarihli Federal Gelir Yasası'nın

üzerinden 45 yıl geçmiş bulunuyordu. Ne var ki istatistiklere göre, bağış yapan şirketler her zaman, izin verilen oranların altında bağış yapıyorlardı; yaptıkları bağışların miktarı geride kalan 20-30 yıllık dönemde % 1 dolayında ya da bu oranın altında istikrarlı bir seyir izlemişti (Tablo 3.1).[22]

1980'li yıllarda şirket bağışlarında hafif bir artış gözlendi; vergi öncesi gelir içindeki oran % 1'den % 2'ye yükseldi. Bununla birlikte, Pensylvania Üniversitesi Wharton School'da sevk ve idare profesörü olan Michael Useem şuna dikkat çekiyordu: "Federal yasalarda yer alan indirimler, bağış örüntülerini değiştirebilir de değiştirmeyebilir de."[23] Şirket bağışlarındaki artışın, yasadaki değişikliklere ne ölçüde bağlanabileceği belirsiz. Çünkü şirket bağışlarının miktarını etkileyen birkaç etken var; sözünü ettiğimiz vergi yasası

Tablo 3.1
Şirketlerin toplam bağışları ve sanata yaptıkları bağışlar; 1975-1986

Yıl	Toplam bağışlar (milyar dolar)	Toplam bağışların vergi öncesi net gelir içindeki payı (%)	Şirketlerin toplam bağışları içinde sanat bağışlarının payı (%)	Sanat bağışlarının tahminî miktarı (milyon dolar)
1975	1,20	0,91	7,5	90
1976	1,49	0,89	8,2	122
1977	1,79	0.89	9	161
1978	2,08	0,89	10,1	211
1979	2,29	0,89	9,9	227
1980	2,36	0,99	10,9	257
1981	2,51	1,11	11,9	299
1982	2,91	1,71	11,4	331
1983	3,63	1,75	11,4	413
1984	4,06	1,69	10,7	434
1985	4,40	1,96	11,1	488
1986	4,50	1,94	11,9	536

Kaynak: Conference Board, *Annual Survey of Corporate Contributions* (New York, 1987) s. 27 ve *Survey of Corporate Contributions* (New York, 1988) s. 35; aktaran Michael Useem, "Corporate Support for Culture and the Arts", ed. Margaret Jane Wyszomirski ve Pat Clubb, *The Cost of Culture: Patterns and Prospects of Private Art Patronage* (New York: American Council for Arts, 1989) s. 47.

ise bunlardan sadece biri.[24] Sonuç olarak, hükümet 1981'de şirket bağışlarına ilişkin vergi yasasındaki değişiklikleri onaylarken, daha cazip vergi muafiyetlerinin bağışları artıracağı varsayımına dayanıyordu; oysa bu bir hüsnü kuruntudan ibaretti.

Margaret Thatcher ve Sanat Bakanları

Margaret Thatcher, 1979 seçimlerinden birkaç ay önce, o sırada Sanat Konseyi'nin başkanlığını yürüten Kenneth Robinson'ı, hükümetinin sanatı destekleyeceğine inandırmıştı; çünkü Thatcher'a göre, "bir hükümetin ufak tefek şeylerden kısıp, neden olduğu rahatsızlığın yanında hiç kalacak tasarruflara tenezzül etmesi" hiç akıllıca olmazdı.[25] Ne var ki verdiği söze karşın 1979-1980 bütçe yılında sanata ayrılan 63 milyon sterlinlik bütçede yaklaşık 5 milyon sterlin kısıntı yapıldı.

Thatcher'ın yüzyılın en filisten başbakanlarından biri olacağı iddia ediliyordu; bu suçlamaları bertaraf etmek için Mayıs 1980'de Kraliyet Akademisi'nde verilen bir yemekte, başbakan olduktan sonra sanat hakkında yaptığı ilk konuşmada, sanat sübvansiyonlarını onaylayacağını vaat etti. Gelgelelim, devletin sanatı himayesi konusundaki görüşü çok açık ve netti: "Yalnızca özel himaye yerine devlet himayesini geçirerek Rönesans yaratamazsınız."[26]

Thatcher'ın bu görüşü, birbirini izleyen sanat bakanları tarafından daha da geliştirildi ve her fırsatta dile getirildi; bu arada belirtelim: Thatcher, on bir buçuk yıl süren iktidarı boyunca sanat bakanını tam altı kez değiştirdi. Dilinden düşürmediği deyişlerden biri "bizden biri"ydi; bu dikkate alındığında, sanat bakanlığına atadığı kişilerin ideolojik olarak onun dümen suyuna girmelerine şaşmamak gerekir. Örneğin iktidar dönemi boyunca sanat bakanlığına atadığı üçün-

cü kişi olan Lord Gowrie, "ekonomi felsefesi bakımından bu hükümetin ortodoks bir üyesi" olduğunu kabul ediyordu.[27]

Thatcher'ın ilk sanat bakanı Norman St. John-Stevas, *Daily Telegraph*'tan Frances Gibb'e verdiği bir röportajda, özel sektörün sponsorluğu hakkındaki görüşlerini tam bir açıklıkla şöyle ortaya koymuştu:

> Devlet destekli büyüme artık son buldu. Devletin destek politikası sürecek, ama bu ekonomik ve politik atmosferde devletten büyük miktarlarda destek beklemek hiç gerçekçi değil. Yeni para kaynakları için gözümüzü özel sektöre çevirmemiz gerekiyor. Geleceğin olanakları orada yatıyor.[28]

Bakanın sözünü ettiği "özel sektör" kuşkusuz hem zengin bireyleri hem de iş dünyasını içeriyordu. Ama hükümetin ciddi önlemler aracılığıyla harekete geçirmeyi düşündüğü, esas olarak iş dünyasıydı.

Sanat Bakanı hiç gecikmeden, özel sektörü sanata para yatırmaya razı etmek amacıyla hırslı ve iddialı bir kampanya başlattı. Kampanyanın amacını şöyle açıklıyordu: "Broşürler, konferanslar, seminerler, ilanlar, reklamlar, gazetelerde yayınlanacak makaleler, araştırma projeleri, tartışma toplantıları ve benzeri yollarla yapmak istediğimiz şeyin ne olduğunu net olarak açıklayacağız."[29] 1979 yılında sanat sponsorluğu kanalıyla sağlanan kaynakların 4-5 milyon sterlin civarında olduğu tahmin ediliyordu; başlatılan seferberliğin hedefi bir sonraki yılda bu miktarı ikiye katlamaktı.[30]

Hükümet, mesajının yayılması ve iyice anlaşılması için öncelikle Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'ne 25.000 sterlinlik özel bir hibe verdi; bu dernek, sanat sponsorluğunu teşvik etmeyi amaçlayan "özel" bir girişimdi (bu konuyu daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağız). Sanat Bakanı bu hibenin, başlattığı kampanyada sadece bir ilk adım olduğu-

nu belirtti ve derneğe "mümkün olan her türlü desteği" sağlayacağı konusunda söz verdi.[31] *The Times* muhabiri Kenneth Gosling'in de dikkat çektiği gibi, kamu kaynakları dışından para sağlamak amacıyla kurulan bu derneğin, "varlığını sürdürmek için hükümetten para alması" paradoksal bir durumdu.[32] Ne var ki bu paradoksal olay, Thatcher yönetiminin ilk yıllarında şirketlerin sanat sponsorluğunun ne kadar kırılgan ve zayıf bir temeli olduğunu açığa çıkardı; oysa Thatcher iktidarının sonuna gelindiğinde, özel sektör sponsorluğu sanat dünyasında hâkim konuma yükselmiş olacaktı.

Hedefi yükseltmek ve iş dünyasının önderlerinin seferberliğe katılmasını sağlamak için, on dört güçlü üyeden oluşan bir komisyon kuruldu; Sanat Bakanı'nın başkanlığındaki bu komisyonun üyelerine herhangi bir ücret ödenmiyordu. Reagan'ın Başkanlık Komisyonu gibi bu danışma grubu da bir "Şeref Komisyonu"ydu ve esasen simgesel bir işlev üstlenmişti. Ama bir komisyonun ne yaptığı değil, kimlerden oluştuğudur asıl önemli olan. Bu komisyonda Mobil'in genel müdürü Sir Nevil Macready, Trusthouse Forte'un yönetim kurulu başkanı Sir Charles Forte ve Imperial Tobacco'nun halkla ilişkiler bölümünün eski başkanı Colin Knowles gibi önemli isimlerin yer alması hiç şaşırtıcı değildi.[33]

Bakan'ın başlattığı kampanya çerçevesinde, Sanat ve Kütüphaneler Dairesi, "Sanat Sizin İşiniz" başlıklı bir kitapçık bastırarak sanayi ve ticaret kesiminde dağıtımını yaptı. Yirmi beş bin basılan kitapçıkta özel sektörün sanat sponsorluğunun yararları anlatılıyordu. Yine de hükümet, özel sektörün temel kaygısının ne olduğunu unutmamıştı; kitapçıkta iş adamlarının diliyle konuşuluyordu; çünkü Bakan, "özel sektörün sanata desteği, tamamen çıkarsız bir temele dayanacak ya da dayanmalı" gibi bir mesaj iletmek istemiyordu.[34] Kitapçıkta listelenen birçok "gerçek ve ölçülebilir

ticarî" kazancın arasında, herhalde en önemlisi, sanata destek veren iş dünyası üyelerine sağlanacak vergi teşvikleriydi. Hükümet şunu çok net vurguluyordu: "Özel sektörün sanata katkısını teşvik etmek için, bağış yükümlülüklerine uygulanan vergi indirimlerinde bundan böyle daha cömert davranılacak"tı.

St. John-Stevas'ın başlattığı girişimlerin, Tory hükümetinin sanatı özelleştirme programının temelini oluşturduğu söylenebilir. Ne var ki, onun ardından bakanlık koltuğuna oturan Paul Channon dikkat çekecek her türlü girişimden uzak durdu; 1985'te "gizemli bir biçimde" istifa eden Lord Gowrie de, önemli bir değişiklik yapmak için yeterli zamana sahip olmadı – gerçi "Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi" 1984'te, onun bakanlığı sırasında uygulamaya konmuştu.

Lord Gowrie'nin ardından 1985'te göreve gelen Richard Luce "iş hakkında hiçbir şey bilmediğini" söylüyordu; ama ironik olarak, Thatcher'ın sanat bakanları arasında en uzun süre görevde kalan o oldu.[35] Tam işini kavramaya başladığı sırada, 1987 yılında yaptığı bir konuşmayla sanat dünyasını sarstı; bu konuşmasında hükümetin gelecek beş yılda izleyeceği sanat politikasını, Thatcherizm'in ruhuyla özetliyordu: "Sanat dünyasında hâlâ, sosyal devlet zihniyetinden koparılması gereken çok sayıda insan var."[36] Tasarılarını, "sanatın finansmanı konusunda yeni bir başlangıç", olarak niteliyordu; Sanat Konseyi için üç yıllık bir finansman sisteminin yanı sıra, "teşvik finansmanı" adıyla yeni bir tasarıyı uygulamaya koydu.[37] Sanat Konseyi'nin bütçesinden 5 milyon sterline el koyan bu plan, Bakan'ın "1960'lı ve 1970'li yılların zihniyetine" son verme çağrısıyla doğrudan ilintiliydi.

Açıklanan plana göre, "yeni atmosfer", sanat kurumlarının "malî yönden işletmeciliğe yaklaşması"nı, "ticarî sevk ve idare yeteneklerini geliştirmeleri"ni gerektiriyordu; böylece,

"özel sektörden sürekli ve güvenli bir gelir" elde edebilirlerdi.[38] Teşvik finansmanı tasarısı, Sanat Konseyi tarafından iki tür fon aracılığıyla yönetilecekti: İşletme Fonu ve Geliştirme Fonu. Tasarı, özel sektörden sağlanan her iki sterlin için İşletme Fonu'ndan bir sterlin konmasını hedefliyordu.

Bu tasarı, "yeni" bir sanat politikası olarak övülmüştü, ama ne "yeni"ydi ne de bir sanat politikasıydı; çünkü sanatı mümkün olduğunca piyasa güçlerinin insafına terk etmek amacıyla tasarlanmıştı. "Teşvik yardımı" kavramı ABD'de yıllar önce yerleşmişti – Ulusal Sanat Vakfı 1976'da özel bir teşvik yardımı programı başlatmıştı.[39] Ayrıca, tasarıda kaynak yaratma konusu vurgulanmış olsa da, kamu kaynaklarıyla cömertçe ödüllendirilecek şirketler, malî yönden en başarılı şirketler olacaktı. Tasarı, sanattan çok ekonomiyle ilgiliydi.

Thatcher hükümetinin özel sektörü sanat finansmanına teşvik etmek için siyasî iktidarı nasıl kullandığı konusunda da biraz kafa yormamız gerek. ABD'de Reagan hem devlet hem de hükümet başkanıydı; oysa Britanya'da, Margaret Thatcher hükümet başkanıydı, ama devlet başkanı Kraliçe'ydi. Ronald Reagan Beyaz Saray'da gösterişli galalar düzenleyerek sanat için kaynak toplayabiliyordu; Britanya'da ise bu görev, kraliyet ailesi, başbakan ve –onlardan biraz daha az payı olsa da– sanat bakanları arasında bölüşülmüş durumdaydı. Bir sanat etkinliğinde başbakanla, tahtın vârisi olan Galler Prensi'nin birlikte boy göstermesi, Britanya'da iş dünyası için hayal edilebilecek en yüksek simgesel onurlandırma anlamını taşıyordu.

Örneğin 1986 yılında, Thatcher Britanya'nın önde gelen elli üç şirketinin başkanlarını Downing Sokağı'ndaki başbakanlık konutuna davet ederek Per Cent Club uygulamasının başlangıcına ev sahipliği etti; bu, Amerika'da şirket bağışları için uygulanan bir yöntemdi; buna göre şirketler,

vergi öncesi gelirlerinin % 1'inin en az yarısını sanat dahil her türlü kamu hizmetine bağışlamayı taahhüt ediyordu.[40] Kulübün yaklaşımı hükümetin bakış açısıyla çok uyumluydu; Başbakan, şirket yöneticilerini bizzat davet etmekle bu işe tam destek verdiğini gösterdi. Ertesi yıl Prens Charles'ın moral aşılamak amacıyla bir konuşma yapmak üzere kulübe çağrılması şaşırtıcı değildi.

ABD'de olduğu gibi, bakanlık ve başbakanlık düzeyindeki bu simgesel destek, medyanın da kurnazca maniple edilmesiyle birleşince, Muhafazakârlar tarafından sanat sponsorluğunu geliştirmek amacıyla kullanıldı. Bu iddia spekülatif gibi görünebilir; ama Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi hakkında iş dünyasının desteğini kazanmak için hükümetin yayınladığı bir belgede bu iddia doğrulanmıştı: "Sanat sponsorlarına hatıra belgeleri verilir, Bakan ve milletvekilleriyle birlikte fotoğrafları çekilir; ulusal medya bu prestijli toplantılara davet edilir."[41] Bakan'ın yerine getirdiği törensel işlevin gerçek yüzü, daha önceki Sanat Bakanı Timothy Renton tarafından biraz buruk bir dille de olsa gözler önüne serilmişti: "Hazineden para alabilmek için elinizden gelen her şeyi yapardınız ... yılın geri kalanında kraliyet ailesinin mensubu gibi muamele görürdünüz. Sizden açılışlar yapmanız, heykelleri kutsamanız istenirdi. Sanat bakanları ülkenin dört bir yanında açılışlara katılır."[42]

Bu siyasî simgecilik Thatcher iktidarının sonlarına yaklaşıldığında doruk noktasına ulaştı. Thatcher 1990'da Kiev'de düzenlenen *SSCB'de Britanya Günleri* etkinliklerine katıldı: 7 milyon sterline mal olan dev bir ticaret fuarıydı bu; İngiliz Ulusal Operası'nın turnesi gibi kültürel etkinlikleri de içeriyordu. Etkinliği Muhafazakâr Parti hükümeti finanse etmiş; Rank Xerox gibi şirketler sponsor olmuştu.[43] Margaret Thatcher'ın ve kraliyet ailesinin en yaşlı prensesinin bir etkinlikte boy göstermesinin anlamını, daha doğrusu spon-

sorluk işinin asıl anlamını, Thatcher'ın Sanat Konseyi'nin başkanlığına atadığı Peter Palumbo çok çarpıcı bir şekilde özetlemişti: "Rank Xerox şunun farkında: Bir ay sürecek bu etkinliklerin açılışı için orada bulunan Başbakan, onun yanındaki Prenses ve Sovyetler Birliği'nin tamamında bulunan fotokopi makinesi sayısının azlığı, sınırsız bir pazara giriş için kaçırılmayacak bir fırsat oluşturuyor."[44]

Vergi Rejimlerinin Gevşetilmesi

Özel bazı vergi hükümlerini ve hukukî düzenlemeleri daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağız; ama burada sanata ilişkin vergi politikalarını genel olarak incelememiz gerekiyor; özellikle de yardım kuruluşlarına yapılan bağışları etkileyen vergi hükümlerini; yani Amerika'da bağışları, Britanya'da ise bağış yükümlülüklerini ve Bağış Yardımı programını incelememiz gerek.[45] Bunun iki nedeni var: Öncelikle, Cumhuriyetçilerin ve Tory'lerin izledikleri politikaları hukuka taşıyan malî önlemler, her iki yönetimin özelleştirme konusundaki kararlılığı açısından merkezî önemdeydi. İkincisi, özel sektörü sanatı desteklemeye ya da genel olarak hayır işlerine bağış yapmaya teşvik etmek amacıyla vergi mekanizmalarının kullanılması, çok geniş yansımalara sahipti.

Her şeyden önce, yardım kuruluşlarına yapılan ve vergi indiriminden yararlanan her türlü bağış, gizli bir devlet sübvansiyonudur; çünkü devlet, kişi olsun şirket olsun, bağışçının yaptığı bağış miktarını vergilendirilebilir gelirinden düşmesine izin vererek bağışa katkıda bulunmuş olur. Örneğin Amerikan sisteminde bağışçı, bağış miktarının tümünü, örneğin 100 doları tek bir ödeme olarak bir yardım kurumuna aktarır; bu miktarın içinde, bağış söz konusu olmasa Kamu Gelirleri Dairesi'ne ödenecek olan vergi miktarı (eğer bağışçı % 50'lik vergi diliminde bulunuyorsa, 50 do-

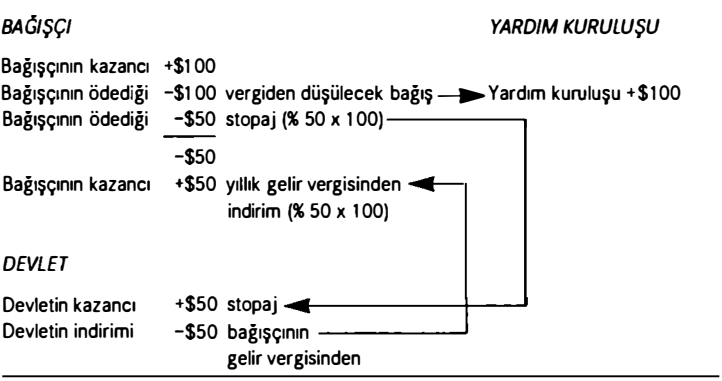
larlık vergi) ile bağışçının kişisel katkısı olan 50 dolar vardır. Bağışçı daha sonra Kamu Gelirleri Dairesi'ne vergi bildiriminde bulunurken bu 100 doları vergilendirilebilir gelirinden düşer; oysa gerçekte vergi hariç net bağış miktarı 50 dolardır (bkz. örnek 3.1). Böylece devletin bağıştaki katkısı gizlenmiş olur.

Bu gizli sübvansiyonlar ya da Alvin Toffler'in deyişiyle "el altından yürütülen bu himaye" hiç de önemsiz değil.[46] 20. Yüzyıl Fonu'nun bir raporuna göre vergi kaybı, yani sanatla ilgili vergi teşvikleri ya da muafiyetleri nedeniyle devletin uğradığı gelir kaybı, ABD'de devlet tarafından sağlanan dolaysız sübvansiyonların iki katına ulaşmaktadır.[47] Bu mekanizmaların gizlenmesi nedeniyle, Amerikan sanat kurumlarının büyük bölümü ne kadar devlet sübvansiyonu aldıklarını asla bilemezler; bunların ne ölçüde "kamu" kurumu, ne ölçüde "özel" işletme olduğu, her zaman kafa karıştıracak ölçüde belirsizdir.

İkinci olarak vergi kaybı, kamunun bilgisinin ve devlet denetiminin dışındadır; çünkü bağış nedeniyle devletin kaybettiği vergi bağışçının seçtiği bir kuruma gider. Şu anda Amerikan vergi yasasındaki artan oranlı vergi sistemine göre zengin vergi mükellefleri, yardım kuruluşlarına bağış olarak verdikleri her dolar sayesinde, düşük gelir düzeyindeki vergi mükelleflerine göre çok daha fazla miktarda devlet parasına hükmedebiliyorlar.[48] Dolayısıyla Amerika'daki vergi indirimleri, zenginlerin karar verme süreçlerindeki gücünü daha da artırıyor.

Bu vergi indirimi mekanizmalarının, demokrasi açısından en tartışmalı olan önemli bir sonucu da, ortaya çıkardığı davranış farklılıkları. Hayırseverlik güdüleriyle yapılan bağışların yarıya yakını düşük gelirli insanlar tarafından dinî kurumlara verilirken, daha yüksek gelir düzeyindeki kişiler daha çok kültür, sanat ve sivil toplum kuruluşlarına

Örnek 3.1
Yardım kuruluşlarına bağışların gelirden düşülmesi, bağışçının vergi dilimi: % 50



Kaynak: J. Mark Davidson Schuster, "Tax Incentives as Arts Policy in Western Europe", Paul DiMaggio (ed)., *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint* (New York: Oxford University Press, 1986) s. 326.

bağışta bulunur.[49] Buradaki sosyal adaletsizlik başlı başına bir sorun, ama burada ele aldığımız mesele açısından özel bir önem taşıyor; çünkü, iş dünyasının sanat kurumlarıyla ilişki kurmalarının nedenlerinden birini ortaya koyuyor. Üst-orta sınıf nasıl sanat kurumlarını seçip mütevelli, bağışçı ya da ziyaretçi olarak bu kuruluşları desteklediyse, iş dünyası da aynı şeyi yaptı. İş dünyasında saygı duyulanlar, çeşitli yollarla sanat kurumlarına destek veren insanlardır.

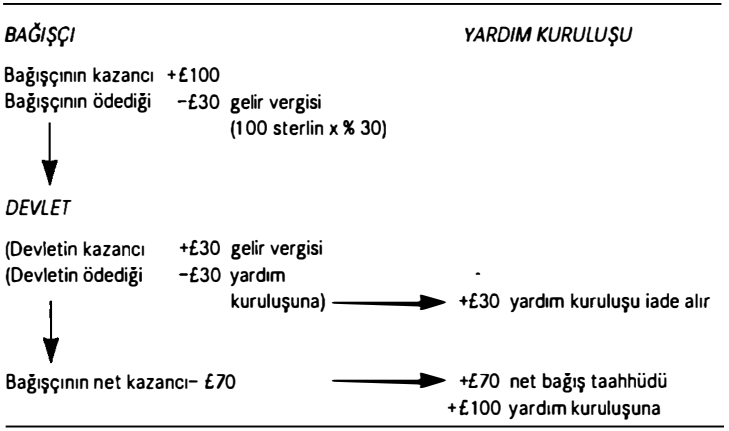
Özel kesime ağırlık veren bu vergi teşvik rejimi, ABD'de hayırsever bağışlarının büyük kısmının dayanağıdır; ABD, sanatın finansmanı açısından Batı Avrupa ülkelerinden bu vergi teşvik sistemiyle ayrılır.[50] Özel sektörden kaynak toplama derdinde olan Thatcher iktidarı ve destekçileri, işte bu sözde-özel sektör desteği modelini gıptayla örnek almışlardır. Bu model, 1960'larda muhafazakârların açıkça karşı çıktıkları modelle çarpıcı bir zıtlık oluşturur:

> Biz bu ülkenin Amerikan örneğini izlemesinden yana değiliz. Amerika'daki gibi, özel kişilerin, vergi yükümlülüklerini azaltmak için [sonunda bağışlamak üzere] sanat eseri satın almalarına izin vermek istemiyoruz. [...] Bu sistem, çok zengin insanlara, hayatları boyunca kendi zevklerini tatmin için şu veya bu ölçüde vergi mükelleflerinin kesesinden sanat eseri satın alma olanağı sunuyor. Ulusal koleksiyonlar küratörler tarafından zenginleştirilmeli, para babaları tarafından değil.[51]

Thatcher iktidara gelmeden önce Britanya'da en önemli vergi teşvik aracı bağış yükümlülüğüydü; bu yolla şirketler yardım kuruluşlarına bağışta bulunabiliyorlardı. Müzeler ve sanat galerileri dahil çoğu sanat kurumu da hukukî olarak yardım kuruluşu konumundaydı, hâlen de öyleler. Bu yükümlülüğü üstlenen kişi ya da şirket, bir yardım kuruluşuna yedi yıl boyunca bağışta bulunmayı taahhüt eder; bu yasal sözleşme biçimi ilk kez 1922 Maliye Yasası'yla uygulamaya girmişti.[52] Bir kerede yapılan bağış yerine bu uzun vadeli yükümlülük, sanat organizasyonları ve genel olarak yardım kuruluşları için birkaç yıl güvenli bir gelir kaynağı oluşturdu.

Bağışların gelirden düşülmesine dayalı Amerikan sisteminin aksine Britanya'daki bağış yükümlülüğü sisteminde bağışçı, taban oran üzerinden hesaplanan vergiden sonraki net bağış miktarını yardım kuruluşuna öder, vergiyi ise Kamu Gelirleri Dairesi'ne öder, ilgili yardım kuruluşu bu parayı Kamu Gelirleri Dairesi'nden alır (bkz. Örnek 3.2). Bu nedenle Britanya sistemi finansman kaynaklarının kökeni konusunda saydamdır; çünkü nakit akışını iki ayrı kanaldan gerçekleştirir: Biri bağışçının yardım kuruluşuna bağışladığı miktar, diğeri önce devlete ödenen ve sonra yardım kuruluşu tarafından geri talep edilen vergi miktarıdır.[53] Bu

Örnek 3.2
1980 öncesi bağış yükümlülüğü, bağışçının vergi dilimi: % 30 (taban oran)



Kaynak: Schuster, "Tax Incentives as Arts Policy", s. 326'dan uyarlama.

sistem bürokratik açıdan karmaşık olsa da, nakit akışını ikiye ayrıması şu nedenlerle önemlidir: Bağışlanan miktarın ne kadarının devlet katkısı olduğunu kuşkuya yer bırakmayacak şekilde saptamayı mümkün kılar; ayrıca yardım kuruluşu, Kamu Gelirleri Dairesi'nden geri istediği vergiler üzerinde denetim sahibidir; oysa Amerika'da bağışçılar bu vergi iadelerine sınırlama getirebilir.

Ne var ki bu özellikler, özel sektör bağışını teşvik etmek için vergi sistemini "liberalleştirmeye" kafasını takmış Thatcher yönetimi boyunca art arda gerçekleştirilen vergi sistemi değişiklikleriyle ortadan kaldırıldı. 1980 yılında uygulamaya konan ilk Maliye Yasası, en az yedi yıl olan bağış yükümlülüğü süresini üç yıla indirdi. Bu değişikliğin amacı, sistemi bağışçı açısından daha cazip kılmaktı; çünkü ekonomik belirsizliklerin egemen olduğu bir dünyada, uzun süreli bir malî yükümlülük altına girmek istemeyenleri anlayışla karşılamak gerektiği düşünülüyordu.[54] 1980

Maliye Yasası, Britanya'daki yardım kuruluşları için bir dönüm noktası oldu; çünkü bu yasa, daha yüksek vergi dilimlerindeki mükellefler için bazı kolaylıkları geri getiriyordu. 1946'da yürürlükten kaldırılmış olan bu kolaylıkların yeniden uygulanmaya başlaması, Amerika'daki artan oranlı vergi sistemiyle aynı sonucu doğurdu; yani zenginler açısından bağışta bulunmanın maliyeti, zengin olmayanlara göre çok daha düşük hale geldi.

1986 Maliye Yasası'yla, şirketlere (kapalı şirketler hariç) bir indirim olanağı daha sağlandı; buna göre şirketler, yaptıkları bağışların, dağıtılan kârın % 3'üne denk gelen kısmını da gelirden düşebileceklerdi.[55] Bu önemli değişiklik, bağış yükümlülüğünün getirdiği külfetli sözleşmeye göre daha kolay bir bağış yöntemi sunuyordu; böylece Britanya sistemi bağışların gelirden düşülmesine dayalı Amerikan sistemine benzetilmiş oldu. Böylesine tarihî bir değişimin ardından çıkarılan diğer maliye yasaları, vergi yasasını biraz daha gevşetmekten başka bir işe yaramadı.

1987 tarihli Maliye Yasası vergi açısından etkili, yepyeni bir bağış yöntemi getirdi: İşyerinde yapılan bağışlara uygulanan bu yöntem, Kazandıkça Bağışla ("Give as You Earn" veya "Payroll Giving") sistemi olarak adlandırıldı. Yardım toplama açısından elverişli bir ortam olan işyerinin avantajlarına dayanan bu yöntem uyarınca, yardımlar işveren tarafından çalışanın maaşından kesiliyor ve çalışanın seçtiği bir yardım kuruluşuna bağışlanıyordu.[56] Bu değişiklik kaydedilmeye değer; çünkü şirketlerin bağışları birbirinden yalıtılmış bir biçimde işlev görmez; ayrıca, Thatcher yönetiminin vergi reformlarının bireyleri nasıl etkilediğini anlamadan, özel sektörden kaynak sağlama konusundaki kararlılığını tam anlamıyla kavramanız da olanaksızdır.

1990'ların başında muhafazakârların vergi reformlarından biri daha gerçekleşti: 1 Ekim 1990'da, Bağış Yardımı

olarak adlandırılan sistem yürürlüğe kondu. 1986 Maliye Yasası'nda zaten var olan ve az ortaklı olmayan şirketler için vergi teşviği getiren Bağış Yardımı, basit bir kelime oyununun ötesine gidiyordu. Vergi teşviğini kapalı şirketleri ve bireyleri de içine alacak şekilde genişleten bu yöntemle, tüm özel sektör, vergi iadesi gibi cazip bir uygulamayla ayartılmak isteniyordu. Bazı yasal sınırlamalar vardı; örneğin bu teşvikten yararlanabilmek için her nakit bağış en az 600 sterlin tutarında olmalı ve bir vergi yılı içinde yapılan bağışlar toplam 5 milyon sterlini geçmemeliydi; ama bu sınırlamalar çok kısa bir süre içinde gevşetildi.[57] 1991 Maliye Yasası 5 milyon sterlinlik üst sınırı tümden kaldırdı; bu, alışılmadık ölçüde cömert bir vergi teşviğiydi ve Avrupa'nın diğer ülkelerinde ve Kuzey Amerika'da eşi benzeri görülmemişti.[58]

Nakit Teşvikler

Vergi yasalarının gevşetilmesinin sonuçlarını bekleyemeyecek kadar sabırsız davranan Thatcher yönetimi, 1984'te yeni bir yöntem geliştirdi: Özel Sektör Sponsorluğunu Teşvik Projesi olarak adlandırılan bu projenin amacı, sanat sponsorluğunda bulunmak isteyen iş çevrelerine nakit teşvikler dağıtmaktı. Sanat ve Kütüphaneler Dairesi ve Ulusal Miras Bakanlığı (şu anda Kültür Bakanlığı) adına Özel Sektör Sponsorluğu Derneği'nin yönettiği bu projede, sponsorlara verdiği paraları çeşitli ölçüler kullanarak karşılaştırılıyor, özellikle de ilk kez sponsor olanlar gözetiliyordu. Tek bir sponsorluk için verilecek en yüksek teşvik tutarı 35.000 sterline kadar çıkabiliyordu.

Hükümetin tavrı çok netti. Bu projeye yapılan başvuruların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerden biri de, Özel Sektör Sponsorluğunu Teşvik Projesi ödülünün spon-

sorları çekmek açısından anlamlı olmasıydı; çünkü bu proje sanat gruplarını ödüllendirmek üzere değil, şirketlere paraları karşılığında daha fazla değer sunmak üzere tasarlanmıştı. Bu nedenle, ödül olarak ayrılan para için önerilen kullanım biçimi, "sponsora daha büyük yararlar" sağlamalıydı.[59] Söz konusu yararlar arasında fazladan bir etkinlik, sponsorluk yapılan etkinlik için ilave tanıtım ya da herhangi bir turun programda olmayan başka yerlere de götürülmesi gibi olaylar yer alıyordu; amaç, "özel sektörün daha değerli bir sponsorluk üstlenmesini" sağlamaktı. Örneğin bir mühendislik holdingi olan TI Grubu, 1992'de Royal College of Art'taki sponsorluğu için 20.000 sterlinlik ödüle layık bulunmuştu. Holding bu parayı kolejde bir yıl süreli iki sergi düzenlemek için kullandı ve adını sponsor olarak gösterdi.

Bu projede, kamu kaynaklarına bağlı olarak sürdürülen Amerikan bağış örüntüsü model alınmıştı; ama ondan farklı olarak burada özel sektör, vergi mükelleflerinin ödediği parayı kullanma yetkisiyle donatılmıştı. Bir başka deyişle hükümet, halkın parasını şirketlerin kasasına aktarıyor, şirketler de bu parayı kendi reklam kampanyalarında kullanıyorlardı. Projenin en karmaşık ve ilginç yanıysa, Thatcherizm'in serbest piyasa mantığıyla arasındaki açık çelişkiydi. Hükümet, devlet müdahalesini reddeden ideolojisine rağmen, aslında şirketler kesimine olağanüstü yararlar sağlayan pek çok yöntemle piyasaya kesinlikle müdahale ediyordu.

Thatcher yönetiminin, Amerikan tarzı sanat hamiliğinin izinden gitme arzusunu açıkça ortaya koyduğumu umuyorum. İdeolojik kararlılığı, taklit etmeye çalıştığı modeli aşmasına bile neden oldu. Her durumda, esas olarak malî sermayeye dayalı olan şirket iktidarı, Reagan ve Thatcher yönetimlerinin kamu politikaları aracılığıyla ciddi boyutlarda arttı. Kamu sanat kurumlarına yönelik politika değişiklikle-

rinin sonuçlarını görmek için, şimdi, Büyük Britanya Sanat Konseyi'ni ve ABD'deki Ulusal Sanat Vakfı'nı incelememiz gerekiyor.

BÜYÜK BRİTANYA SANAT KONSEYİ VE ULUSAL SANAT VAKFI

Reagan ve Thatcher'ın kültür alanını özelleştirme eğilimlerini en net biçimde ortaya koyan olgular, Reagan'ın Ulusal Sanat Vakfı'na, Thatcher'ınsa Büyük Britanya Sanat Konseyi'ne ilişkin politikalarıdır. Bu kamu sanat kurumlarının, sanatta özelleştirmenin kusursuz örneklerine dönüştürülmesi, örgütlenmeden ideolojiye kadar her düzlemde gerçekleşti. Her şeye karşın, kamu sanat finansmanı alanındaki her radikal değişim, muhtemelen güçlü bir direnişle karşılaşıyordu – Reagan yönetiminin Ulusal Sanat Vakfı'nı kapatma girişiminin sonuçlanmamış olması buna örnektir. Bu nedenle Reagan ve Thatcher yönetimleri, politikalarını uygulamak için köklü yeniden yapılanmalara gitmek yerine, var olan yapılanmaları kullanmayı seçtiler.

Söz konusu kurumların öncelikleri ve politikaları, büyük ölçüde yönetim kurulu başkanı ya da genel sekreter ile bunların atadıkları uzman personel tarafından şekillendirilir; bu nedenle bu kurumların çizgisini değiştirmek için Reagan ve Thatcher'a yalnızca, bu kurumlara politik atamalar yapmak kalıyordu; siyasî iktidarın çizgisindeki bu kişiler de kendi politik görüşlerini paylaşan başka kişileri çalıştırabilirlerdi. Dolayısıyla, ele aldığımız kurumların formel yapıları 1980'li yıllar boyunca görünüşte aynı kalmasına karşın, iç düzenekleri ve hedefleri köklü bir değişim geçiriyordu; bu değişim sürecinde her iki kurumda da yönetim kurulu başkanının gücü belirgin şekilde arttı. Kurumların örgütlenme yapısı potansiyel olarak bu değişim için uygundu,

ama daha önce bu yapı politik nedenlerle hiçbir zaman bu kadar fütursuzca kullanılmamıştı.

1980'li yıllar boyunca bu iki kurum özel sektör desteğini savunma yönünde etkin adımlar attılar, daha doğrusu atmaya zorlandılar; özellikle iş dünyasının sponsorluğunu desteklemeye, bu yönde hem kendileri hem de finanse ettikleri sanat kurumları adına girişimlerde bulunmaya zorlandılar. Onları bu ideolojik yaklaşımı benimsemeye iten saik, yalnızca özel sektörden sanat için daha fazla kaynak sağlamak değildi. Reagan ve Thatcher yönetimlerinin piyasaya duydukları sarsılmaz inanç ve güven, bu iki kurumu ağırlıklı olarak özel sektör mantığıyla davranmak zorunda bıraktı. Bu kurumların bürokratları 1980'li yıllar boyunca büsbütün farklı bir dille konuştular. "Para değer üretmeye yarar" argümanı ortadan kalkmış, onun yerini değer üretmenin amacının para olduğunu savunan monetarist argüman almıştı. Sanat Konseyi bu durumu şöyle dile getiriyordu: "Sanatta da durum farklı değil; sanat da, tüketicinin zamanı, ilgisi ya da parası için rekabet ediyor. Dolayısıyla etkili bir pazarlama programı, gündemimizin birinci sırasında yer almalı."[60] Thatcherizm'in ve Reaganizm'in getirdiği yeni düzenin gözde değerleri, girişimcilik yeteneği ve iş zekâsı oldu. Kamu sanat kurumlarındaki bu değişimin işareti hiçbir kuşkuya yer bırakmayacak kadar açıktı: Sanat Konseyi'nin 1987 tarihli yayınlarından biri –5 milyon sterlin tutarındaki teşvik fonunu duyuran belge– çok özlü ve anlamlı bir ifadeyle, *Rewarding Enterprise* [İşletmeleri Ödüllendirmek] başlığını taşıyordu.

Sanat Konseyi'nde Thatcherizm'in Egemenliği

Thatcher hükümetinin kendi ideolojik modelini Sanat Konseyi'ne dayatma niyeti, kuruma atadığı yönetim kurulu başkanlarından açıkça anlaşılıyordu: Önce Kenneth Robin-

son'ın yerine 1982'de Sir (şimdi Lord unvanı taşıyan) William Ress-Mogg'u atadı. 1989'daysa, başkanlığa (şimdi Lord unvanı taşıyan) Peter Palumbo'yu getirdi. Bu atamalar çok belirleyici oldu. Yasaya göre Konsey, ücretsiz çalışan üyelerden oluşur ve icracı bir birim olmamasına karşın Sanat Konseyi'nin yönetim organıdır. Dolayısıyla Konsey'in başındaki kişi olarak yönetim kurulu başkanı, kurumun yönetimindeki en üst otoritedir. Başkanın gücü, kendisinin uygun bulduğu bütün durumlarda, Sanat Konseyi'nin çizgisini ve hangi yöntemlerle çalışacağını belirleyebilir.

Bu nedenle hükümet, mevcut yapısını değiştirmeksizin Konseyi şekillendirebildi; üstelik bunu, dillerde dolaşan ama ne olduğu pek anlaşılamayan "mesafelilik" ilkesini hiç dikkate almaksızın başardı. Thatcher'ın ekonomi politikalarını açıkça savunan William Rees-Mogg ve hem sanat dünyasıyla hem de iş dünyasıyla güçlü bağları olan başarılı gayri menkul geliştiricisi Peter Palumbo, Thatcherizm ruhuyla tam bir uyum içindeydiler. Sanat Konseyi gibi Britanya'ya özgü kurumlarda, Raymond Williams'ın sözleriyle "atama yoluyla güdümlü mutabakat" söz konusuydu.[61]

İşte bu nedenle, yönetim kurulu başkanlığına getirilen Rees-Mogg'un 1983'te Luke Rittner'i genel sekreterliğe araması son derece mantıklıydı. Luke Rittner, Sanat Konseyi'ne atanmadan önce Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin yöneticisiydi; derneğin kurulduğu 1976 yılından beri bu görevdeydi. Rittner'in, o zamanlar ne olduğu tam belli olmayan bir kurumun yöneticiliğinden, üç yüzden fazla kişinin çalıştığı, ülke çapında bir kamu sanat kurumunun genel sekreterliğine terfi ettirilmesi, gençliği de dikkate alındığında çok dikkat çekiciydi; ayrıca hükümetin sanatın finansmanında sponsorluk sistemini yerleştirme yönündeki ısrarlı çabalarının işaretini vermesi bakımından da ilginçti.[62] Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin kurucu yö-

neticisi olarak iş dünyasında yararlı bağlantıları olan genç Rittner, sanat alanında işletme ruhunu yerleştirmek için biçilmiş kaftandı.

Ancak, bu girişimci ikili, ilk günlerinde bütün enerjilerini devir sorununa harcadılar. 1984'te yayınladıkları *The Glory of the Garden*'da bu sorun öne çıkıyordu – tabii 1986'da muhafazakâr iktidar tarafından lağvedilen South Bank Merkezi'nin Londra Büyük Şehir Meclisi'nden devralınması da vardı. Dolayısıyla, Mogg-Ritner ikilisinin özel sektör sponsorluğunu yaygınlaştırma yönündeki çabalarının sonuçları, ancak 1980'li yılların sonlarına doğru belirginleşti, bir bütün olarak Sanat Konseyi'nin ve görsel sanatlar dairesinin işleyişinde gözle görülür hale geldi.

İşletme kültürü alanında sistemli bir yaklaşımı yerleştirebilmek için 1987'de Pazarlama ve Finansman Dairesi adıyla yeni bir birim oluşturuldu; amacı, hem sanat organizasyonlarına hem de Sanat Konseyi'ne pazarlama ve malî kaynak bulma yeteneklerini geliştirmelerinde yardımcı olmaktı. Yeni dairenin "girişimciliği, ortaklığı ve verimliliği teşvik etmek üzere" kurulması hiç şaşırtıcı değildi.[63] Organizasyon alanında gerçekleştirilen değişiklik, Sanat Konseyi'nin şirketler kesiminden kaynak sağlamayı amaçlayan uzun vadeli seferberliğinde önemli bir adımdı. Sanat Konseyi, tüm sınıfsal bağlılıklarına karşın kamu kaynağı olarak kullanılmıştı; ama 1987'den itibaren kendisinin şirketler için bir pazarlama aracına dönüşmesine göz yumdu. Sanat Konseyi, sanatı geliştirme adı altında iş dünyasıyla güçbirliği yapmakla kalmadı; sanat için ülke çapında kaynak toplayan bir kurum olarak, sübvansiyon verilen sanat organizasyonlarının da aynı yolu izlemeleri için ısrarcı oldu.

Sanat Konseyi iki yoldan ticarî sponsorluk arayışına girdi: Öncelikle bu uygulamanın tanıtımını yaparak ve açıkça destekleyerek; ikinci olarak da iş dünyasıyla sıkı bir işbirliği ya-

parak. Sanat Konseyi 1987/1988 yıllık raporunda, kırk yılı aşan tarihi boyunca ilk kez iş dünyasına doğrudan seslendi. Ardından özel sektör sponsorluğu konusu düzenli olarak Konseyin çeşitli yayınlarında yer aldı. Örneğin Royal Insurance genel müdürü Ian Rushton'dan, Sanat Konseyi'nin 1988/1989 dönemi raporunda iş dünyası ve sanat hakkındaki düşüncelerini açıklaması istenmişti.[64] Böylece, bu kamu sanat kurumunun etkinliklerinin kaydını tutmaya yarayan rapor, "şirketleştirildi", iş adamlarının işletme ideolojisinin savunuculuğunu yaptıkları bir forum haline geldi.

Bu arada Sanat Konseyi öğütlediği şeyi kendisi uygulamaya başladı: Projeleri için kamu kaynaklarının yanı sıra ticarî sponsorlardan da yararlanmaya yöneldi.[65] Pazarlama Dairesi'nin kurulmasını izleyen ilk iki yıl boyunca Sanat Konseyi kendi programları için iş dünyasının geniş bir kesiminden sponsorluk sağlamayı başardı; sponsorluk üstlenen şirketler arasında Coopers & Lybrand, National Westminster Bank ve ICI gibi ünlü isimler yer alıyordu. Sanat Konseyi, çağdaş kültür alanında Britanya'daki en önemli devlet kurumlarından biri olduğu için, bunu başarmış olması şaşırtıcı değildi.

1989'da yönetim kurulu başkanlığına atanan Peter Palumbo, Sanat Konseyi'nin yıllık raporunda yer alan ilk açıklamasında, sponsorluğun yaygınlaştırılması için eşgüdümlü bir çaba gösterilmesi gerektiğini yinelemişti: "Şuna kani oldum ki, bu ülkede sanatın ilerlemesinin yolu kamu ve özel sektör kaynaklarının ortaklaşa kullanımından geçmektedir."[66] Böylece 1989 yılında Pazarlama Dairesi bünyesinde özel bir Sponsorluk Birimi oluşturuldu; amaç, "Sanat Konseyi ile iş adamları arasında uzun süreli ve verimli ilişkilerin kurulmasını sağlamaktı".[67] Özel sektör sponsorluğu öyle bir ivme kazandı ki, Sanat Konseyi birkaç yıl içinde şirket finansmanıyla birkaç proje gerçekleştirdi. Bunlar arasın-

da 1989 tarihli Sanat Konseyi/Midland Bank "Sanatkartı" projesi, 1989'da Prudential Sanat Ödülleri'yle ortaklaşa verilen Sanat Konseyi Ödülü, Sanat Konseyi ile British Gas'ın 1991'de ortaklaşa verdiği "Kentler İçin Çalışmak" projesi ödülü yer alıyordu.

Sanat Konseyi'nin bu sözde "ortaklık"ta oynadığı özel role daha yakından bakmamız gerekiyor. Örneğin, bir Midland Bank Sanatkartı sahibi, kartını ilk kez kullandığında banka sanata 5 sterlin katkıda bulunmuş oluyordu. Daha sonra, kart sahibinin harcadığı her 100 sterlin için banka sanata 25 peni bağışta bulunuyordu.[68] Basında sanata olan katkısından çok söz edilen Sanatkartı uygulaması, gerçekte bankanın ustaca geliştirdiği bir pazarlama stratejisiydi: Banka, kredi kartından geçilmeyen bir piyasada, sanat izleyicileri kitlesini kendine çekmeyi başardı. Bu kitle büyük ölçüde refah düzeyi yüksek üst-orta sınıf bireylerden oluşuyordu, finans kurumlarının en gözde müşterileri de bu kişilerdi. Bankanın sözcüsü şöyle diyordu: "O sırada yeni kart sahiplerine çekici gelecek yeni bir ürün araştırıyorduk [...] ve bu araştırmaların sonunda kârlı bir sistem geliştirmeyi umuyorduk."[69]

Sanat izleyicileri türdeş bir kitledir; bu nedenle genel tüketici kitlesiyle kıyaslandığında hedef kitle olarak seçilmesinin çok daha kolay olduğu düşünülür. Bu gruba ulaşmanın en emin yolu, destekledikleri ve üye olarak katıldıkları sanat organizasyonlarından geçer. Ancak, bu sanat organizasyonlarından üye listelerini "satmalarını" istemek, hem ticarî kaygıları bütün çıplaklığıyla gözler önüne sereceği, hem de ahlakî açıdan tartışmalı olduğu için başarı ihtimali belirsiz bir yöntemdir. İşte Sanat Konseyi aracı olarak sahneye bu noktada çıktı. Banka, sanat organizasyonlarının kart projesini desteklemelerini sağlamak için Sanat Konseyi'nin devreye girip bu organizasyonlara kendi adına yazı

yazmasını talep etti.[70] Sanat Konseyi'nin devreye girmesi sonucunda, büyük şirketlerin "kendi markalarını" taşıyan pazarlama yöntemi daha az ticarî ve çıkarsız gibi görünmekle kalmadı; söz konusu pazarlama yöntemi "devlet onayı"yla meşrulaştırılmış da oldu. Fon sağlayan taraf (Sanat Konseyi) ile fon alan taraf (sanat organizasyonları) arasındaki iktidar ilişkisi, banka tarafından zekice ve başarıyla kullanıldı.

İş çevreleri, sanata müdahele konusunda kamu kurumlarına atfedilen meşruluktan nasiplenmek için Sanat Konseyi gibi kurumları ele geçirmeye çabalarlar; çünkü kamu bütçesiyle finanse edilen bu kurumlar, örtük biçimde de olsa, devlet organı gibi işlev görür. Sanat Konseyi'yle bağlantılı olarak çalışmanın kamuoyu önünde sağladığı saygınlık halesi olmaksızın, sözünü ettiğimiz marka pazarlaması bu kadar etkili olamazdı.

Gelgelelim, Sanat Konseyi yönetim kurulu başkanının, özel sektörle yapılan işbirliğiyle iftihar etmesi ironiktir. Peter Palumbo şöyle diyordu: "Sanata olan cömert ve uzgörülü katkılarından –özellikle de Prudential Ödülleri'nden– ötürü Prudential'ı alkışlamak gerek. [...] Sanat Konseyi Ödülü aracılığıyla Prudential Ödülleri projesine ortak olmaktan gurur duyuyoruz."[71] Bu tür ortaklıklarda bizi ilgilendiren nokta, Sanat Konseyi'nin iş dünyasına ne ölçüde alet olduğudur. Burada retoriğin ötesinde bir şeyler söz konusu. Bir pazarlama yöntemi olarak sponsorluk kavramı ile sanata "özveriyle" katkıda bulunma kavramı arasındaki sınırlar bulanıklaşmakla kalmıyor; Sanat Konseyi gibi devlet kurumlarının simgesel iktidarı şirketlerin iktidarının onaylanması için seferber ediliyor.

Sanat Konseyi bünyesindeki Görsel Sanatlar Dairesi kaçınılmaz olarak yeni işletme anlayışının egemenliğine girdi. Sanat Konseyi'nin başka dairelerinden farklı olarak bu da-

ire, başka organizasyonların sanat girişimlerini değerlendirip fon tahsis etmekten ziyade, ağırlıklı olarak kendi sergi programlarını oluşturmakla meşguldü. Görsel Sanatlar Dairesi'nin bütçesinin yarısı kendi etkinliklerine harcanıyordu. 1980'li yılların değişen atmosferinde, Sanat Konseyi Koleksiyonu ve koleksiyonun sergilendiği galeriler, artık özel sektörden sponsor bulmak zorundaydılar.

Görsel Sanatlar Dairesi yıllar boyunca Londra'nın merkezindeki iki teşhir mekânını bizzat işletti: Hyde Park'taki Serpentine Gallery ile South Bank Merkezi sanat kompleksindeki Hayward Gallery. Hayward Gallery, Sanat Konseyi galerileri hiyerarşisinin en tepesinde yer alıyordu. 1980'li yılların ortalarında, şimdi Serpentine Gallery'nin yöneticisi olan Julia Peyton-Jones, Hayward Gallery'de düzenlenecek sergiler için kaynak bulmak üzere yarı zamanlı olarak görevlendirildi. Bunun ardından Serpentine Gallery 1987 Ağustosu'nda "bağımsız bir statü" kazandı. Hayward Gallery ise Nisan 1988'de South Bank Merkezi'nin yönetimine devredildi, South Bank Merkezi ayrıca Sanat Konseyi Koleksiyonu'nun ve Ulusal Gezici Sergiler'in sorumluluğunu da aldı.[72] Bu yapısal değişiklikler açıkça şunu gösteriyor. Sanat Konseyi, sanat etkinlikleri düzenlemekten ziyade, kaynak sağlayan bir kuruluş olma politikasıyla tutarlı olmaya karar vermişti. Daha da önemlisi, bu iki galeri, özel sponsorlar bulma konusunda "tam bir özgürlüğe" sahip olmuştu. *The Financial Times*'ın sanat yazarı Antony Thorncroft'un ifadesiyle: "South Bank'ın, özelleştirmenin en bariz başarılarından biri olarak görülmemesi için hiçbir neden yok."[73]

Görsel Sanatlar Dairesi, Sanat Konseyi Koleksiyonu'nun South Bank Merkezi'ne devredilmesinden önce, Koleksiyon'a eser satın alınması için sponsorluk sağlama işiyle de yoğun olarak uğraşıyordu. 1987'de, English Estates'ten, yerel gezi servisinin düzenlediği sergi için sponsorluk sağlamayı

başardı; serginin adı "Zevkle Sunarız" idi. English Estates aslında ticarî bir şirket değil, bir kamu kurumudur; ama kendisini ticarî bir şirket gibi pazarlamaktadır.[74] English Estates, Thatcherizm'in doğurduğu, özel sektörde yer alan kamu kurumlarından olduğu için, kurumun sponsorluğu bu çalışmanın amaçları açısından çok aydınlatıcı bir vakadır.

English Estates, sergi sponsorluğunun yanı sıra, Paula Rego ve Thérèse Oulton'un tablolarını Sanat Konseyi Koleksiyonu'na dahil etmek için 15.000 sterlin bağışladı. Görsel Sanatlar Dairesi kırk yılı aşkın geçmişi boyunca ilk kez, devletin çağdaş sanat koleksiyonuna eser almak üzere "şirket" parası bulmak için uğraşmıştı. Koleksiyonun karşılaştığı malî güçlükler nedeniyle ticarî sponsorluk tek çıkış yolu olarak görülüyordu; çünkü 1980'li yılların başlarında 102.000 sterlin olan bütçesi, 1987/1988 döneminde 70.000 sterline indirilmişti. Ticarî sponsorluk beklentileri, Koleksiyon'u ve English Estates'in sponsorluğunu tanıtan bir broşür aracılığıyla kamuya duyuruldu: "Bu tür eser alımları için özel sektörden ivedilikle sanat hamileri ve kamu kurumu sponsorları aranıyor. Sponsorların adları, satın aldıkları eserlerin sergilendiği her yerde, her zaman zikredilecektir."[75]

İronik olan şu ki, Sanat Konseyi Koleksiyonu'nun küratörü koleksiyonun idamesini sağlamak için özel sektörden kaynak ararken, Konsey'in yönetim kurulu başkanı Peter Palumbo, Koleksiyonu nakde çevirmek üzere girişimde bulunuyordu. Francis Bacon, Henry Moore ve David Hockney gibi yıldız sanatçıların eserlerini de içeren Koleksiyon'un piyasa değeri, gayri menkul geliştiricisi başkanın gözünden kaçmamıştı; o sıralarda Bacon'ın bir eseri 3,5 milyon sterlin getirebiliyordu. Palumbo, Koleksiyonu ya satmaya ya da Opera Binası kredisine karşılık teminat olarak göstermeye karar verdi; Koleksiyon hakkında daha önce ifade ettiği övgüleri unutmuş görünüyordu: "Sanat Konseyi, her yıl bin-

lerce kişiye verdiği büyük mutluluk nedeniyle Koleksiyon'a değer vermektedir."[76] O dönemde Sotheby's müzayede evinin yöneticisi olan Lord Gowrie, Koleksiyon'a değer biçme çalışmalarına başlaması için davet edildi.[77] Sonuçta satış işlemi durduruldu; 1980'lerin girişimcilerinin, çağdaş Britanya sanat koleksiyonunun kamu mülkiyetinde olup olmamasını dert ettikleri yoktu kuşkusuz, ya da kimse bu satış işleminin kırk yılı aşkın süredir kamusal bir sanat koleksiyonu oluşturmak için harcanan emeğe saygısızlık olacağından endişe falan duymuyordu; satışın durdurulma nedeni çok basitti: Palumbo, yasalara göre Koleksiyon'u satamayacağını, satsa bile gelirinin Hazine'ye gideceğini öğrenmişti.

Kamu sanat kurumlarının 1980'li yıllarda yaşadığı ticarîleşme sürecinin belki de en somut kanıtlarından biri, Görsel Sanatlar Dairesi'ne ait bir iç yazışma belgesidir. Daire, 1990 tarihini taşıyan bu belgeyle bir proje geliştirme danışmanı arıyordu: "[...] perakende satış ve pazarlama konusunda yeni olanaklar yaratmak; şirketlerden, genel olarak iş dünyasından ve vakıflardan fon bulmak ve Görsel Sanatlar Dairesi tarafından başlatılan yeni girişimlerde işbirliği etmelerini sağlamak"tı amaç. Thatcher yönetimi döneminde yaratılan işletme ruhunu bundan daha açık şekilde anlatmak neredeyse olanaksız.

Frank Hodsoll Yönetiminde Ulusal Sanat Vakfı

Amerika'da Ulusal Sanat Vakfı ile özel sektör arasında 1980'li yıllar boyunca sağlanan işbirliği, Büyük Britanya Sanat Konseyi ile şirketler kesimi arasında gerçekleştirilen işbirliği kadar olağanüstü düzeyde değildir. Bunun başlıca nedeni, Ulusal Sanat Vakfı'nın, sanat organizasyonlarının işletme giderlerini karşılamaması ve yasal olarak bir projenin maliyetinin en fazla % 50'sini karşılayabilmesidir.[78] Bu

müşterek finansman sisteminde örtük olan bir şey var: Ulusal Sanat Vakfı ister kamu sanat kurumları, ister özel sektör olsun, diğer finansman kaynaklarıyla her zaman şu ya da bu şekilde ortaklık içinde olmuştur. Hatta, 1970'li yıllarda Vakfın başında bulunan Nancy Hanks özel girişimleri destekliyordu; bunun nedenlerinden biri, belki de Hanks'in Rockefeller ailesi ve Rockefeller Vakfı'yla olan uzun süreli bağlantısıydı.[79] Sonuç olarak, Ulusal Sanat Vakfı'nın politikasında 1980'li yıllarda beliren, şirket dolarlarını ele geçirme eğilimi, Britanya Sanat Konseyi açısından olduğu kadar çarpıcı bir değişiklik sayılamazdı. Bu durum daha çok, zaten izlenmekte olan bir politikanın daha yoğun biçimde uygulanması anlamını taşıyordu. Her şeye karşın Reagan döneminin Ulusal Sanat Vakfı'nda belirleyici değişikliklerin yaşandığı inkâr edilemez.

ABD yönetimi, Başkan'ın politik müttefiklerinden birini Vakfın yönetim kurulu başkanlığına getirerek Vakıf üzerinde denetim kurdu.[80] Reagan yönetimi döneminde, Kasım 1981 ile Şubat 1989 arasında Vakfı yönetmiş olan Frank Hodsoll, Beyaz Saray'dan geliyordu; başkanlığa atanan ilk hukukçu ve ilk devlet görevlisiydi. Daha önce 16 yıl boyunca dışişleri hizmetinde görev yapmış, Dışişleri Bakanlığı'nda çeşitli mevkilerde görev almıştı; ayrıca Ulusal Sanat Vakfı'nın yönetim kurulu başkanlığına atanmadan önce Genelkurmay Başkanı James Baker'ın yardımcılığını yürütüyordu.[81]

Hodsoll "politik bir 'apparatçik'"* olduğunu yadsıyordu, ama atanması nedeniyle Senato Kurulu'nda yaptığı konuşmada siyasî iktidara bağlılığını gizlemiyordu: "Belirtmeye gerek yok ki, Başkan'ın bütçe kesintileri konusunda yap-

---

* Sovyet parti bürokrasisine atfen, siyasî bir önderin ya da teşkilatın sadık bir üyesi anlamına gelen tabir – e.n.

mak istediklerini tamamen anlayışla karşılamasaydım, şimdi burada olamazdım."[82] Devletin sanata aktardığı fonlar konusundaki kuşkularını da, bir röportaj sırasında açığa vurmuştu: "Bütçe kesintileri nedeniyle hayatî önemde bir kayba uğranacağından emin değilim."[83]

Hodsoll, Beyaz Saray'ın sanata ilişkin herhangi bir politik gündemi olmadığında ısrar etse de, Vakıf'ta önemli değişiklikler gerçekleştirdi. Reagan ve Hodsoll, Vakfın kilit pozisyonlarına muhafazakârları atadılar; bu kişiler sanat uzmanlığından çok politik ideolojileri açısından isim yapmış insanlardı.[84] Örneğin Reagan, muhafazakâr dergi *The New Criterion*'un yayıncısı Samuel Lipman'ı Ulusal Sanat Konsey'ine atadı; bu konsey, Vakfa danışmanlık yapan etkili bir birimdi. Hodsoll'un programlardan sorumlu başkan yardımcılıklarından birine atadığı Ruth Berenson, muhafazakâr bir dergi olan *National Review*'ün sanat eleştirmeniydi ve kendisini "Reagan tipi bir muhafazakâr" olarak tanımlıyordu.[85]

Yönetim Kurulu Başkanının İktidarı

Hodsoll, yönetim kurulu başkanlığına getirilmesinin ardından kısa sürede Vakfa kendi damgasını vurdu; kurumdaki otoriteyi başkanlık makamında topladı. Yasalar uyarınca başkanlık, hem verilecek tüm yardımlar hakkında, hem de uzman heyetinin ve Ulusal Sanat Konseyi'nin tavsiyeleri hakkında kesin kararı verecek olan makamdı. Kurumu daha önce yönetmiş olanlar, heyetlerin ve Konsey üyelerinin tavsiyeleri söz konusu olduğunda adeta formalite gereği bir rol üstlendiklerini düşünmüşler, güçlerini hiçbir zaman bu tavsiyeleri geri çevirmek için kullanmamışlardı. Hodsoll'un önceli olan Livingston Biddle, bir keresinde şöyle demişti: "Heyetin ve Konsey'in kararlarını bozmayı asla düşünme-

dim." Biddle, dört yıllık yönetimi boyunca bir kez bile, heyetin ya da Konsey'in herhangi bir tavsiyesine aykırı hareket ettiğini hatırlamıyordu.[86]

Hodsoll, yardımlara dair karar alma süreçlerine doğrudan müdahale etmekten çekinmedi. Değerlendirme heyetlerini denetleyip kararlarını sorgulamada etkin rol oynadı. Yardımcısı Berenson'un, başkanın onayına sunulmadan önce "neredeyse tüm" yardım başvurularını okuduğu söyleniyordu. Hodsoll, Vakıf yönetimindeki ilk yılında heyet tarafından onaylanan 5727 başvurunun 20'sinde "başkanlık vetosu" yetkisini kullandı.[87] Küçük bir yardım bile onun denetimi olmadan onaylanmıyordu. Örneğin, New York'taki Heresies Collective ile Siyasî Sanat Dokümantasyonu ve Dağıtımı'nın, Hans Haacke, Martha Rosler ve Lucy Lippard gibi ünlü radikal sanatçı ve eleştirmenlerin katılacağı kamuya açık bir dizi forumun desteklenmesinde kullanmak üzere talep ettiği az miktardaki yayın yardımları başkanlık tarafından reddedildi; oysa bu talepler hem değerlendirme heyeti hem de Ulusal Konsey tarafından kabul edilmişti.[88] Hodsoll, "politik sansür" uyguladığı suçlamalarına yanıt verirken, veto kararının gerisinde politik saikler yattığını hemen yadsımıştı.

Değerlendirme heyetinin bazı tavsiyeleriyse, Ulusal Konsey toplantısına hiç ulaşmıyordu bile; çünkü bu önerilere başkanlık makamı tarafından "el konuyordu"; oysa bu, Vakıf'ın dayandığı yasal hükümlere aykırıydı. Görsel Sanatlar Programı'nın yönetici yardımcısı Michael Faubion'a göre Hodsoll, "ancak politik bir soruna yol açabileceğini düşündüğü durumlarda müdahele ediyordu".[89]

Hodsoll, yönetim kurulu başkanlığına atandıktan kısa bir süre sonra, 1982'de Özel Sektör Ortaklığı Bürosu adıyla bir birim oluşturdu; birimin amacı, "sanat ve iş dünyasını ortak girişimlerde biraraya getirmek"ti.[90] Büronun başkan yardımcısının, programların ve kamu ortaklığı biriminin

başkan yardımcısıyla aynı hiyerarşik seviyeye oturtulması, Hodsoll'un Vakıf ile özel sektör arasındaki bağları güçlendirmek konusunda ne kadar ciddi olduğunu gösterir. Bu proje beklenmedik biçimde başarısızlığa uğradı; çünkü projede çalışan birinin söylediğine göre, başkan yardımcılığına "politik bir atama" yapılmıştı ve Hodsoll bu atamayı beğenmemişti. Sonuçta Özel Sektör Ortaklığı Bürosu başlangıçta öngörülen profile kavuşamadı.[91]

Sanat Piyasada

Frank Hodsoll, muhafazakâr ideolojisini Vakfın çeşitli programlarının, özellikle de Görsel Sanatlar Programı'nın idaresine yansıtmak amacıyla, piyasaya olan sarsılmaz inancını beraberinde getirmişti. 1983'te düzenlenen "Medya Sanatları" başlıklı konferansta konuşan Hodsoll, Ulusal Sanat Vakfı'nın bakış açısını şöyle özetlemişti: "Ticarî filmler de ticarî olmayanlar kadar sanat eseridir. [...] Bu iki türü biraraya getirmek zorundayız."[92] Böylece dinleyicilerinden, film ve televizyon sektörlerinden destek aramalarını istiyordu.

Aynı yıl daha önce verdiği başka bir röportajda, aynı görüşleri Görsel Sanatlar Programı için açıklamıştı. Vakıf ile ticarî film sektörü arasında doğal bir ilişkinin var olduğunu belirtmiş, görsel sanatlar ile ticarî galeri sistemi arasında da benzer bir ilişkinin kurulmasını arzu ettiğini dile getirmişti:

> Vakıfta galerilerden gelecek daha fazla girdiye ihtiyacımız var. Bence sanatçıların büyük bir bölümü bir ticarî galeriye sahip olmak ister. Galerilerde temsil edilebilmeleri için sanatçılara yardım etmemiz gerekiyor. Genç sanatçılar için, değerlendirme heyetlerinin desteği [...] hâlâ en önemli öğe olmayı sürdürüyor. Ama bir sanatçı zaman içinde ancak piyasa aracılığıyla tanınır, ün kazanır.[93]

Hodsoll düşüncelerini yaşama geçirmek amacıyla 1982 yazında sanatçı Benny Andrews'u Görsel Sanatlar Programı'nın yöneticiliğine atadı. Andrews piyasa sistemine yürekten inanıyordu; Hodsoll'un onun hakkında şunları söylediği aktarılıyor: "Benny, galeri bağlantıları olan profesyonel bir ressamdır."[94] Andrews'un da, Hodsoll'un bu düşüncelerini yansıtması şaşırtıcı değildi: "Alternatif mekânları kuran insanlar, belli bir tavrı, ticarî anlayışa karşıt bir tavrı sürdürdüler. Ama çoğu sanatçı eserlerini satmakta herhangi bir yanlışlık görmüyor. Sanatçıların gereksinmelerine yanıt vermekse Vakfın görevidir."[95]

Görsel Sanatlar Programı'nda başka değişiklikler de kısa sürede birbirini izledi. Program için politika önerilerinde bulunan Politika Tavsiye Heyeti, ismini İnceleme Heyeti olarak değiştirdi; Vakıf içindeki iktidarın tek elde toplanmasının sonucu olarak, bu heyetin üyeleri artık program yöneticisinin takdiri doğrultusunda hizmet veriyorlardı.[96] Daha önce yalnızca sanatçılardan, eleştirmenlerden ve alternatif mekân yöneticilerinden oluşan heyete, 1983 yılında ilk kez bir sanat taciri, Ronald Feldman alındı; Feldman, kurulda özel sektörü temsil edecekti.

Görsel Sanatlar Programı çerçevesinde, sonradan Vakıf tarafından Görsel Sanatçı Organizasyonları olarak adlandırılan alternatif mekânlar yakın incelemeye alındı.[97] Alternatif mekânlar yaratmak amacıyla 1960'lı yılların sonunda sanatçılar tarafından başlatılan alternatif mekân hareketi, genel kabul gören sanat müzeleri ve ticarî galerilere alternatif olarak tasavvur edilmişti; yerleşik sanat müzeleri ve ticarî galeriler o dönemde performans sanatı gibi yeni doğmakta olan sanat formlarına yer vermek istemiyorlardı ya da bu kurumlar sanatçılar tarafından ideolojik nedenlerle reddediliyordu. Ancak, muhafazakârların gözünde alternatif mekânlar, Hilton Kramer'ın sözleriyle, "vergi mükelleflerinin

sırtından geçinen ruhsatlı asiler"di; bunlar bir çeşit "negatif kültürel lüks"tü; "sürekli olarak devletin himaye sisteminin koruması altındaydılar".[98]

Hodsoll'un ve Andrews'un gelişiyle birlikte bu galeriler piyasaya yönelik olarak çalışmaları için zorlanmaya başladı. Söylenenlere göre Andrews, öncelikle, bu organizasyonlara sergiledikleri eserleri satmalarını sağlayacak düzenekler sağlamayı denedi; ama bu mekânların yöneticileri bu girişime kayıtsız kaldılar. Bunun üzerine Andrews, bu kuruluşlar için özel sektörden kaynak bulmalarını sağlayacak planlar geliştirdi. Esasen sanat dünyasındaki ticarîleşme eğilimine karşı geliştirilen bu mekânları ticarîleştirme düşüncesi, en hafifinden paradoksaldı.

Ne var ki Benny Andrews'un Görsel Sanatlar Programı'nın yönetimini üstlendiği iki yıl boyunca Programın en çok tartışılan girişimi, Sanat Eleştirmenliği Bursu Programı çerçevesindeki finansman kategorisinin Hodsoll tarafından askıya alınmasıydı.[99] 1972'de başlatılan ve 1981-1983 döneminde askıya alınan burs programları, İnceleme Heyeti'nin önerisiyle 1984'te yeniden başlatılacaktı. Hodsoll'un başlattığı "bursların kurum çapında incelenmesi" uygulaması yoğunlaşınca, eleştirmenlik burslarının incelenmesi kurum dışından bir yazar olan John Beardsley'ye devredildi.[100]

Beardsley, Hodsoll'un piyasa yönelimli yaklaşımına dayanarak, "hem zekice, hem de sıradan insanın anlayabileceği bir eleştiri geleneği" oluşturmanın önemini vurguladı; vardığı sonuç şuydu: "[...] günlük gazeteler ve yüksek tirajlı dergiler [...] *bağımsız eleştiri* konusunda en çok umut veren kaynaklardır" (vurgu bana ait).[101] Hilton Kramer, Breadsley'in raporuna dayanarak *New Criterion* dergisinde Sanat Eleştirmenliği Bursu Programı'na şiddetle karşı çıktı; daha önce sözünü ettiğimiz gibi Ulusal Sanat Konseyi'nde çalışmış olan Samuel Lipman da, eleştirmenliğe kaynak aktarıl-

masına son verme girişimini haklı göstermek için Kramer'in bu saldırısını kullandı.[102] Lipman ve Kramer'ın tarafında tavır alan Hodsoll, heyetin tavsiyelerini geri çevirdi ve eleştirmenlik burslarını belirsiz bir süreyle durdurdu. Bu bursları kaldırmanın "faydaları" ne olursa olsun, Hodsoll bu kez yalnızca birkaç bireysel yardım talebini reddetmiş olmuyordu; bütün bir burs programını iptal ediyordu; bu da Ulusal Sanat Vakfı yönetim kurulu başkanının ve Ulusal Konsey'deki "sağlam yerleri tutmuş" muhafazakârların ne kadar güçlü olduklarını gösteriyordu.

Ödül Dağıtma İşi

Görsel Sanatlar Programı'nın birinci önceliği, burslardı. Ne var ki, şirketler kesiminden, burslara denk düşecek miktarda parayı verecek sponsorlar bulmak yalnızca güç değil, ahlakî açıdan da tartışmalı görülüyordu; Benny Andrews'un önceli Jim Melchort bu durumu şu sözlerle kabullenmişti: "Exxon şirketiyle Ulusal Sanat Vakfı'nın ortak burs vermesi fikri beni çok rahatsız ediyor. Çoğu sanatçı böyle bir bursu reddedecektir".[103] Programda bu kuralın tek istisnası model örneği oldu. Görsel Sanatlar Programı, Rockefeller Vakfı ve New York'taki Equitable Life Assurance Society'yle birlikte 1982-1992 döneminde Görsel Sanat Ödülleri projesinin finansmanına ortak oldu. Hodsoll'un Ulusal Sanat Vakfı yönetiminde gelmesinden önce doğmuş olsa da, Görsel Sanat Ödülleri projesi büyük bölümüyle, onun başkanlık döneminde işlevsellik kazandı. Bu proje, Hodsoll'un özel sektör ile kamunun kaynaklarını birleştirme idealine en yakın örneği teşkil etti.

Kuzey Carolina'nın Winston-Salem bölgesindeki Güneydoğu Çağdaş Sanat Merkezi'nin düzenlediği Görsel Sanat Ödülleri, her yıl 15.000 dolarlık on burs dağıtan, ülke ça-

pında bir programdı; burslar ülkenin on bölgesinde, "önemli bir sanatsal başarı sağlamış" sanatçılara veriliyordu.[104] Bu ödüllerin verilmesinde yepyeni bir yaklaşım uygulanıyordu. Görsel Sanat Ödülleri, para vermenin yanı sıra, ödülü kazanan sanatçıların yedi ila on eserini ülkenin çeşitli yerlerindeki üç müzeye götürüyordu; ayrıca eserlerin tanıtıldığı bir katalog gönderiliyor, sergi kapsamında yer alan müzeler arasında eserleri kendi koleksiyonlarına dahil etmek üzere satın almak isteyenlere 5000 dolarlık bir fon tahsis ediliyordu.

Equitable Life Assurance Society'nin Görsel Sanat Ödülleri projesinin finansmanına ortak olmasının nedeni, büyük ölçüde, Nancy Hanks'tı: Ulusal Sanat Vakfı'nın eski yönetim kurulu başkanı Hanks, o sırada hem Equitable'ın hem de Rockefeller Vakfı'nın yönetim kurullarında yer alıyordu.[105] Miranda McClintic'in 1985 tarihli raporuna göre bu proje, Equitable'ın en önemli sanat sponsorluğu projelerinden biriydi ve "yalnızca para vermenin ötesinde destek sağladığı tek örnekti".[106] Equitable'ın halkla ilişkiler uğruna Görsel Sanat Ödülleri'ne sponsorluk yaptığını söylemek, apaçık bir gerçeği dile getirmektir. Equitable'ın genel müdürü ve Görsel Sanat Ödülleri'nin kurucularından biri olan David Harris de bunu yadsımamıştı: Açıkça dile getirdiği gibi, Equitable, programın sanatsal bütünlüğü bozulmadan daha fazla görünür olmasını istiyordu.[107] Görsel Sanat Ödülleri projesi çerçevesinde birçok sergi, ülkenin çeşitli yerlerine, Equitable bürolarının bulunduğu bölgelere götürüldü. Şirket, sergilerin müzelerde gerçekleştirilen açılış resepsiyonlarının sponsorluğunu üstlendi; bir şirket çalışanının açıkladığına göre bu resepsiyonlar, zaten sponsorluk için belli bir maliyeti üstlenmiş olan şirket için "muazzam bir maliyet" daha getiriyordu.[108]

Daha da önemli olan nokta şuydu: Vakfın sözcüsüne göre Equitable'ın bu işi üstlenmesinin nedenlerinden biri, Gör-

sel Sanat Ödülleri'ni bir tür tanıtım aracı olarak kullanmak istemesiydi; "ülkenin dört bir yanında yaşayan ve pek tanınmayan sanatçıların ismi, ödülün değerlendirme ve adaylık sistemi aracılığıyla duyulacaktı". Equitable daha sonra bu sanatçıların eserlerini satın alarak şirketin sanat koleksiyonuna kattı. Anlaşılır bir şekilde, Equitable'ın sözcüsü şirketinin bu projeye katılımını şöyle savunuyordu: "Aslında bu sponsorluk, salt şirket çıkarlarına hizmet etmiyor." Ne var ki, ünlü bir sanat galerisi olan SECCA, 1979 ile Aralık 1984 arasında (sadece bu yıllar için veri var elimizde) koleksiyonunu geliştirmesi için Equitable'a önerilerde bulundu ve yardım sağladı; bu sayede Equitable, 74 sanatçıdan toplam 164 eser satın aldı; bunların 13'ü Görsel Sanat ödüllü 7 sanatçıya, 32'si ise bu ödüle aday gösterilen 15 sanatçıya aitti.[109]

Equitable'ın Görsel Sanat Ödülleri projesine katılımı ne kadar ciddiye aldığının bir diğer kanıtı şuydu: Şirketin, aday gösterilen tüm sanatçılar hakkında bir veritabanı oluşturmak üzere bilgisayar sistemi ile yazılım satın alması ve danışman çalıştırması için SECCA'ya ek para verdiği söyleniyordu. Piyasayı dikkatle takip eden Equitable'ın, projede yer alan sanatçıların eserlerini satın alırken, bu eserlerin ileride kıymete bineceğini hesapladığını öne sürmek hiç de abartılı olmaz. Çok saygın iki kurumun, tanınmış bir sanat galerisi olan SECCA ile federal bir sanat kurumunun biraraya gelmesi, Görsel Sanat Ödülleri'ne büyük itibar kazandırdı; Equitable başka hiçbir şekilde bunu sağlayamazdı. Gerçi Equitable'ın koleksiyonunda Ödül'le ilişkili olarak yer alan eserlerin neredeyse hiçbirinin, o sıralarda şirketin küratörü Bayan Stave'in sözleriyle "büyük bir yatırım olmadığı" ortaya çıktı; ama bu durum, Equitable'ın sponsorluğunun gerisinde yatan saiklere ilişkin olarak öne sürdüğümüz tezin geçerliliğini kesinlikle ortadan kaldırmaz.

Equitable, 1985 yılında McClintic'e Görsel Sanat Ödülleri'nin şirket için halkla ilişkiler aracı olarak pek de etkili olamadığını itiraf ediyordu; ama 1989'da yaşanan bir olay, şirketin ciddi ölçüde "kötü şöhret" kazanmasına neden oldu. Yedinci Görsel Sanat Ödülleri sergisinde yer alan, ödüllü sanatçı Andrews Serrano'ya ait *Işe Isa* adlı eser, Donald Wildmon gibi muhafazakârların şiddetli saldırılarına hedef oldu; Wildmon, Birleşik Metodist Kilisesi'ne mensup bir papaz ve Amerikan Aile Birliği'nin yöneticisiydi. Wildmon'un tepkisi, ulusal medyanın dikkatini bu konuya çekti.[110] *Işe Isa* adını taşıyan eser, Serrano'nun kendi idrarını doldurduğu bir kavanoza daldırılmış plastik bir çarmıhın fotoğrafıydı; bu fotoğrafı eleştirenlere göre "manevî değerlere saldıran bir çöplük" ve "ücreti devlet tarafından ödenen bir küfür"dü. Koparılan yaygara karşısında Equitable, eseri sergileyen müzeden desteğini çekti.[111] Serrano'nun eseri etrafında kopan fırtınanın ironik bir yanı da vardı: Temsilciler Meclisi'ndeki bazı muhafazakârlar, örneğin Texas eyaletini temsil eden Cumhuriyetçi üye Dick Armey, Kongre'de Sanat Vakfı'na hücum ederken şöyle diyordu: "Sanatın sınırları zorlamak gibi bir rolü olduğu şüphesiz, ama ben diyorum ki bırakalım bu işi özel sektör parasıyla yapsın."[112]

Equitable'ın ödül sponsorluğundan vazgeçmesi üzerine, BMW'nin Kuzey Amerika şubesi 1989'da bu projeye kaynak sağlama işini üstlendi. 1980'li yılların sonlarında, sanata şirket müdahalesinin en canlı döneminde BMW'nin Görsel Sanat Ödülleri için yüklü bir gündemi vardı. Görsel Sanat Ödülleri ülke çapında düzenlenen gezici sergiler çerçevesinde eserleri üç müzede sergiliyordu; BMW'nin sponsorluk sözleşmesi uyarınca buna ek olarak, sergiler her yıl New York'taki Park Caddesi'nde "BMW Gallery" denilen mekânda da sergilenecekti.[113] Elbette bu, "BMW Gallery"nin, gezici sergiler için kullanılan saygın kamu sanat

müzeleriyle aynı seviyeye konması demekti; örneğin Georgia eyaletinin Atlanta kentindeki Yüksek Amerikan Sanatı Müzesi ve Washington DC'deki Hirshhorn Müzesi gibi müzelerle. Oysa "BMW Gallery" gerçekte pahalı arabaların teşhir edildiği, sanat sergisi kisvesine büründürülmüş bir mekândı.[114] "BMW Gallery"de gezici sergilerden yalnızca bazı seçkilerin teşhir edilmesine de şaşmamak gerek. Araba satışıyla bağdaşmayacak bir eserin böyle ticarî bir mekânda teşhir edilmesi pek de olası değildi zaten.

Britanya Sanat Konseyi ve ABD Ulusal Sanat Vakfı, bu iki ülkede çağdaş sanat alanındaki en önemli yargı mercileri arasında yer alır; ancak Reagan ve Thatcher'ın kültür politikalarının teşviki ve onaylamasıyla söz konusu iki kurum iş dünyasının sanata müdahalesini etkin biçimde desteklediler; bu olgu, Atlantik'in iki yakasında da ülkelerin kültür arenasında giderek genişleyen etkiler yarattı. Britanya Sanat Konseyi ile ABD Ulusal Sanat Vakfı'nın bu tavırları, diğer sanat grupları için izlenecek bir model oluşturdu. Çağdaş sanat dünyasına şirketler kesiminin müdahalesi izleyen bölümlerin konusu olacak; ancak öncelikle, her iki ülkede etkinlik gösteren özel sektör sanat sponsorlarının kurduğu dernekleri incelemek zorundayız; çünkü bu dernekler, iş adamlarına kendi davalarını kamuoyuna duyurmaları için kullanabilecekleri bir platform sağlıyor.

ÖZEL SEKTÖR SANAT KOMİSYONU VE ÖZEL SEKTÖR SANAT SPONSORLUĞU DERNEĞİ

Britanya Sanat Konseyi'nin ABD'deki Ulusal Sanat Vakfı'nın muadili olması gibi, Britanya'daki Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği de ABD'deki Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun muadilidir. Ancak, Ulusal Sanat Vakfı kendisine model olarak Britanyalı öncelini seçmişti; Özel Sektör Sanat

Sponsorluğu Derneği ise ABD'deki muadilini izledi.[115] Bu çelişkili durum önemli; çünkü bu iki ülkede sanatın finansmanında gelenek haline gelen uygulamalar arasındaki farklılıkları ortaya koyuyor. Örneğin Britanya'daki Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin faaliyete geçmesi için devletin başlangıç sermayesi koyması gerekmişti.

Şirketler kesimindeki sanat hamilerini temsil eden dernekler olarak Özel Sektör Sanat Komisyonu ile Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği, esas olarak benzer işlevlere sahiptir: İki derneğin de varlık nedeni iş dünyasının sanata desteğini teşvik edip güçlendirmektir; ayrıca ikisi de Britanya ve Amerikan toplumlarında şirketlerin sanata müdahalesini kamuoyunda daha görünür kılmak için kurulmuşlardır. Bu, kuşkusuz Büyük Britanya Sanat Konseyi ve Ulusal Sanat Vakfı'yla aynı konumda olduklarını göstermez; ama sanat dünyasında görüştüğüm insanların büyük bölümünün, özel sektör sponsorluğu konusundaki en kesin bilgi kaynakları olarak hemen bu derneklerden söz etmeleri de rastlantı değil.

Ancak, esas olarak üyelerine açık olan bu kulüplere, araştırma ya da ilk elden bilgi edinme amacıyla girebilmek hiç kolay değil. Özel Sektör Sanat Komisyonu kayıtlarda kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak yer alıyor; Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği ise bir hayır kuruluşu olarak kaydedilmiş; dolayısıyla her ikisinin de kamu yararı için çalıştığı kabul ediliyor; buna karşın her iki kurum da "özel" oldukları iddiasında ve arşivlerine ulaşmak çok zor – tabii büsbütün olanaksız değilse.[116] Neden bu sır örtülerinin altına gizlenerek çalışmayı uygun gördüklerini anlamak kolay değil. Biraz tahmin yürütmek isteyenler, bu derneklerin saklayacak bir şeyleri olduğunu varsayabilir. Ayrıca, bu iki dernek yardım veren kuruluşlar olmadıkları ve medya açısından haber değeri taşımadıkları için, haklarındaki ikincil

bilgi son derece kısıtlı; yalnızca kendilerinin ya da üyelerinin yayınladıkları bilgiler var. Bu nedenle aşağıda sunulanlar, bu bilgi sıkıntısı akılda tutularak değerlendirilmeli.

Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun kuruluşu hem zamanlaması, hem de esin kaynağı bakımından anlamlı. 1965'te Ulusal Sanat Vakfı'nın kurulmasının hemen ardından, sanat alanında çalışacak bir işadamları konseyi oluşturma fikrini ilk geliştiren kişi, David Rockefeller oldu. 1966 yılında, Ulusal Sınaî Danışma Kurulu'ndaki konuşmasında şunları söylemişti: "Sanat için benzer bir organizasyon kurmayı ciddi olarak düşünmeyi öneriyorum; yani iş dünyası ve sanat üzerinde çalışacak bir konsey oluşturmayı."[117] Dolayısıyla Rockefeller ailesinden iki kardeşin Özel Sektör Sanat Komisyonu için ellişer bin dolarlık başlangıç sermayesi koyması kimse için sürpriz olmadı; bu komisyon resmen Ocak 1968'de faaliyete başladı.

Bu komisyon, esas itibariyle, yalnızca iş dünyasında üst mevkilerde yer alanlara açık bir kulüptü, hâlâ da öyledir. Kulübün bu dışlayıcılığı, organizasyon tarzından kaynaklanır: Üyelik ancak davet üzerine gerçekleşir. Sanat programı yürüten her şirketin genel müdürü bu kulübe giremez; ancak en büyük organizasyonların başında bulunanlar üyeliğe alınır.[118] Bu nedenle 1990'a gelindiğinde Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun ülke çapında ancak 130 kadar üyeye sahip olması şaşırtıcı değil.[119] Bu tür bir organizasyonun, sanat ile iş dünyası arasında gerçek bir diyalog kurmak gibi bir amacı olmadığı da açık; çünkü bünyesinde sanat dünyasından hiçbir temsilci yer almıyor. Komisyonun ilk başkanı G. A. McLellan şöyle demişti: "Özel Sektör Sanat Komisyonu gibi bir grubu, hepimizin görmek isteyeceği türde bir diyaloğu gerçekleştirmek üzere benzer sanat organizasyonlarıyla masaya oturtmayı asla başaramayız."[120]

Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun temel amacı, özel sek-

törün sanata verdiği destek hakkında iş adamlarına bilgi sağlamak ve onları sanatla etkin biçimde ilgilenmeye yöneltmektir.[121] Bu komisyon, iş dünyasının sanata verdiği desteğin daha görünür olması için büyük şirketler tarafından harcanan bilinçli ve örgütlü çabanın simgesidir; amacı, hem bu desteğin iş dünyası için ne kadar değerli olduğu konusunda ikna olmayanları buna inandırmak, hem de kamuoyunda iş dünyasının iyiliksever olduğu izlenimini yaymaktır. Komisyon için önemli olan tek şey, iş dünyasının çıkarlarıdır. Sanat Komisyonu tarafından 1986 yılında yayınlanan broşür dizilerinden birinin başlığı çok şey anlatıyordu: "Sanatın Reklamcılıkta Kullanımı". Broşürde şöyle deniyordu:

> Birçok şirket sanat ve gösteri programlarının altına imzalarını koymanın ötesine gidiyor; aynı zamanda bu programların reklamını da yapıyor. [...] Şirketiniz sanat programlarını destekleyerek ve reklamlarını yaparak yalnızca bunların daha geniş bir izleyici kitlesine ulaşmasını sağlamakla kalmıyor [...] şirketinizin alçak gönüllülükte aşırıya kaçarak katkılarını gizlemesini de engellemiş oluyorsunuz. [...] Eğer çabalarınızı takdir ederlerse, sizinle iş yapmaları olasılığı yükselir.[122]

Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği, Amerikalı kuzeni gibi, Britanya'da iş dünyasının sanat sponsorluğu anlayışını ve uygulamasını yerleştirmek ve cesaretlendirmek amacıyla altı şirketten oluşan bir grup tarafından 1976'da kuruldu. Liderliği o sıralarda Imperial Tobacco şirketinin başkanı olan Tony Garret üstlenmişti; başlangıç için de zamanın İşçi Partisi hükümetinden 15.000 sterlinlik bir fon sağlamıştı.[123] Imperial Tobacco'nun Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin kuruluşundaki rolü kuşkusuz çok önemli; çünkü sigara reklamları yalnızca çekişmeli bir mesele ol-

makla kalmıyor, aynı zamanda yasalarla da kesinlikle yasaklanmış durumda. 1970'li yılların önde gelen bir sanat sponsoru olarak Imperial Tobacco, kamu yararına çalışan iyiliksever şirket imgesinin kamuoyunda iyice yerleşmesi konusunda çok ısrarlıydı. Şirket sözcüsü içtenlikle şu yorumu yapmıştı: "Bizim işimiz tanıtım yapmak."[124] *The Financial Times* muhabiri Antony Thorncroft'un, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'ni "bir propaganda birimi" olarak gördüğünü söylemesi şaşırtıcı değildi.[125]

Ancak Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun son derece sınırlı bir kesimin girebildiği bir kulüp olmasına karşılık, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği üyeliği Britanya'da yerleşik ya da bu ülkede etkinlik gösteren tüm sınaî ve ticarî kurumlara açıktır; 1994'te derneğin üye sayısı 300'ün üzerindeydi; bu üyeler Derneğin finansman ihtiyacını büyük ölçüde karşılıyordu. Esas olarak Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun etkinliklerini model alan Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği, işadamı üyelerine sponsorluk fırsatları hakkında önerilerde bulunur; sponsorluk pratiğini övmek için çeşitli belgeler yayınlar; üyeleri için daha fazla vergi teşviği kazanmak, medyada sponsorlara daha fazla yer verilmesini sağlamak vb. amaçlarla lobi etkinlikleri düzenler.

Her şeyden önemlisi, 1978'den itibaren dernek, Amerika'daki uygulamayı taklit ederek şirketler kesiminden sponsorlara her yıl "prestijli" ödüller vermeye başladı. Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği-*Daily Telegraph* Ödülleri olarak adlandırılan ödüller, başlangıçta dört kategoride on ödül olarak veriliyordu; giderek on kategoriye yayıldı.[126] Bir kurumun, kendi üyelerini yüceltmek üzere dağıttığı bu ödüller, her zaman çok gösterişli törenlerle verildi. Törenleri benzersiz kılmak için özel olarak sipariş edilen sanat ya da zanaat ürünlerinin ödül olarak verilmesiyle yetinilmiyordu; bu ödüller, Savoy, Banqueting House ya da Tate Gal-

lery gibi saygın bir yerde düzenlenen bir akşam yemeği sırasında kraliyet ailesinden biri tarafından veriliyordu. Tanıtımı artırmak için, ödüllerde her zaman bir medya sponsoru da yer alıyordu: İlk on üç yıl boyunca *The Daily Telegraph*, 1991-1995 yılları arasında *The Times*, 1996'dan itibaren de *The Financial Times* sponsor olmuştu.[127]

Bu etkinliklere ilişkin olarak gazetelerde yer alan haberler, medyada sık rastlanan tabirle "sanat ve iş dünyası arasındaki evliliğin" kamusal yansımalarının "görkemini ve göz kamaştırıcılığını" gözler önüne seriyor. Örneğin 1987'de Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği-*Daily Telegraph* Ödülleri'nin onuncu yıldönümünü kutlamak için Victoria ve Albert Müzesi'nde dev bir parti düzenlendi. Bu parti hakkında *The Financial Times* muhabiri şunları yazmıştı: "Sekiz yüzden fazla kişinin susuzluğu dinecek. İş dünyasının para babaları orada olacak, sanatçılar orada olacak ve bazıları müzenin etrafında canlı tablolar oluşturacaklar; Galler Prensi ile Prensesi de orada olacak. Bu büyük etkinlik, Birleşik Krallık'ta sanat sponsorluğunun yükselişini muştulayacak."[128]

Bu ödüllerin, kendi kendini yüceltme anlamı taşıdığını ileri sürerek ciddiye alınacak bir tarafları olmadığını iddia edecekler çıkabilir; ama, bu ödüller verildikleri kişilere yarar sağlıyor. Küçük şirketler ve acemi sponsorlar için bu ödüller, bir tür onay damgası işlevi görüyor ve çabalarını ödüllendiriyor. Örneğin Edwin Shirley, Battersea Sanat Merkezi'nde sahnelenen, Marquis de Sade'ın *Sodom'un 120 Günü* adlı eserinden uyarlanan oyun için 15.000 sterlin yatırmıştı; kendisi Dernek tarafından ödüllendirildikten sonra sponsorluğa ilişkin tavrının değiştiğini şöyle dile getirmişti: "Oyunun sahnelendiği ilk akşam 'ne yaptım ben' diye düşündüm, ama şimdi kendimle gurur duyuyorum."[129] İş dünyasından bazı insanlar içinse bu ödül törenleri bakan-

larla ya da kraliyet ailesi üyeleriyle tanışmak için yakalayabilecekleri tek fırsattır.

Thatcher hükümetinin 1980'li yıllar boyunca sanat sponsorluğu adına yürüttüğü propaganda nedeniyle Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin önemi ciddi ölçüde arttı. Hükümet bu kuruma nakit kaynak aktarmakla kalmadı, hükümetin başlattığı Özel Sektör Sponsorluğunu Teşvik Projesi de 1984'ten beri Dernek tarafından yürütülüyor.[130] Tory iktidarıyla Dernek arasındaki bu işbirliği –daha uygun başka bir kelime bulamadığım için işbirliği diyorum– muhafazakârlığın büsbütün karmaşıklaşan mesajının yayılmasında ve benimsetilmesinde yardımcı oldu. Kamu ile özel arasındaki eski ayrımlar yıkıldı; bu da, Derneğin konumunu iyice belirsizleştirdi. J. Mark Davidson Schuster'in belirttiği gibi, hükümetin politikası çok açıktı: Özel Sektör Sponsorluğunu Teşvik Projesi gibi, özel sektörün başarabileceği hiçbir yeni projenin kamu sektöründe yürütülmesine izin verilmeyecekti.[131] Ne var ki, bir hayır kuruluşu olan Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin özel bir kurum olduğu tartışmalı. Çünkü hükümet, Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'ni kendi adına yürütmesi için Derneğe önemli miktarda hibe aktarmak zorunda kalmıştı; ödüller için gereken para da cabası. Dolayısıyla Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi, Derneğin önemini şişirmekle kalmadı, kamu kurumu görünümü kazanmasını da sağladı; ama paradoksal olarak Dernek, kamu kurumu sıfatına derhal karşı çıktı.

Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği ile Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun propaganda düzenekleri o kadar başarılıydı ki, 1990'lı yıllarda bu iki kurum "egemen sanat müessesinin" parçası haline geldi. Örneğin, *The Arts Funding System Pack* adlı bir Sanat Konseyi yayınında, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin adı, Sanat Konseyi,

Zanaat Konseyi, Müzeler ve Galeriler Komisyonu gibi kamu kurumlarının yanında Birleşik Krallık'ın sanat finansmanı sisteminin bir parçası olarak zikrediliyor.[132] Bu akreditasyon, ticarî nitelikte bir halkla ilişkiler aracı olduğu aşikâr olan Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'ni kuşkusuz yüceltiyor; yalnızca nihaî amacını gizlemesini değil, özel çıkarlarını daha iyi kollamaları için işletmelere dolaysız biçimde yardım etmesini sağlayan bir konuma yükseltiyor. Bundan sonraki bölümlerde, şirketler kesiminin sanata müdahalesinin, özel sektöre kendi davasını savunmasında nasıl yardımcı olduğunu araştırdım.

Notlar

1 Ronald Reagan, "Economic Recovery Will Take Time", Alfred Balitzer (ed.), *A Time for Choosing* (Chicago: Regnery Gateway, 1983) s. 240.

2 Sir Roy Shaw, *Ministering to the Arts*, BBC Radio 4'te Sir Roy Strong tarafından sunuldu, Londra, Eylül 1992.

3 Aktarıldığı yer: Henri Temianka, "Creators in a Creative Society", *Saturday Review*, 23 Eylül 1967, s. 30.

4 Aktarıldığı yer: "The Candidates Respond", *American Arts*, 11. cilt, 2. sayı, Mayıs 1980, s. 21.

5 Carla Hall, "Arts Reshuffle? Independent Agencies May Replace NEA, NEH", *The Washington Post*, 15 Nisan 1981; Grace Glueck, "Independent Corporation Weighed as Arts Agency", *The New York Times*, 14 Nisan 1981.

6 Charles Heatherly (ed.), *Mandate for Leadership* (Washington DC: The Heritage Foundation, 1980) s. 1055.

7 Aktarıldığı yer: Ward Sinclair ve John M. Berry, "Reagan Budget Team Proposes Cuts Across Broad Spectrum", *The Washington Post*, 8 Şubat 1981.

8 Fraser Barron, "A Mission Renewed: The Survival of the National Endowment for the Arts, 1981-1983", *Journal of Cultural Economics*, 11. cilt, 1. sayı, Haziran 1987, s. 55.

9 "Reagan Names Task Force to Study New Form for Endowments", *The New York Times*, 7 Mayıs 1981; Carla Hall, "NEA, NEH Review", *The Washington Post*, 7 Mayıs 1981.

10 David Perry, "Committee for Change", *Horizon*, Temmuz/Ağustos 1986, s. 35.

11 Malcolm Richardson'la 25 Nisan 1995'te yapılan görüşme.

12 Presidential Task Force on the Arts and Humanities [Sanat ve Beşerî Bilimler İçin Başkanlık Çalışma Grubu], *Report to the President* (Washington DC, 1981).

13 *A.g.e.*

14 William Keens, "An Interview with Frank Hodsoll", *American Arts*, 13. cilt, 1. sayı, Ocak 1982, s. 8.

15 Lois Romano ve Jennifer Hirshberg, "Ford's Gala Pols Meet Show-Biz", *The Washington Star*, 23 Mart 1981; Joseph McLellan, "Stars and Austerity at Ford's Theater Gala", *The Washington Post*, 23 Mart 1981.

16 AMCON Group, Inc., *Seminar on Business Support of the Arts*, 3 Haziran 1981, New York, s. 52.

17 National Endowment for the Arts [Ulusal Sanat Vakfı], *National Endowment for the Arts, 1965-1985*, Washington DC, 1985, s. 44, 52.

18 Bu duyuru ilk kez *Business Week* dergisinin 24 Kasım 1980 tarihli sayısındaki ilanlarda yer aldı ve başka yerlerde de yayınlandı.

19 Beyaz Saray basın sözcüsünün bürosundan yapılan basın açıklaması, 8 Temmuz 1991; ayrıca bkz. President's Committee on the Arts and Humanities, "Summaries of Current Initiatives and Activities", 19 Haziran 1984'te gözden geçirilmiş, yayınlanmamış belge.

20 Louise Sweeney, "Thank you, Helen Hayes, Rudolf Serkin, Gordon Parks...", *The Christian Science Monitor*, 10 Ağustos 1988.

21 Kamu Gelirleri Kanunu, 170(b)(2) ve 170(d)(2).

22 Michael Useem, "Corporate Support for Culture and the Arts", bkz. Margaret Jane Wyszomirski ve Pat Clubb (ed.), *The Cost of Culture: Patterns and Prospects of Private Art Patronage* (New York: American Council for the Arts, 1989) s. 45-62.

23 Michael Useem, "Corporate Philanthropy", Walter W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector* (New Haven: Yale University Press, 1987) s. 352.

24 Diğer belirleyici etmenler şunlar: Şirketin geliri, liderliğin etkisi, metropolün ve ülkenin iş kültürü: bkz. Useem, "Corporate Philanthropy"; Useem ve Kutner, "Corporate Contributions to Culture and the Arts".

25 Aktaran: Baldry, *The Case for the Arts*, s. 32.

26 Aktaran: Richard Evan, "Arts Cash Stil Low Priority", *The Financial Times*, 28 Mayıs 1980 ve Tony Conyers, "State Cannot Be Part of Arts Revival", *The Daily Telegraph*, 28 Mayıs 1980.

27 Charles Spencer, "Arts Get Boost and a Budget", *The Evening Standard*, 16 Haziran 1983.

28 Baldry, *The Case for the Arts*, s. 32.

29 Nicholas de Jongh, "Stevas Launches Drive for More Arts Sponsorship", *Guardian*, 11 Haziran 1980.

30 Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği tarafından kullanılan rakam yetersiz bir araştırmaya ve bazı kestirme tahminlere dayanıyor.

31 Nicholas de Jongh, "Businessmen Get £25,000 to Back Arts", *Guardian*, 30 Nisan 1980.

32 Kenneth Gosling, "Fund-Raisers for Arts Get £25,000 State Aid", *The Times*, 30 Nisan 1980.

33 Keith Nurse, "Firms to be Urged to Sponsor Arts", *The Daily Telegraph*, 11 Haziran 1980.

34 Office of Arts and Libraries, *The Arts are Your Business*, Londra, 1981.

35 "Richard Luce", *House Magazine*, 14 Nisan 1990.

36 Aktarıldığı yer: *absa Bulletin*, Sonbahar 1987, s. 2.

37 Teşvik fonu projesi hükümet tarafından 1984'te uygulamaya konan Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'yle benzerlikler taşır; her ikisi de alınan yardıma denk miktarda para bulma ilkesine göre işler. Aralarındaki temel fark, J. Mark Davidson Schuster'ın sözleriyle, şudur: "Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi, alınan yardıma denk miktarda para bulunması konusundaki geleneksel mantığı tersine çevirir; çünkü bu proje çerçevesinde bağış yapan özel kişi ya da şirketlere, kaynakların kullanımı konusunda kamu sektörünce *belirlenmek* yerine *uyulan* kararlar alma imkânı verir": "Government Leverage of Private Support", Wyszomirski ve Clubb (ed.), *The Cost of Culture*, s. 66.

38 Arts Council of Great Britain [Britanya Sanat Konseyi], *Better Business for the Arts*, 1988.

39 J. Mark Davidson Schuster, "The Interrelationships Between Public and Private Funding of Arts in the United States", *The Journal of Arts Management and Law*, 14. cilt, 4. sayı, Kış 1985, s. 95.

40 Peter Chippindale ve Chris Horrie, "Gentlemen's Club plc", *New Statesman*, 16 Aralık 1988, s. 23-24.

41 Bkz. *The Business Sponsorship Incentive Scheme Application Form valid from 1 April 1993 to 31 March 1994* [1 Nisan 1993-31 Mart 1994 arasında geçerli olan Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi Başvuru Formu], s. 3.

42 Timothy Renton, milletvekili, *Ministering to the Arts*, 2. notta belirtildiği gibi.

43 Bill Baker, "British Aim to Put the Dynamo Back into Kiev", *Guardian*, 4 Haziran 1990; Martin Kettle, "On the Road with Mars and Marlboro", *Guardian*, 21 Haziran 1990.

44 Peter Palumbo, "The Arts Council", *RSA Journal*, Eylül 1990, s. 682.

45 Sanata ilişkin vergi politikasını her yönüyle değerlendirmek bu çalışmanın sınırlarını aşar. Yardım amaçlı bağışlar/sözleşmeye bağlı bağışlar ve bağış yardımına ek olarak sermaye transferi vergisi ve arızî kazanç vergisi, ayni yardımlar ve personelin başka bir kurumda görevlendirilmesi de bu grupta yer alabilir.

46 Alvin Toffler, *The Culture Consumer* (New York: St Martin's Press, 1964) s. 187.

47 Feld et al., *Patrons Despite Themselves*.

48 Esas olarak bir vergi yükümlüsünün yaptığı bağışın net maliyeti vergi dilimine göre değişir. Michael O'Hare bu konuda çeşitli örnekler verir: "% 50'lik marjinal vergi dilimindeki bir vergi yükümlüsü, kendi yöresindeki bir müzeye 100 dolarlık bir çek yazdığında kendi cebinden sadece 50 dolar çıkar ve müzeyi desteklemesi için devletin vergi yükümlülerinin parasından 50 dolar harcamasına neden olur. Ancak % 14'lük vergi dilimindeki bir vergi yükümlüsü, 100 dolarlık bir bağış yaptığında cebinden 86 dolar harcamak zorunda kalacaktır; çünkü devlet 100 dolarlık bağış için yalnızca 14 dolar katkıda bulunur. Öte yandan, her ikisi de kendi cebinden net 100 dolar bağışlamak isteyen vergi yükümlülerini karşılaştırırsak, en yüksek vergi dilimindeki yükümlü, cebinden çıkan net 100 dolar için devletin 233 dolarlık yardım yapmasına neden olur (tabii kendisi 333 dolarlık bir çek yazar). En düşük vergi dilimindeki yükümlünün yaptığı 100 dolarlık bağış ise yalnızca 16 dolarlık devlet katkısı gerektirir": Michael O'Hare, "US Practice & Policy", Hamish R. Sandison ve Jennifer Williams (ed.), *Tax Policy and Private Support for the Arts in the United States, Canada and Great Britain* (Washington DC: British American Arts Association, 1981) s. 50.

49 Sir William Pile, "Chairman's Summing Up", Sandison ve Williams (ed.), *Tax Policy and Private Support for the Arts*, s. 44.

50 Amerikan vergi teşviklerinin "dostaneliği", Batı ülkelerindeki sanat yandaşları arasında çok yaygın bir mit haline gelmiştir. Bu kimseler, belli ülkelerde özel sektörün sanata verdiği desteğin düşük düzeylerde olmasının vergi politikalarından kaynakladığını savunurlar ve sürekli olarak hükümeti sanata ilişkin vergi rejimini "liberalleştirmeye" çağırırlar; bu arada bu liberalleştirmenin doğuracağı sosyal maliyetten ve vergi kaybından hiç söz etmezler. Ancak, J. Mark Davidson Schuster'a göre çeşitli ülkelerde özel sektör desteğinin düzeyleri arasındaki "gerçek fark, vergi yasaları arasındaki farklardan ziyade, sanat himayesinin izlediği tarihî örüntülerde ve kamu sektörünün sanatsal etkinlikleri desteklemesinin modern çağda önem kazanmasında yatmaktadır": NEA, *Supporting the Arts: An International Comparative Study* (Washington, DC: NEA 1985) s. 52.

51 Conservative Political Centre, *Government and the Arts* (Londra: Conservative Political Centre) s. 28.

52 Michael Fogarty ve Ian Christie, *Companies and Communities* (Londra: Policy Studies Institute, 1990) s. 63. Britanya Kamu Gelirleri Dairesi'ne göre, bir bağış taahhüdü "hukukî bir belgedir. Bu, kişinin hiçbir karşılık beklemeden bir diğer kişiye bir dizi ödeme yapma sözü verdiği yazılı bir anlaşmadır. Bu belge, söz veren kişi için bağlayıcıdır": *Deeds of Covenant* (Londra: Inland Revenue, 1987).

53 J. Mark Davidson Schuster, "The Non-Fungibility of Arts Funding", Harry Hillman-Chartrand (ed.), *The Arts: Corporations and Foundations* (Ottawa: The Canada Council, 1985) s. 7.

54 *Covenants: A Practical Guide to the Tax Advantages of Giving*, 2. baskı (Londra: Directory of Social Change, 1985) s. 28-29.

55 Vergi açısından bu tür kapalı bir şirket, "mülkiyeti sınırlı sayıda hissedarın (beş ya da daha az kişinin) elinde bulunan bir şirkettir": Michael Norton, *Tax Effective Giving*, 6. baskı (Londra: Directory of Social Change, 1992) s. 105-106.

56 Bu şekilde yapılan bağış, maaştan kesilen gelir vergisi hesaplanmadan önceki brüt gelirden yapılır; böylece bağışçı, yalnızca yapılan bağış düşüldükten sonra kalan miktar üzerinden vergi öder. Dolayısıyla, sözleşmeye bağlı bağıştan farklı olarak, vergi indiriminden yararlanan yardım kuruluşu değil, bağışçıdır. Bu konuda temel bilgi için bkz. *Giving to Charity: How Individuals Can Get Tax Relief*. Inland Revenue Leaflet Series IR65 (Londra: Inland Revenue, 1993).

57 Açık (kapalı olmayan) şirketler tarafından yardım kuruluşlarına yapılan Bağış Yardımı ödemeleri için bir alt ya da üst sınır yoktur. Bu iki tür şirket biraz farklı koşullar altında çalışır; bkz. *Gift Aid: A Guide for Donors and Charities* (Londra: Inland Revenue, 1990) ve *Giving to Charity: How Business Can Get Tax Relief*, Notes Series IR64, 1986 ve 1993 baskıları (Londra: Inland Revenue).

58 *Business Support for the Arts in Europe* (Londra: Arthur Andersen, 1991) ve Milton C. Cummings Jr. ve Richard S. Katz (ed.), *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (New York: Oxford University Press, 1987).

59 *Business Sponsorship Incentive Scheme Application Form valid from 1 April 1994 to 31 March 1995* [1 Nisan 1994- 31 Mart 1995 arası geçerli Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi Başvuru Formu].

60 Arts Council of Great Britain [Britanya Sanat Konseyi], *Partnership: Making Arts Money Work Harder*, 1986, s. 16.

61 Williams, "The Arts Council", s. 160.

62 Simon Tait, "Surprise Choice Became Able Administrator", *The Times*, 29 Mart 1990.

63 *Arts Council 43rd Annual Report*, s. 24.

64 Makale, "Business and the Arts" başlığını taşıyordu: *Arts Council 44th Annual Report*, s. 36-37.

65 *Arts Council 43rd Annual Report.*

66 Peter Palumbo, "Chairman's Introduction", *Arts Council 44th Annual Report*, s. 3.

67 Pazarlama ve Finansman Müdürü Dylan Hammond'un sözleri: *Arts Council 45th Annual Report*, s. 29.

68 Midland Bank broşürü, *Help the Arts: Use an Artscard*. Midland Bank sonradan HSBC tarafından devralındı.

69 Denise Farrow'la telefon görüşmesi, Midland Bank, 21 Şubat 1995.

70 Toby Scott'la telefon görüşmesi, İş Değerlendirmesi ve Planlaması, Ingiltere Sanat Konseyi, 31 Ocak 1995; daha sonra 14 Şubat 1995'te kendisiyle yapılan görüşme.

71 Prudential Şirketi, Londra, *Prudential Awards for the Arts 1992*, s. 18.

72 "Bağımsız" galeriler veya müzeler terimi, Britanya sanat bürokratlarına özgü bir terminolojiye aittir. Bu terim kesinlikle, Sanat Konseyi'nden ya da sanata

kaynak sağlayan başka herhangi bir kamu kurumundan malî "bağımsızlık" anlamına gelmez.

73 Antony Thorncroft, "South Bank Savings", *The Financial Times*, 15 Kasım 1986.

74 Chris Tighe, "English Estates Puts its Faith in the Market", *The Financial Times*, 12 Temmuz 1991.

75 Broşür, *Arts Council Collection: The Collection Visits You* başlığını taşır, South Bank Centre tarafından basıldı, tarihsiz.

76 Peter Palumbo, "Preface", *Arts Council Collection Acquisition 1984-88* (Londra: ACGB/South Bank Centre, tarihsiz) s. 9.

77 Tim Hilton, "The Style Council", *Guardian*, 7 Mart 1990 ve "Hung, Drawn but not yet Slaughtered", *Guardian*, 27 Ağustos 1992.

78 1965 tarihli Ulusal Sanat ve Beşerî Bilimler Vakfı Yasası, Kamu Hukuku 209-89. Kongre.

79 Fany Taylor ve Anthony L. Barresi, *The Arts at a New Frontier: The National Endowment for the Arts* (New York: Plenum Press, 1984); ayrıca bkz. Margaret Jane Wyszomirski, "The Politics of Art", Jameson W. Doig ve Erwin C. Hargrove (ed.), *Leadership and Innovation* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1987) s. 207-245.

80 Ulusal Sanat Vakfı'nın başkanı, dört yıl için, Başkan tarafından ve Senato'nun onayıyla seçilir. Ancak Sanat Konseyi başkanından farklı olarak Ulusal Sanat Vakfı'nın başkanı kurumun en yetkili yöneticisidir.

81 Francis S. H. Hodsoll'un özgeçmişinden, Beyaz Saray, 22 Eylül 1981, yayınlanmamış.

82 *Hearing before the Committee on Labor and Human Resources United States Senate*, 97. Kongre, 1. Oturum, 6 Kasım 1981. s. 26.

83 Keens, "An Interview with Frank Hodsoll", s. 7.

84 John K. Urice, "Planning at the National Endowment for the Arts: A Review of the Plans and Planning Documents, 1978-1984", *The Journal of Arts Management and Law*, 15. cilt, 2. sayı, Yaz 1985, s. 86.

85 Robert Pear, "Reagan's Arts Chairman Brings Subtle Changes to the Endowment", *The New York Times*, 10 Nisan 1983.

86 Aktaran: Richard Swaim, "The National Endowment for the Arts: 1965-1980", Kevin V. Mulcahy ve Richard Swaim (ed.), *Public Policy and the Arts* (Boulder, CO: Westview Press, 1982) s. 180.

87 Pear, "Reagan's Arts Chairman".

88 Catherine Lord, "President's Man: The Arts Endowment under Frank Hodsoll", *Afterimage*, 10. cilt, 7. sayı, Şubat 1983, s. 3.

89 Örneğin Michael Faubion'a göre, Washington Sanat Projesi 1980'lerde ilan panolu projeye benzer bir proje için Inter Arts'a başvurmuştu; bir sanatçı, büyük bir kamyonun yan tarafında yaptığı eserleri kentte dolaştıracaktı. Bunun için

önerilen yerlerden biri Beyaz Saray'ın karşısıydı ve söz konusu sanatçının işlerinin politik nitelik taşıdığı biliniyordu; Michael Faubion'la görüşme, 26 Nisan 1995.

90 Cynthia Grassby, "Foreword", Diane J. Gingold, *Business and the Arts: How They Meet the Challenge* (Washington, DC: National Endowment for the Arts, 1984) s. vii.

91 Michael Faubion'la 26 Nisan 1995'te yapılan görüşme.

92 David Trend, "The Power and the Glory", *Afterimage*, 11. cilt, 3. sayı, Ekim 1983, s. 5.

93 Gerald Marzorati, "The Arts Endowment in Transition", *Arts in America*, 71. cilt, 3. sayı, Mart 1983, s. 9.

94 *A.g.e.*, s. 13.

95 *A.g.e.*

96 Daha önceki politika kurullarının üyeleri üç yıl için atanıyordu: Martha Gever, "New Criteria for NEA's Visual Art Program", *Afterimage*, 11. cilt, 5. sayı, Aralık 1983, s. 3.

97 National Endowment for the Arts [Ulusal Sanat Vakfı], *Visual Artists' Organizations Fiscal Year 1982-83*, 1985, yayınlanmamış rapor.

98 Hilton Kramer, "The Prospect Before Us", *The New Criterion*, 9. cilt, Eylül 1990, s. 7.

99 Elsie B. Washington, "Taking Away the Mystique of the NEA", *Artnews*, 85. cilt, 2. sayı, Şubat 1986, s. 156. Ulusal Sanat Konseyi'ne göre, Sanat Eleştirmenliği Bursu "daha profesyonel tarzda eleştiri yapılmasına olanak vermek, eleştiri standartlarını yükseltmek ve sonuç olarak ülkenin her yanında birinci sınıf eleştirmenler yaratmak" amacıyla oluşturulmuştu; aktaran, John Beardsley, *The Art Critics Fellowship Program*, National Endowment for the Arts, yayınlanmamış rapor, Ağustos 1983, s. 5.

100 Martha Gever, "Blowing in the Wind: The Fate of NEA Critics' Fellowships", *Afterimage*, 12. cilt, 1. sayı, Yaz 1984, s. 3.

101 Beardsley, *The Art Critics Fellowship Program*, s. 12.

102 Hilton Kramer, "Criticism Endowed", *New Criterion*, Kasım 1983, s. 1-5.

103 "Artists: An Endangered Species", *The Village Voice*, 13-19 Mayıs 1981.

104 Ted Potter, "Preface", *Awards in the Visual Arts 3*, sergi kataloğu (Winston-Salem, NC: SECCA, 1984).

105 Halkla İlişkiler ve Pazarlama Koordinatörü Virginia Rutter'ın mektubu, SECCA, Winston-Salem, NC, 16 Haziran 1995.

106 Miranda McClintic, *Awards in the Visual Arts Program*, National Endowment for the Arts, 1985, yayınlanmamış rapor, s. 11.

107 *A.g.e.*, s. 12.

108 Programla sekiz yıl boyunca ilgilenen Virginia Rutter'a göre, "Bu resepsiyonların maliyeti olağanüstü yüksekti ve müzeler bu yüksek maliyetleri üstlen-

mek zorunda kalmıyor, bu tasarruf için de minnet duyuyorlardı": Virginia Rutter'ın yazdığı özel mektup.

109 McClintic, *Awards in the Visual Arts Program*, s. 11. SECCA'nın danışmanlık işlevi New York'taki Whitney Amerikan Sanatı Müzesi tarafından devralındı; bkz. 7. Bölüm. Equitable Koleksiyonu ve Equitable Gallery'nin küratörü Pari Stave ve Equitable Vakfı direktörü Francine Lynch ile Mayıs 1995'te görüştüm; ancak şirket kaynaklarından hiçbir bilgi verilmedi.

110 William H. Honan, "Congressional Anger Threatens Arts", *The New York Times*, 20 Haziran 1989 ve Barbara Gamarekian, "Senate Asks Ban on Grants to 2 Arts Groups", *The New York Times*, 26 Temmuz 1989.

111 Equitable'ın Serrano anlaşmazlığından önce mi yoksa sonra mı sponsorluktan vazgeçtiği hiçbir kaynakta net değil. Virginia Rutter'a göre, Equitable, "Serrano anlaşmazlığının ortaya çıkmasından önce zaten Görsel Sanat Ödülleri programı için sponsorluğunu sona erdirme kararı almıştı [...] Ancak, Serrano anlaşmazlığı Equitable'ın SECCA'ya vermeyi düşündüğü bir bağış konusunda fikir değiştirmesine ve bundan vazgeçmesine neden oldu": Virginia Rutter'ın özel mektubu, 8 Eylül 1995. Bu konuda bilinen şu: Söylenenlere göre Equitable Life Assurance Society'nin yönetim kurulu başkanı Richard H. Jenrette, Serrano'nun eserine karşı Wildmon tarafından düzenlenen kampanya sırasında Wildmon'a yazarak kendisinden özür diledi: bkz. Honan, "Congressional Anger". Büyük ölçüde Wildmon ve onun gibi düşünen muhafazakârlar tarafından yürütülen medya kampanyası nedeniyle, Equitable poliçesi olan yüzlerce kişi, şirketin Serrano'nunkine benzer eserleri desteklemeye devam etmesi halinde poliçelerini iptal ettirecekleri tehdidinde bulundu.

112 Honan, "Congressional Anger".

113 Virginia Rutter'dan alınan özel mektup, 8 Eylül 1995.

114 *Awards in the Visual Arts 10*, sergi kataloğu (Winston-Salem, NC: SECCA, 1991). "BMW Gallery" hakkında daha fazla ayrıntı için 7. Bölüm'e bakınız.

115 Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği 1999 ilkbaharında ismini Sanat ve Özel Sektör olarak değiştirdi.

116 Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'nin başı ve Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği program yöneticisi Nicholas Wood, "biz özel bir organizasyonuz," demişti. Ayrıca, özel sektör sponsorlarına ilişkin kayıt tuttuklarını, ancak bunu yalnızca özel amaçlarla yaptıklarını ve bunları "kamu"ya açamayacağını da açıkladı; Nicholas Wood'la 13 Şubat 1993'te yapılan telefon görüşmesinden. Özel Sektör Sanat Komisyonu da pek yardımcı olmadı. Yüz yüze görüşme talebimi kabul etmediler ve 1990'da akademik bir unvan taşıyan Amerikalı bir meslektaşım benim adıma kendilerini aradığında daha fazla baskı yapmamamı istediler. 1995'te kendileriyle yeniden temas kurmak istedim, ama başaramadım.

117 David Rockefeller, *Culture and the Corporation*, Özel Sektör Sanat Komisyonu tarafından 1985'te yeniden basıldı, s. 9.

118 Özel Sektör Sanat Komisyonu Ulusal Programlar'ın yöneticisi Kim Maier'le telefon görüşmesi, New York, 1 Ağustos 1990.

119 Özel Sektör Sanat Komisyonu, bölgedeki daha küçük işletmelerden on ikisinin oluşturduğu bir şebekeyi işletir; ülke çapındaki Özel Sektör Sanat Komisyonu ise yalnızca çok önemli ve üst düzey yöneticilere açıktır.

120 Aktaran: Alvin Reis, "BCA: The First Act", *Cultural Affairs*, 5. cilt, Mart/Nisan 1967, s. 39.

121 Aktaran: Joseph James Akston, "Editorial", *Arts Magazine*, 42. cilt, 7. sayı, 1968, s. 5.

122 William E. Philips, *Involving the Arts in Advertising* (New York: BCA [Özel Sektör Sanat Komisyonu], 1986) s. 4.

123 Alison Roberts, "The Maturity of Modern Maecenas", *The Times*, 11 Aralık 1992, "Business and the Arts" özel sayısı.

124 Deanna Petherbridge, "Patronage and Sponsorship: The PS at the Bottom of the Art Balance Sheet", *Art Monthly*, 38. sayı, Temmuz/Ağustos 1980, s. 10.

125 Antony Thorncroft, "An Honest Broker", *Classical Music*, 22 Eylül 1979, s. 9.

126 "Business and the Arts" özel sayısı, *The Times*, 21 Kasım 1994.

127 1999 ilkbaharında ismi Sanat ve Özel Sektör olarak değiştirildiğinden beri bu ödüllerin yerini farklı bir formatta *FT*/Sanat ve Özel Sektör Ödülleri aldı.

128 Antony Thorncroft, "Sponsorship: Coming of Age", *The Financial Times*, 7 Eylül 1987.

129 Aktaran: Simon Tait, "Sponsor's Broadest Spectrum", *The Times*, 11 Aralık 1992, "Business and the Arts" özel sayısı.

130 Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'nin adı 1995'te "Eşleştirme Projesi" olarak değiştirildi; 2000 yılının Nisan ayından itibarense yerini, farklı bir formatta düzenlenen "Sanat ve Özel Sektör Yeni Ortaklar"a bıraktı.

131 Schuster, "Government Leverage of Private Support", s. 80.

132 Arts Council of Great Britain [Britanya Sanat Konseyi], *The Arts Funding System: An Introduction to the Components of the UK Arts Funding System*, tarihsiz.

4
İşletme Kültürünün Bekçileri: Sanat Mütevellileri

Bireycilik işletme kültürünün temel taşlarından biri olduğuna göre, bazı birey gruplarının iş hayatında kullandıkları girişimcilik inisiyatiflerini sanat dünyasına taşımalarına şaşırmamak gerek. Bu grubun üyeleri olan şirket eliti, müze ve galerilerin mütevelli heyetlerinde etkili konumlara yerleşmeye çalıştılar; daha sonra Britanya'da Thatcher hükümetinin, ABD'de ise güçlü ve nüfuzlu konumlardaki mütevellilerin peşinde koştuğu insanlar oldular. Bu bölümde, bu iki ülkede 1980'li yıllarda şirketler kesiminin önde gelen iş adamlarının nasıl ve hangi yollardan sanat müzelerinin mütevelli heyetlerinde görev aldıklarını araştırıyorum; örnek olarak da Amerika'daki Whitney Amerikan Sanatı Müzesi'nin ve Britanya'daki Tate Gallery'nin mütevelli heyetlerini inceliyorum.

Thatcher hükümeti, Tory yandaşı gözde iş adamlarını mütevelli heyetlerine yerleştirerek kendi girişimcilik vizyonunu ve pratiklerini bu sanat kurumlarına aşıladı; aynı zamanda bu kurumlara verilen devlet sübvansiyonlarında kesinti yaparak onları zorla piyasanın kucağına itti. ABD'de

durum bu kadar belirgin değildi; çünkü tarihsel olarak Amerika'daki sanat kurumlarının mütevelli heyetleri zaten zengin iş adamları ile ailelerinden oluşuyordu. Ancak, 1980'li yıllarda ABD'deki kurumların mütevelli heyetlerine farklı tipte bir şirket eliti yerleşti: Devlet eliyle düzenlemenin kalktığı bir piyasada spekülasyonlar yoluyla servet sahibi olan "iş bitirici"lerdi bunlar. Öncellerinden farklı olarak bu insanlar, hem kişisel çıkarlarını hem de şirket çıkarlarını aynı derecede kolluyorlardı. Şirket nüfuzunun yoğunlaşmaya ve artmaya başladığı noktalar, hesap vermekle yükümlü olmayan bu yerel güç odakları oldu.

Britanya'da olduğu gibi Amerika'da da, sanat müzelerinin mütevellileri hakkında sosyolojik bir perspektifle toplanıp yayınlanmış istatistiksel veri yok denecek kadar az. Örneğin Amerika'daki sanat galerilerini ve müzeleri konu alan, başka açılardan hayli kapsamlı sayılacak iki çalışmada, mütevellilere ve biyografilerine ilişkin hiçbir bilginin yer almaması dikkat çekiyor.[1] Ne yazık ki müze mütevellileri hakkındaki çok az sayıdaki yayın da, 1980'lerde ve bugün mütevelliliğin ne olduğunu değil, ideal bir mütevellinin nasıl olması gerektiğini anlatan normatif tanımlamalar içeriyor.[2] Mütevellilerin el altından yürütülen bazı işlere bulaştığı skandallar hariç, mütevelli heyetlerinin rolü üzerinde hiç durulmaması anlamlıdır; bu heyetlerin üyelerinin sosyal konumları ya da kullandıkları iktidar, hiç tartışma konusu edilmez.

Bu iki ülkedeki sanat müzelerinin mütevelli heyetlerini, zaman içinde ve 1980'ler boyunca geçirdikleri değişim açısından karşılaştırmakta kullanabileceğim geçerli istatistik verileri bulma girişimim büyük bir kuşkuyla karşılandı. Hatta, Müze Mütevellileri Derneği'nden birisi, müze yöneticilerinin bu konuda "çok duyarlı" olduklarını ve bu konu üzerine gitmemin neredeyse "olanaksız bir iş" olduğunu

söyleyerek beni uyardı. Amerika'da, Ulusal Sanat Vakfı'nı denetleyen Ulusal Sanat Konseyi gibi kamu kurumlarında mütevellilerinkine benzer roller yürüten insanların hayat öyküleri kamuya açıktır. Ama bu durumla çarpıcı bir tezat oluşturacak şekilde, sanat müzelerinin mütevellileri olarak hizmet veren, paha biçilmez sanat eserlerinin ve binaların denetimini ülke adına ellerinde tutan binlerce erkek ve kadın (genellikle sosyo-ekonomik erkek elitin eşleri ya da kızları), çıkarlarını temsil ettikleri varsayılan kamunun gözünden çok uzaktadır.

Britanya'da, ister devlet kurumu ister hayır kurumu olsun, müze ve sanat galerilerinin mütevellilerinin isimleri kamunun bilgisine sunulur; ama bu kişilerin hayat öyküleri ve meslekleri için bu durum her zaman geçerli değildir. Mahremiyet gerekçesiyle savunulan bu farklı uygulama, son derece paradoksaldır. Bu mütevellilerin, kişisel (iş) deneyimlerinden edindikleri perspektifi, kamu adına hizmet ettikleri kuruma taşıdıkları kabul edilmiyor mu? Öyleyse, kamunun bu kişilerin özgeçmişlerini bilmesi neden engelleniyor? Hans Haacke'nin 1974 tarihli *Solomon R. Guggenheim Müzesi Mütevelli Heyeti* adlı işi, müze mütevellilerinin kendi aralarındaki ailevî ve kurumsal ilişkileri ayrıntılarıyla anlatır; bu niteliğiyle, genel olarak müze dünyasının, mütevelli heyeti üyeleri hakkındaki bilgileri saklama çabasına karşı girişilmiş ender mücadelelerden biridir.[3]

AMERİKAN MÜTEVELLİ HEYETLERİ

Amerika'da çok sayıda ve çok çeşitli sanat müzesi vardır; buna karşın bu müzelerin mütevelli heyetlerinin demografik kompozisyonu şaşırtıcı ölçüde türdeştir. 1969 yılında Century Foundation tarafından ülke çapında yaptırılan ve 156 mütevelli heyeti üyesini içeren bir araştırma (tabii ki

yayınlanmadı), bu kişilerin % 60'ının en az 60 yaşında ve Ivy League ya da Küçük Ivy League okullarından mezun olduğunu ortaya koymuştu; her biri çeşitli kültür ya da eğitim kurumlarında ortalama olarak üç ayrı mütevelli heyetine üyeydi ve % 38'i hangi dine mensup oldukları sorusuna Episkopal yanıtını vermişti. Araştırmaya konu olan mütevellilerin yaklaşık üçte biri bankacılık ve finans sektöründe çalışıyordu (çoğunun hukuk diploması vardı); beşte biri ise hukuk firmalarında görevliydi.[4] Birkaç yıl sonra yayınlanan bir belgede de benzer bir tablo ortaya çıktı. Buna göre sanat müzelerindeki mütevelli heyeti üyelerinin % 63'ü erkeklerden oluşuyordu; % 44'ü 50 yaşın üzerindeydi; % 85'i beyaz, % 3'ü diğer etnik azınlıklardandı (% 12'lik bölümün etnisitesi belirtilmemiş). Mütevelli heyeti üyelerinin içinde en büyük meslek grubunu iş dünyası temsilcileri oluşturuyordu. Mütevellilerin üçte birinden fazlası özel sektörde yöneticilik yapanlar (% 24), bankacılar, muhasebeciler veya diğer finans uzmanlarıydı (% 7).[5]

Gelgelelim bu rakamlar, mütevelli heyetinde yer alanlar arasındaki ilişkiler hakkında hiçbir şey söylemiyor; oysa bu insanların çoğu birbiriyle yakın ilişki içindedir. Bu durum hiç şaşırtıcı değil; çünkü Amerika'daki çoğu sanat müzesi, müzeye bağış yapmış kişilere ve müzenin velinimetlerine ithaf edilmiştir. Geleneksel olarak mütevelli heyeti üyeleri görevlerini kendi kaynaklarıyla sürdürürler; ayrıca, bu üyeliği elde etmek, ailevî geçmişe ve servet düzeyine de bağlıdır; yani mütevelli heyetine girebilmenin önkoşulları para ve güç sahibi olmaktır. Grace Glueck'in açıkladığı gibi, Cleveland Sanat Müzesi'nin 16 mütevellisinin en az 10'u Müze'nin kurucularıyla, daha önceki üyelerle ya da Müze'nin velinimetleriyle kan bağı ya da evlilik yoluyla akrabadır. Cleveland Müzesi'ndeki kadar çarpıcı olmasa da başka müzelerde de benzer bir örüntüyü saptamak mümkün.[6]

Ayrıca bu mütevelli elitler, iş dünyasında olduğu gibi, bazen tek bir müzeyle yetinmeyip birkaç müzenin mütevelli heyetinde görev alırlar; aile ya da iş ilişkileri aracılığıyla öteki müzelerin mütevellileriyle de bağlantı halindedirler. Örneğin 1970'lerin başlarında, Modern Sanat Müzesi'nde mütevelli olan C. Douglas Dillon, Metropoliten Müzesi'nin başkanının eşiydi; bir başka mütevelli Mary Lasker, Chicago Sanat Enstitüsü'nde mütevelli olan Leigh B. Block'un ve Los Angeles Eyalet Müzesi mütevelli heyeti başkanının eşi Sidney Brady'nin üvey annesiydi. Mütevelli John de Menil, Houston'daki Güzel Sanatlar Müzesi'nin, Fort Worth'deki Amon Carter Müzesi'nin ve New York'taki Primitif Sanat Müzesi'nin mütevellileri arasındaydı.[7] Bunlar pek çok örnekten yalnızca birkaçı.

Müzelerin mütevelli heyetlerinde görev yapmak, temelde, elit bir sosyal yaşam açısından "zorunlu bir donanım"dır. Bir mütevelli heyeti üyesi şöyle diyor: "Bizim kültürümüzde, bizim yaşam tarzımızda, bu, zengin insanlara düşen roldür. [...] Yoksul insanlar bulundukları yerin kilisesine ya da bir ibadethaneye giderler, değil mi? Yemekli toplantılar düzenler, kek satarlar."[8] Mütevelli üyeliği, çok az sayıda insana açık olmasıyla, sosyal statü ve gücün nihaî işareti sayılan özel bir sosyal kulüp üyeliğinden farklı değildir; mütevellilik, üst sınıf mensuplarının ilişkilerinden, arkadaşlıklarından ve ahbaplıklarından oluşan karışık şebekenin bir parçasıdır. Ama sanat müzeleri özel kulüpler *değildir*; kamusal alanda çalışırlar ve işlev görürler; bu yolla ciddi boyutta kamusal otorite ve saygınlık kazanırlar. Böylece mütevelli statüsü, kişiye toplumda iktidar kullanması için kurumsal bir araç sunar; kapitalist bir demokraside bu statü, nüfuza götüren yoldur.

Kuşkusuz, müze mütevellileri kendilerini çok az sayıda üyenin girebildiği sosyal bir kulübü işleten kişiler olarak

görmezler – en azından kamu önünde. Boston Güzel Sanatlar Müzesi mütevelli heyeti başkanı George C. Seybolt'un sözleriyle: "İşin özünde mütevelliler *halkı* temsil ederler. [...] Her müzenin koleksiyonlarının ve bağışlar yoluyla edindiği diğer mal varlığının önemli bir bölümü *vergi indirimi yöntemlerimizle* sağlandığından, mütevelliler aynı zamanda *en alt dilimdeki vergi mükellefine* ve dolayısıyla *tüm yurttaşlara* karşı da sorumludurlar" (vurgu bana ait).[9] Bu mütevellilerin nasıl olup da vaat ettikleri gibi demokratik davranacaklarını anlamak çok güç, çünkü heyetlerde tamamen WASP'ların [beyaz, Anglo-Sakson Protestan] olmasa da, aslen beyazların hâkim olduğu, gayri demokratik bir temsiliyet söz konusu.

Tüm mütevellilerin mutlaka iş adamı ya da onlarla ilişkili kişiler olduğunu söylemiyoruz. Müzenin kurucuları ve mütevellileri genellikle ya önemli kamu görevlilerini veya önde gelen eğitim kurumlarından insanları mütevelli heyetlerinde görevlendirmek zorunda kalırlar; çünkü kent yönetiminden kâr amacı gütmeyen statü imtiyaznamesi ya da malî destek elde edebilmenin yolu budur. Örneğin Metropoliten Müzesi'nin mütevelli heyetinde kamu görevlisi beş üye vardır; bunlar arasında belediye başkanı da yer alır. Bu önemli kişilerin heyette yer almasının karşılığında Müzeye Central Park'ta bir arsa verilmiş ve müzenin tüm bakım-onarım giderlerinin New York kentinin vergi yükümlüleri tarafından karşılanması konusunda anlaşma sağlanmıştır.

Bunun da ötesinde, kamudan gelen eleştirilere karşılık, özellikle de 1970'li yıllarda kamu finansmanına duyulan ihtiyaç nedeniyle, Amerikan müzelerinin mütevelli heyetleri azınlıklar (siyahlar veya diğer etnik gruplar) arasından ya da Amerikan toplumsal hiyerarşisinin üst basamakları dışından da bazı mütevelliler seçtiler. Örneğin Modern Sanat Müzesi 1970 yılında siyah psikolog Dr. Mamie Clark'ı mütevelli he-

yetine aldı; müzenin kırk yılı aşkın tarihinde ilk kez böyle bir olay yaşanıyordu. Ancak, ister kamu görevlisi ister azınlık temsilcileri olsun, bu kişilerin mütevelli heyetindeki varlığı simgeseldir ve ender olarak gerçek bir güç kullanırlar. Karl Meyer'in işaret ettiği gibi, "bu demokratikleşme, önemli kararların alındığı komisyonları kapsamaz; oysa mütevelli heyeti genelde bu komisyonların önerilerini onaylar".[10]

1980'li yıllara gelindiğinde, Amerikan müzelerinin mütevelli heyetleri güçlü işadamları ve onların kızları ya da eşleri tarafından işgal edilmiş bulunuyordu. 1971'de *The New York Times*'ın sanat eleştirmeni Grace Glueck iyimser bir yaklaşımla şu görüşü ortaya atmıştı: "En muhafazakâr mütevelliler bile onları bekleyen akıbetin farkında: Müzelerin, özel kişilerin ayrıcalığı olduğu dönem sona eriyor. Mütevelliler gelecekte heyetlerdeki yerlerini hak edebilmek için paradan ve sihirli aile isimlerinden fazlasını sunmak zorunda kalacaklar."[11] Yirmi yıl sonra, Anthony Sampson 1980'li yıllardaki durumu hatırlayarak şunları anlatıyordu: "Met [Metropoliten Sanat Müzesi], zenginlerin kendilerini gösterip vakit geçirdikleri bir yere benzemeye başlamıştı – tıpkı 'Club Met' ya da 'Rent-a-Place' gibi."[12] Bu iki yorumu yan yana koymakta bir çelişki yok. Amerika'da para ve güç, mütevelliliğin olmazsa olmaz koşulu olarak kaldıkça, 1980'li yılların mütevelli heyetleri köklü ailelerden gelenlerin yanı sıra giderek artan ölçüde yeni zenginler (iş adamları kuşağı, az sayıda da iş kadını) tarafından düpedüz kolonileştirildi; bu insanların girişimcilik hırsı, Reagan yönetimi sırasında her türlü devlet müdahalesinden muaf olan piyasa sayesinde çok güçlü bir biçimde teşvik edilmişti. Paranın belirlediği bu etos, ünlü "Üç G" düsturuyla kuşkuya yer bırakmayacak şekilde açıklanıyordu: "*Give, Get, or Get off* [Ver, bul, ya da terk et]. New York Müzesi'nin emekli müdürü Joseph V. Noble'ın sözleriyle:

Bir mütevelliden para *vermesi* beklenir. Bir mütevelliden, politik ve sosyal gücünü kullanarak para *bulması* beklenir. Eğer bunlardan hiçbirini başaramıyorsa, heyeti *terk etmesi*nin ve koltuğuna bir başkasının oturmasına izin vermesinin zamanı gelmiştir.[13]

Whitney Müzesi Mütevelli Heyeti

Yer darlığı nedeniyle değerlendirmemi New York'taki Whitney Amerikan Sanatı Müzesi'yle sınırlı tutacağım. Bu seçimin birkaç nedeni var. Öncelikle, Whitney Müzesi resmen 1931'de Gertrude Vanderbilt Whitney tarafından kurulmuş olmakla birlikte, 1961'de, Marcel Breuer tarafından tasarlanan şu anki binasına taşınana kadar sadece bir aile girişimi olarak kaldı.[14] Dolayısıyla 1961'den sonraki büyümesi ve gelişimi, yarısı 1960'lı ve 1970'li yıllarda kurulmuş olan diğer Amerikan sanat müzeleriyle daha çok benzerlik taşır.[15] İkinci olarak, mütevelliler hakkında bilgi toplamanın güçlüğü ve çalışmamın içerdiği sınırlamalar nedeniyle, *Amerika'da Kim Kimdir?* gibi standart biyografik kaynakların yanı sıra, Whitney Müzesi'nin 1978'den beri yayınladığı bültenlerinde mütevelliler hakkında yer alan kısa notları temel almaktan başka seçeneğim yoktu. Kuşkusuz bu durum çok kısıtlayıcı oldu; çünkü bu tür kaynaklara dayanarak evlilik ya da iş nedeniyle gelişen ilişkileri saptamak her zaman mümkün olmuyor.

Whitney Müzesi mütevelli heyeti, 1970'li ve 1980'li yıllarda Müze'nin etkinliklerinin, özellikle de malî gereksinmelerinin hızla artmasıyla birlikte kalabalıklaştı. 1961'de, Müze'yi kuran Whitney ailesinin kurumu tek başına ayakta tutamamaya başlamasıyla Müze "kamuya açıldı" ve mütevelli heyetine aile dışından dokuz üye alındı; böylece heyetin üye sayısı on altıya ulaştı. Bundan sonraki ilk büyük genişleme

Eylül 1974'te Thomas H. Armstrong'un müzenin yöneticiliğine getirilmesiyle yaşandı. Sonraki dört yılda Armstrong on dört yeni mütevelli atadı; böylece heyetin üye sayısı o zamana kadarki en yüksek düzeyine, yirmi dokuza ulaştı.[16] 1980'lerin sonlarında üye sayısı yine arttı, yönetici ve onursal mütevelliler de dahil olmak üzere otuz sekizi buldu.

1970'li yılların sonlarıyla 1980'li yılların sonları arasındaki dönemde Whitney mütevellilerini incelersek, sözünü ettiğimiz bazı değişiklikleri saptayabiliriz; ama böyle bir incelemenin önemli bir sınırlaması var: Bir mütevelli bir kez seçildikten sonra büyük olasılıkla on yıl ya da daha uzun bir süre görevde kalır; bu nedenle 1980'lerde mütevelli heyetlerinde gerçekleşen değişiklik o kadar çarpıcı bir şekilde kendini göstermiyor. Müzenin bültenine göre, 30 Haziran 1978'de yirmi yedi mütevelli vardı.[17] Whitney ailesi dört üyeyle temsil ediliyordu: Heyet başkanı ve müzenin kurucusunun torunu olan Flora Miller Irving, annesi (onursal başkan olarak F. Whitney Miller) ve kocası Michael H. Irving ile Flora Miller'in kuzeni Sandra Payson. Finans dünyasının önde gelenlerinden yedi mütevelli vardı; beş mütevelli üst düzey şirket yöneticisiydi – hepsi de, şirket iktidarıyla ve büyük sermayeyle ittifak halinde olan insanlardı. Bu kişilerin arasında yatırım bankacılığı şirketi Goldman Sachs'ın ortağı Arthur G. Altschul, borsa komisyoncusu Neuberger & Berman şirketinin imtiyazlı ortaklarından Howard Lipman, kozmetik holdingi Estée Lauder'ın başkanı ve genel müdürü Leonard A. Lauder ve Loews şirketinin başkanı ve genel müdürlerinden biri olan Laurence A. Tisch vardı. İki hukukçunun da heyete alınması sonucunda iş dünyasından gelen mütevellilerin oranı yaklaşık % 52'ye ulaştı; söz konusu iki hukukçudan biri Joel Stanley Ehrenkranz, diğeri ise evlilik yoluyla Gimbel süpermarketin sahibi olan aileye giren David M. Solinger'di.

Ne var ki biraz önce verdiğimiz % 52 oranı yanıltıcıdır; çünkü Whitney Müzesi mütevelli heyetindeki altı kadın üye de çok zengin iş adamlarının eşleri ya da büyük sermaye sahiplerinin zengin mirasçılarıdır. Bu ilişki, nüfuzlu iş adamı eşlerinin kendi adlarıyla değil kocalarının adlarıyla, yani Mrs... şeklinde belirtilmesiyle kısmen açığa vurulur (ancak, bu eğilim 1980'li yıllarda gerilemiştir). Örneğin Barbara B. Millhouse, Kuzey Carolina'daki R. J. Reynolds'un muazzam tütün servetinin mirasçısıdır; Mrs. Charles Gilman ise New York'taki Gilman Kâğıt Şirketi'nin başkanının eşiydi. 1970'lerden beri kadın mütevellilerinin sayısı artış eğilimi göstermiştir;[18] ama kadın mütevellilerin varlığı, parayı kazanan, ailelerinin kadın üyelerini çalışma zorunluluğundan kurtaran, onlara "profesyonel mütevelli" olma ya da "hiçbir şey yapmamaktansa" bu işi sürdürme seçeneğini sunan erkeklere bağlı.[19] Kibarca ifade edersek, bu kadınlar "sivil toplum çalışanları" kategorisine girerler; yani G. William Domhoff'un "pek çok yardım ya da sivil toplum kuruluşundan birinde uzun süre çalışan gönüllü kişi ya da görevli" diye tanımladığı kadın grubunda yer alırlar; bu kuruluşlarda çalışmak Amerika'da tarihsel olarak üst sınıf kadınlarıyla ilişkilendirilen bir aristokrat geleneğidir.[20] Örneğin, bir zamanlar *Harper's Magazine*'in başkanı ve genel müdürü ve Monitor Publishing Company'nin başkanı olan Donald A. Petrie'nin eşi Elizabeth Petrie hakkında müze bülteninde yer alan biyografik ayrıntılar çok tipiktir. Elizabeth Petrie, Whitney mütevelli heyetine 1980/1981'de girdi; aynı zamanda Philadelphia Sanat Müzesi, Washington DC'deki Corcoran Sanat Galerisi ve Amerikan Sanat Federasyonu'nda mütevelli, Pennsylvania Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nde ise danışmandı.

Bu tür kadınlar "törensel tüketiciler"den farklı değildirler – bu ifade, 19. yüzyıl zenginlerinin eşlerini tanımlamak üzere Thorstein Veblen tarafından kullanılmıştı.[21] Bu kadınların gösterişçi tüketimi yalnızca müze etkinliklerine katılırken giydikleri *haute couture*'de kendini belli etmiyordu; mütevelli heyetindeki bir koltuğun yıllık maliyeti de 1980'lerde pekâlâ altı haneli bir rakama ulaşabiliyordu.[22] Dolayısıyla sanat müzelerinde mütevelli olmak, kişinin zenginliğinin reklamını yapmasının, mütevelli olmakla kendiliğinden gelen şöhret sayesinde sosyal statü kazanmasının bir yoludur. Bu durum genel olarak hem erkekler hem de kadınlar için geçerlidir; ama özellikle boş zamanı olan zengin kadın mütevelliler bu ayrıcalıkları toplumsal kimliklerinde daha yaygın olarak özümserler. Aslında vârisler hariç, kadın mütevelliler sosyal açıdan esasen "yönetici eşi" kategorisini temsil ederler; bu tür kadınların sosyal etkinliklere ve sivil toplum etkinliklerine katılmaları, büyük ölçüde eşlerinin iş dünyasındaki konumlarıyla ilgilidir. Ama ister mirasçı isterse zengin birinin eşi olsunlar, bu kadınlar, servetlerinin kaynağı erkek elit olduğu için, iş adamlarının ekonomik gücünün uzantıları olarak görülebilirler.

Şirket Yöneticisi Mütevelliler

1980'li yılların sonunda, otuz dört üyeli Whitney mütevelli heyetinde Whitney ailesi yalnızca heyet başkanı Flora Miller Biddle tarafından temsil ediliyordu.[23] Büyük finansçılar heyette yedi koltuğa sahipti; sayıları beşten on üçe yükselen şirket yöneticileri de artık önemli bir oran oluşturuyordu. İki hukukçuyla birlikte bu iki grup, heyette yaklaşık % 65'lik bir çoğunluğa ulaşmıştı – yani 1970'li yılların sonlarında sahip oldukları çoğunluğun % 13 fazlası. Ayrıca heyette hâlâ siyah ya da Hispanik kökenli hiçbir temsilci yer almıyordu.

Bu şirket yöneticilerine daha yakından bakarsak, 1980'li yıllara özgü bazı olguları saptayabiliriz. Servetlerinin büyük bölümünü gayri menkulden kazanan girişimciler (1988 tarihli *Forbes 400*'de yer alan isimler arasında en büyük grubu bu sektördekiler oluşturuyordu), ilk kez Whitney mütevelli heyetine girmeyi başarmıştı. 1980'li yıllar boyunca heyete katılan mütevellilerden üçü emlak sektöründen geliyordu; bunların içinde en dikkat çekeni milyarder Adolph Alfred Taubman'dı.[24] İnşaat şirketini 1950'lerde kurmuş olan Taubman, 1980'lerde gerçekleşen yağma ve el değiştirme furyası sırasında sadece spekülasyonla çok büyük servetler yapan zenginler kuşağını temsil ediyordu. Bu kuşağın zenginleri, Reagan yönetimi boyunca Amerika'da yaşanan ekonomik canlanmadan en fazla yararlanan kişilerdi. Örneğin, Taubman 1977'de Irvine Ranch'in hisselerini satın almış ve şirket 1983'te D. Bren'e satıldığında 150 milyon dolar kâr sağlamıştı.* Aynı yıl Sotheby's müzayede evini satın alırken 47 milyon doları cebine atmış, 1988'de bu kurumu kamuya açarak hisselerin % 56'sını kendisine saklamıştı.[25] 1984 tarihli *Forbes 400*'de, 500 milyon dolar serveti olan milyonerler arasında yer alıyordu. Üç yıl gibi kısa bir süre sonunda, 1987'de, milyarderler sınıfına atladı. Taubman kısa sürede zengin olan tek kişi değil. Taubman aracılığıyla 1983/1984 ile 1988/1989 yılları arasında mütevelli heyetinde yer alan, Sotheby's hissedarlarından Leslie Herbert Wexner'in serveti de, borsadaki spekülasyonları sonucunda büyük bir hızla büyümüştü. 1984 tarihli listeye göre Wexner'in net serveti 500 milyon doların biraz üzerindey-

---

* Irvine Ranch, California'nın Orange County bölgesindeki bir çiftlik. 1864'te altın zengini James Irvine, satın aldığı arazi üzerinde kurduğu çiftliği 1898'de Irvine Company adı altında şirketleştirir. 1977'de Alfred Taubman, Donald Bren ve Max Fisher'la birlikte bu şirketi satın alır, 1983'te Bren şirket hisselerinin yüzde 92'sini, 1996'da ise tamamını ele geçirir -- e.n.

di; ama bir sonraki yıl hisselerinin % 100 değer kazanmasıyla birlikte milyarderler sınıfına girmişti.

Bir diğer önemli gelişme, "şirket mütevellileri"nin Whitney mütevelli heyetine girmesiydi – yani, müze ile şirketleri arasındaki bir anlaşmaya aracılık etmelerinin karşılığında heyete alındıkları çok belli olan iş adamlarının. Philip Morris Inc.'in yönetim kurulu başkanı George Weissman 1980'de; Equitable Life Assurance Society'nin ikinci başkanı ve Equitable Emlak Grubu'nun genel müdürü ve başkanı Benjamin D. Holloway ise 1984'te Whitney mütevelli heyetine katıldılar. Bu iki şirket yalnızca müzeye hatırı sayılır katkılarda bulunmakla kalmadı, bu iki iş adamı da şirketlerinin merkez binalarında bir Whitney şubesi açılmasında rol oynadılar.[26] 1980'li yıllarda Whitney şubelerinin çoğalması –ve Whitney'nin bu yüzden "müzelerin McDonalds'ı" diye anılmaya başlaması– işte bu şirket mütevellilerinin sayesinde olmuştu.[27]

Şirket içinde iktidar konumunda olan Weissman ve Holloway, şirketlerinin merkezinde müzenin şubesinin bulunmasından büyük yararlar sağlamayı umuyorlardı; bu nedenle şube anlaşmasına dört elle sarıldılar. Bu iki adam, Amerikalı sosyolog Paul DiMaggio'nun kültür kapitalistlerine ilişkin tanımını açacak olursak, "kültürel sevk ve idare kapitalistleri"nin temsilcisidir.[28] Bu kapitalistlerin büyük bölümü, 19. yüzyıldakiler gibi servetlerini sınaî girişimlerden sağlamadıkları için geleneksel kapitalistlerden farklıdır. 19. yüzyılın kapitalistlerinden ve mirasçılarından farklı olarak, çağımızın bu yönetim kurulu başkanları ve genel müdürleri, "sevk ve idare devrimi" denen olgunun ortaya çıkardığı profesyonel yöneticilerdir.[29] Şirket içindeki güçleri, aile geçmişlerinden çok, kendilerinin şirkette edindikleri konumdan kaynaklanır. Bu kişiler 19. yüzyıldaki öncellerinden çok önemli bir noktada daha ayrılırlar: 19. yüzyıl

kapitalistleri ve onların 20. yüzyıl başlarındaki ardılları, her ne kadar ikiyüzlü bir biçimde de olsa, hayırseverlik iddiasındaydılar ve kamu yararına çalışmakla övünürlerdi. Mrs. J. D. Rockefeller III, New York'taki Modern Sanat Müzesi mütevelli heyetinde yer alması konusunda şu yorumu yapmıştı: "Ben kadın özgürlüğü hareketinin ateşli bir yandaşı değilim... ama içinde yaşadığımız topluma hizmet etmenin gerekli olduğu inancıyla yetiştirildim."[30]

1980'lerin şirket mütevellileri ise hırslarını çok büyük bir açıklıkla sergilediler. Ne Weissman ne de Holloway, Whitney'yle olan bağlarının şirket stratejisinin bir parçası olduğunu gizleme gereği duymuştu. Weissman şöyle diyordu:

> Bir şirket olarak böyle bir karar alırken asıl amacımız sanatın gelişmesine katkıda bulunmak değildi; bir şirket olarak asıl amacımız benzersiz olmaktı; [tütün sanayiindeki] geleneksel şirketlerden farklı bir kişiliğimiz ve kimliğimiz olmalıydı.[31]

Bu kadar açıksözlü olabilmeleri ve rol yapma gereği duymamaları, ekonomik çıkarlarını kollamak için politik ve sosyal nüfuzlarını kullanmak konusunda ne kadar kararlı ve cüretkâr olduklarını gösterir. Şirketlerin sergilere sponsor olmasının doğurduğu sonuçlar görece kolay saptanabilir; ama şirket yöneticilerinin herhangi bir müzede kullandıkları nüfuz, genellikle çok alttan alta işler. Bu nedenle Weissman'ın sözleri, 1980'lerde müzelere giren şirket iktidarının farklı nitelikteki etkilerinin gerçek bir göstergesidir.

Ne var ki mütevelli heyetinin üye sayısının artırılması, şirket yöneticilerinin sanat müzelerinin yönetiminde nüfuz kullanmalarının tek yolu değil. Bu noktayı tam olarak açıklığa kavuşturmamız burada mümkün değil; yine de şunu belirtmekte yarar var: Atanabilecek mütevelli sayısı kısıtlı olmakla birlikte, 1980'lerde, Whitney Şirketler Komisyonu

gibi, mütevellilerden oluşan başka komisyonlar kuruldu; bu arada var olan heyetlere de yeni üyeler alındı. Bu tür yollarla Müze'ye asıl mütevelli heyetinin normal kapasitesinin üstünde şirket yöneticisi alındı. Tıpkı her yıl hatırı sayılır miktarda para vermek zorunda olan mütevelliler gibi, bu şirket yöneticileri de çoğunlukla sahip oldukları malî güç nedeniyle bu komisyonlara alınır. Bu kimseler mütevelliler kadar zengin değildirler (zaten esas mütevelli heyetine alınmama nedenleri de budur), ama bir şirkette sahip oldukları üst düzey konum, Müze açısından şu anlama gelir: Yeni bağlantılar kurma ve başka şirketlerin kasasına ulaşabilme fırsatı. Whitney'de çalışan birinin söylediğine göre, para toplamak için bir şirket tarafından Müze'de düzenlenen bir gecede, 1994'te bir milyon dolar, 1995'te ise 500-600 bin dolar toplanmıştı. İş arkadaşları ya da iş ilişkisi içinde oldukları kişilerle temas kurarak, bazıları 10 bin doları bulan masaların satılmasına yardım edenler de, tabii ki Şirketler Komisyonu'nda yer alan, büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları ya da genel müdürleriydi.

Peki mütevellilere verilen ödülleri nasıl yorumlamalıyız? Mütevelli ile müze arasındaki ilişki, çoğu zaman "çift yönlü" olarak tanımlanır; ya da New York Modern Sanat Müzesi mütevelli heyeti başkanı Agnes Gund'un birkaç yıl önce fütursuzca söylediği gibi: "Mütevelliler bir şeyler veriyorlar; neden karşılığında kendilerine şampanya içilen partiler dışında hiçbir şey sunulmasın?"[32] Sosyal prestij ve statü, çok az insanın elde edebildiği müze mütevelli heyeti üyeliğiyle kazanılan bariz ödüllerdir. Ama işin arkasında çok daha incelikli ve önemli gerçekler yatıyor: Çoğu Amerikan müzesinin mütevelli heyeti (çağdaş) sanat eseri satın alan koleksiyonerlerle dolu; bunların arasında iş adamları da var. Tabii ki mütevellilerin, şahsen ya da toplu olarak yasalara ya da ahlaka aykırı işler yaptıklarını söylemek gibi bir niyetim

yok. Ne var ki mütevelli olarak işin içinde yer alan bu kişiler, mütevelli olmayan koleksiyonerlere göre çeşitli avantajlar elde ederler; bu avantajlar potansiyel olarak kendilerine önemli malî kazançlar sağlayabilir. Örneğin mütevelliler, müzenin hangi sanatçıların eserlerini alacağını ya da sergileyeceğini önceden bilirler; bu da sanatçıların şöhreti ve piyasası üzerinde etkide bulunur. Eğer mütevelli koleksiyonerler, müzenin seçtiği sanatçıların eserlerini kendileri için satın alırlarsa, müze sergisinin ardından koleksiyonlarının değeri ya da prestiji mutlaka artacaktır; kendi koleksiyonlarından eserlerin sergilenmesi ya da sergilenmemesi bu durumu değiştirmez.[33]

Ancak bu noktada vurgulamamız gereken şu: İçtihat hukukundaki vakıf standardı uyarınca, mütevellilerin yalnızca çıkar sahiplerinin, yani kamunun yararına çalışmaları gerekir. Aynı zamanda mütevelliler, müzenin çıkarlarına öncelik vermekle, kendileri için iş ve alış veriş yapmamakla, çıkar çatışmasına (bir sonraki sayfada bulunan yazar notuna bakınız) girmemekle ve heyetteki konumlarını kişisel kazanç sağlamak üzere kullanmamakla yükümlüdür.[34] Bir mütevelliden beklenen davranış ölçütü, Benjamin Cardozo'nun Meinhard-Salmon davasında sarf ettiği, sık sık alıntılanan şu sözleriyle özetleniyor:

> Sıradan bir dünyada [kurumlarla] mesafeli bir ilişki içinde olan insanlar için hoş görülen pek çok davranış şekli, mütevelli heyeti üyesi olmanın getirdiği bağlara sahip olanlara yasaklanmıştır. Bir mütevelli, *piyasa ahlakının gerektirdiğinden çok daha katı yükümlülükler çerçevesinde davranmak zorundadır* (vurgu bana ait).[35]

Çıkar Çatışmaları†

Çıkar çatışması kavramı ışığında bakıldığında Amerika'daki müze mütevellilerinin davranışları hiç de ilkeli sayılmaz. Çıkar çatışması ve kamuya hesap verme yükümlülüğü hiçbir zaman hassasiyetle gözetilen meseleler değildir; böyle sorunlar baş gösterdiğinde bile, ilgili taraflarca kolaylıkla örtbas edilir. Örneğin, Alfred Taubman 1983 yılında Sotheby's müzayede evini satın aldığında yalnızca Whitney mütevelli heyetinde değil, aynı zamanda Müzenin Resim ve Heykel komisyonunda da görevliydi (müzayede evinin sahiplerinden Leslie H. Wexner gibi). Peki müzenin eser alımları ve sergileri, sanatçıların ününü etkilemez mi? Eserler daha sonra müzayedeye sunulursa daha yüksek fiyatlara satılmayacak mıdır? Taubman, müzeye hangi eserlerin satın alınacağına ve müzede hangi eserlerin sergileneceğine ilişkin kararları ne ölçüde etkilemiştir? Ne yazık ki bu tür sorular ender olarak soruluyor. Taubman'ın, diğer mütevellilere Sotheby's müzayede eviyle ilgilendiğini bildirdiği söyleniyor; onlar da bu durumun bir "çıkar çatışması oluşturmadığına" ve Taubman'ın mütevelli heyetinde kalması gerektiğine karar vermişler.[36] Mütevelli heyeti başkanı Flora Biddle'ın, Taubman'ın konumunu özür dilercesine savunması, bu kararla biraz çelişiyordu:

> Bu konu hakkında çok düşündüm. *Mütevelli olup da çıkar çatışması yaşamamak neredeyse olanaksız*. Heyette, çağdaş

† Bu kitapta "çıkar çatışması" ifadesini kişinin mütevellilik görevleriyle, ticarî, meslekî veya kişisel ilişkileri arasında bağlantı kuracak bir adım ya da kararı kastetmek üzere kullandım. Böyle bir bağlantıyı çıkar çatışması olarak adlandırmamın nedeni gerçek bir çatışmanın var olması ya da herhangi birinin uygunsuz bir iş yapmış olması değil; neden şu: Bu öyle bir durumdur ki, mütevelli daha sonra bir sorgulamayla karşı karşıya kalırsa attığı adımın ya da aldığı kararın, mütevellisi olduğu kurumun çıkarlarına mı yoksa başka bir kişi ya da kurumun çıkarlarına mı en iyi şekilde hizmet ettiğini kanıtlayamayabilir – yazarın notu.

> sanat eseri satın alan pek çok koleksiyoner var. Whitney'in genellikle karşılaştığı sorun şu: Biz ne zaman bir eseri sergilesek ya da satın alsak, sanatçının menajeri fiyatlarını % 30 artırıyor. Bizim elimizden ne gelir? (vurgu bana ait)[37]

Biddle, Taubman'ın sağlam değerlerini ve ahlakını övdü, onun bir çıkar çatışmasına girmeyeceğini vurguladı. Ama bütün bu sözler, sorunu ortadan kaldırmıyor: Mütevelliler ile müze arasında gerçekleşen pek çok *gayri resmî* işlem, kapalı kapılar ardında yürütülüyor ve bu yüzden mütevellilerin ve müzenin rolleri hiçbir zaman etkili bir eleştiriye konu olamıyor. Kişisel dürüstlük ve özdenetim olmayınca, bu tarz suiistimalleri ifşa etmek ya da düzeltmek için fazla çare kalmıyor. Teorik olarak, sıradan vatandaşların mütevellilik görevini kötüye kullananlara hesap sormak için mahkemelere başvurma hakkı var. Ancak pratikte, sadece başsavcı bu tür suçlamaları yöneltmek için gerekli araçlara ve uzmanlığa sahip. Flora Biddle'ın sözlerinden de anlaşılacağı gibi, Amerikan sanat müzelerinde mütevellilerin yükümlülüklerinden taviz vermesine neden olacak çıkar çatışmaları çok yaygın, ama bunların çok azı yargıya taşınıyor.[38] Bu durum müzelerin kendi kurallarından çok, mütevellilerin büyük çoğunluğunun "mavi kurdeleli yurttaşlar" olmalarıyla, yani hem ekonomik olarak ayrıcalıklı olmaları hem de toplumsal hiyerarşinin üst basamaklarında yer almalarıyla ilgili. Dolayısıyla mütevellilerin yükümlülüklerini titizlikle yerine getirmelerini sağlamak son derece politik bir mesele. Çok uç durumlar hariç, başsavcının müze işlemlerinin karanlık iç yüzünü araştırmak konusunda isteksiz oluşu anlaşılabilir bir durum; zaten böyle bir davayı üstlenebilecek personeli de yok.

Bu işadamı mütevellilerin, müzenin işleyişini ne ölçüde etkilediklerini belirlemek zor. Sahip oldukları gücü kullan-

mak için başvurdukları düzenekler hakkında kamunun bilgi sahibi olması mümkün değil. Ama Grace Glueck'in aktardığı bir olay, nüfuzlu iş adamı olarak ellerinde tuttukları gücü ortaya koyuyor. O dönemde Whitney Müzesi mütevelli heyetinin ikinci başkanı ve Estée Lauder şirketinin genel müdürü olan Leonard A. Lauder'ın 1980'deki şaşaalı bir eser alımıyla ilgili olarak şunları söylediği belirtiliyor: "Haydi bir milyon dolarlık bir resim alalım! Eğer resim satın alacaksak sansasyon yaratmak zorundayız." Bu kodamanlar için önemli olan, resimlerin kendisi değil, fiyatıdır. Bu iş için kimliği belirsiz bir bağışçıyla birlikte üç Whitney mütevellisi 825 bin dolar verdi; geriye kalan miktar müzenin genel fonundan karşılanacaktı. Bir milyon dolar ödenecek tabloyu ise Müze'nin o zamanki yöneticisi Tom Armstrong önerdi; Jasper Johns'un *Üç Bayrak* adlı eseriydi. Ödenen meblağ, yaşayan bir Amerikan sanatçısının eserine ödenen en yüksek paraydı. Lauder'ın ayrıca şöyle dediği de belirtiliyor: "O zamandan beri insanlar koleksiyon oluşturma çabalarımızı ciddiye alıyorlar."[39]

Bu olayın, iş adamlarının müze mütevelli heyeti üzerindeki etkisini göstermek bakımından temsil edici nitelikte olup olmadığını belirlemek için daha fazla araştırma yapmak gerek; ama göstergeler net: Göz alıcı gösteriş, zenginliğin ve ciddiyetin göstergesi olarak yorumlanmaya başlanırken, zenginlere has savurgan yaşam tarzıyla bağlantılı toplumsal ve kişisel etki 1980'lerde bu şirket yöneticileri tarafından abartılı biçimde kullanıldı. Ayrıca Whitney ailesinin Whitney Müzesi'ndeki altmış yıllık nüfuzuna nihayet son veren de bu şirket yöneticileri oldu. Sıfırdan başlayarak milyoner olan Leonard Lauder, 1990'ların ortalarında mütevelli heyeti başkanlığını devraldı; bu olay, Lauder ailesinin kozmetik imparatorluğunun, vergi yasasındaki bazı boşluklardan yararlanarak, 95 milyon dolar civarında oldu-

ğu tahmin edilen arızî kazanç vergisini ödemekten kurtulmayı başardığı söylentilerinin yayılmasıyla aynı zamana denk gelmişti.[40] Kuşkusuz Leonard Lauder'ın Whitney Müzesi mütevelli heyeti başkanlığının daha geniş bir bağlamda değerlendirilmesi gerekir – kardeşi Ronald Lauder'in Modern Sanat Müzesi mütevelli heyetinin başkanı olduğu dikkate alınarak. Yani, New York'un en önemli iki sanat kurumu tek bir ailenin denetimi altındaydı; Amerika'da mütevellilik kurumunu olağanüstü güçlü bir araç haline getiren bir olguydu bu.

BRİTANYA'DAKİ MÜTEVELLİ HEYETLERİ

Britanya'daki müze ve sanat galerilerinin oluşturduğu karmaşık ağ, bu kurumların finansman kaynaklarına göre üç ana gruba ayrılabilir. En tepede, National Gallery ve Tate Gallery gibi kamu müzeleri ve galerileri yer alır; bu kurumlar eskiden olduğu gibi bugün de devlet tarafından finanse edilir, ama 'bağımsız' mütevelli heyetlerince yönetilir. Daha sonra, Londra'daki Whitechapel Sanat Galerisi ile Bristol'deki Arnolfini Gallery gibi, sayıları bir düzineyi bulan "bağımsız galeriler" yer alır. Bunlar finansman açısından büyük ölçüde Büyük Britanya Sanat Konseyi'nden (şimdi İngiltere Sanat Konseyi) gelen kaynaklara, bunun yanı sıra yerel yönetimlerin ve Londra Sanat Kurulu gibi başka kamu kuruluşlarının sağladığı kaynaklara bağımlıdır. Üçüncü sırada, ülkenin her yanında yerel yönetimler tarafından finanse edilen, Leeds Sanat Galerisi ve Müzesi gibi birçok müze ve sanat galerisi yer alır. Bu müze ve galeriler doğrudan sivil idarenin denetimindedir ve bizim çalışmamızın kapsamına girmezler. Dolayısıyla bundan sonraki değerlendirmelerimiz, ilk kategoride yer alan galeriler üzerinde yoğunlaşacak; ikinci grupta yer alan galerilere ise ara sıra gönderme yapılacak.

Amerika'daki müze mütevellileri, Muhafazakâr hükümetin serbest piyasa eğilimi müze dünyasında bütün gücüyle kendini gösterseydi Britanya'da neler olup biteceği hakında fikir veriyor. Amerikan mütevellileri, her zaman, müzenin malî istikrarıyla doğrudan ilgilenmişlerdir; Britanya'daki mütevelliler ise, Thatcher dönemine gelinceye kadar, sorumlu oldukları kurumun malî durumuyla hiçbir şekilde ilgilenme gereksinimi duymazlar, genel olarak yalnızca danışmanlık yaparlardı. Bu durum, Britanyalı mütevellilerin müzenin çizgisini etkileme gücünden yoksun oldukları anlamına gelmiyor. İşin aslı şu ki, İngiliz içtihat hukuku uyarınca mütevelliler, ulusun tümü adına "kendilerine emanet edilen ulusal hazinelerin ortak hukukî sahipleriydiler".[41]

Bütün bunlar, Thatcher öncesi dönemde Britanya mütevelli heyetlerinin zengin ve sosyal prestij sahibi insanlardan oluşmadığını göstermez. Bilakis, Britanya mütevelli heyetleri büyük çoğunlukla ülkenin önde gelenleri arasından seçilmiş yıldızlardan oluşuyordu: Kraliyet ailesinin daha az önemli üyeleri, aristokrat sınıfına mensup kimseler, şovalye unvanı almış sanayiciler gibi. Bu mütevelli müzeleri, Büyük Britanya Sanat Konseyi ve başka yarı özerk sivil toplum kuruluşları gibi Britanya'ya özgü kurumlardır; Victoria ve Albert Müzesi'nin eski mütevellilerinden Martin Kemp'in sözleriyle "yazılı olmayan uzlaşma ve kişisel kontrol kurallarıyla" işleyen kuruluşlardır.[42] Ya da Tate Gallery'nin eski yöneticisi Sir Norman Reid'in ifadesiyle: "Her şey oldukça gayri resmî bir temelde yürüyor; ama mütevellilerin, yöneticinin ve personelin görevlerinin ve haklarının neler olduğu konusunda net bir anlayış var."[43] Aileleri ve aldıkları eğitim nedeniyle bu mütevelliler belli değerleri ve inançları paylaşırlar (eğitim derken en azından bir yatılı okul, daha sonra "Oxbridge" eğitimi, ardından bir kariyer ya da kamu hizmetinde amatör bir görevi kastediyorum). Mütevelliler

arasında geçerli olan, *açıkça* dile getirilmesi gerekmeyen bu karşılıklı anlayış, Raymond Williams'ın çok özlü bir biçimde "atama yoluyla güdümlü mutabakat" şeklinde tanımladığı şeyin ta kendisidir.[44] Britanya ve Amerika'daki mütevelli heyetlerinin ortak noktalarından biri şu: Mütevelli heyetleri, nüfusun genelini temsil etmekten çok uzaktır; toplumun çok küçük, kendi kendini tayin etmiş, uzlaşmaya yanaşmayan, demokrat olmamaktan hiç utanç duymayan bir kesiminin hâkimiyetindedir.

İşte bu geleneksel egemen sınıf mantığı içinde, mütevelliler her zaman muğlak bir biçimde "ulusun mütevellileri" olarak algılanmıştır. Mütevellilik, "trust" kelimesinin anlamları kullanılarak,* sıklıkla paternalist çağrışımları olan terimlerle ifade edilir: Mütevelliler, 1980'li yıllarda dillerden düşmeyen bir ifadeyle, "ulusal mirasın bekçileri"dir. Martin Kemp 1980'lerin mütevellilerini yerinde bir saptamayla "daha etkin, tarafgir ve yönetici zihniyetli" sözleriyle tanımlar; oysa bu sıcak muhafızlık retoriğiyle "kamu hizmetinin geleneksel idealleri", bir tür *noblesse oblige* ima edilir.[45] Burada, Kemp'in de paylaştığı bir varsayım söz konusu: Eski kuşağın mütevellileri "seçkin dava insanları"ydı; mütevelliliği kamu adına üstlenmişlerdi ve "farklı çıkarların tarafsız şekilde temsil edilmesine" aracılık ediyorlardı.[46] Ne var ki, sosyal prestij sahibi insanların mutlaka dürüst ve ahlaklı oldukları tartışma götürür; gerçi 1980'lere kadar Britanyalı mütevelliler hiçbir zaman Amerikalı kuzenleri gibi *kamu önünde* bitmez tükenmez çıkar çatışması ve görevi suiistimal olayları yaşamamıştı. En azından ben böyle olduğuna inanıyorum; çünkü bu konudaki araştırma eksikliği ve bu çalışmanın sınırlamaları nedeniyle Britanya'daki mü-

* İngilizce'de "trust" kelimesi hem güven, hem de vakıf anlamına gelir; "trustee", yani mütevelli kelimesi de bu kökten türemiştir - e.n.

tevelliliğin 1980'lerden önceki niteliğini tam olarak belirlemek için kullanabileceğim hiçbir araç yok.

Britanya'daki mütevelli heyetlerinin Amerika'dakilerden en belirgin farkı şu: Britanya'daki mütevelli heyetlerinde, görsel sanatlarla profesyonel olarak uğraşan insanların oranı çok daha yüksektir: Bu kişiler arasında sanatçılar, sanat eleştirmenleri, sanat tarihçileri ve daha az sayıda olmak kaydıyla mimarlar bulunur.[47] Bu, sanatla profesyonel olarak uğraşmanın, Britanyalı mütevellileri egemen sınıfın parçası olmaktan kurtardığı ya da iktidar ve nüfuz konumlarından otomatik olarak kopardığı anlamına gelmez – her ne kadar bazı sanatçılar marjinalleştirilmiş toplulukları temsil etme işlevini üstlense de. Bazı sanatçı mütevelliler iş dünyasından gelen mütevelliler gibi gerçekten de "Clarendon okulları"[48] denen okullara gitmiştir (Anthony Caro Charterhouse'a, Victor Passmore Harrow'a gitti; her iki isim de Tate Gallery'nin eski mütevellilerindendi), gerçi aldıkları sanat eğitimi bu kişileri Britanya elitlerine uygun görülen eğitim örüntülerinden uzaklaştırmış olabilir. Bu sanatçı mütevelliler galerilerin işleyiş tarzı üzerinde kesinlikle etkili olabilirler; politik nüfuz da sergileyebilirler; ama oluşturdukları baskı en iyi ihtimalle parçalı ve örgütsüzdür, ekonomide kritik konumlar işgal eden ve örgütlü sermayeyi küresel çapta harekete geçirebilen çokuluslu şirketlerin genel müdürlerinin ya da yönetim kurulu başkanlarının kullandığı kurumsal güç ve nüfuzdan tümüyle farklıdır.

Thatcher yönetimi ve beraberinde gelen özelleştirme ideolojisi, hükümetin ulusal müzelere ve sanat galerilerine yaptığı yardımlarda büyük kesintiler olması anlamına geliyordu. Bunun sonucunda kamu kaynaklarıyla finanse edilen ve zaten kısıtlı bütçelerle yaşayan sanat kurumları, şirketlerden ve başka alternatif gelir kaynaklarından para bulmak amacıyla bitmez tükenmez bir yarışın içine girmek zo-

runda bırakıldı. Örneğin 1987'ye kadar büyük ölçüde Sanat Konseyi tarafından finanse edilen, Londra'daki Serpentine Gallery, işletme giderlerinin % 50'den fazlası için artık başka kaynaklara bağımlı.[49] Thatcher dönemi boyunca mütevelli heyetlerine iş dünyasından daha fazla kişinin (büyük kısmı erkek) alınmasını zorunlu kılan etken, bu malî koşullardı: Bu insanlar kurumlar için öyle değerli olmaya başladı ki, nadide birer "koleksiyon parçası" gibiydiler; malî güçlerini kullanıp şirketlerden sanat kurumu adına para toplamaları bekleniyordu.

Ulusal müzelerin ve sanat galerilerinin büyük çoğunluğunun mütevellileri başbakan tarafından atanıyordu; dolayısıyla bu kurumların mütevelli heyetlerinde işadamlarının kalabalıklaşması daha da dikkat çekicidir. Bu çalışma çerçevesinde öteki kurumlardaki değişimi ayrıntılı olarak araştırmamız mümkün değil; yine de şunu belirtmemiz çok önemli: Bu eğilim o kadar yaygındı ki, Kraliyet Operası gibi başka kamu sanat organizasyonlarının bütün mütevelli heyetlerindeki atamalarda da geçerliydi.[50] Örneğin, mütevelli statüsünü ancak 1983'te aldığı için tüm üyeleri başbakan tarafından atanmış olan Victoria ve Albert Müzesi heyeti, Margaret Thatcher'ın politikalarının ve ideolojisinin nasıl işlediğinin en belirgin örneğidir. Thatcher'ın gözde memuru ve şimdi Lord unvanı taşıyan Robert Armstrong, heyetin başkanlığına atanmıştı; mütevelli heyeti üyelerinin yarıdan fazlası özel işletmelerden gelmişti. Bu kişilerin arasında Wimpey inşaat grubunun o zamanki başkanı Sir Clifford Chetwood; Mobil Oil'in eski genel müdürü Sir Nevil Macready; ülkenin önde gelen zenginlerinden Ian Hay Davison ve (eski diplomat) Sir Michael Butler; 1980'lerde dünyanın en büyük reklam ajansı olan Saatchi & Saatchi imparatorluğunun o zamanki lideri, şu anda Lord unvanını taşıyan Maurice Saatchi gibi isimler yer alıyordu.

Daha sonra başlatılan ücretli giriş uygulaması ve "1980'lerin Laura Ashley'si" tarzındaki müze mağazaları, iş adamlarının müzeye getirdiği para devşirme stratejisinin parçalarıydı.[51] Victoria ve Albert Müzesi uluslararası platformdaki protestolara ve öfkeye karşın, 1989'da bir kez daha yapılandırıldı; bu yeniden yapılandırmanın amacı girişimcilik dinamizminin önündeki son engelleri de kaldırmaktı. Bu yaklaşımın, Margaret Thatcher'ın seçim kampanyasını yöneten Saatchi & Saatchi ajansının sahipleri tarafından yönlendirilmesi anlamlıydı.[52] Martin Kemp şöyle diyor:

> Bu yaklaşımın kendini en bayağı şekilde gösterdiği an, Saatchi & Saatchi ajansından gelen parlak gençlerin, [...] müzenin her türlü etkinliği hakkında önerilerde bulunmak üzere takdim edildiği andı. Her öneri ayrı bir sayfaya büyük harflerle yazılmıştı; mütevelli heyeti üyelerine ilkokul öğrencileri muamelesi yapılıyordu. Söylemeye gerek yok, mal varlıklarının satışı ve zorunlu giriş ücreti bu gençlerin sunuşunda ön planda yer alıyordu.[53]

Ancak bu bağlamda bizi en çok ilgilendiren, Maurice Saatchi'nin çıkarlarının çatışma potansiyeli taşıması. Müzenin mütevellilerinden biri olan Maurice Saatchi'nin şirketi aynı zamanda Müze'ye bazı hizmetler de satıyordu; bu 1980'li yıllar boyunca sürdürülen bir uygulamaydı, bunu daha sonra yeniden ele alacağız. Muhafazakâr hükümetin Britanya'daki müze mütevelli heyetlerine getirdiği köklü değişikliğin derecesini belirlemek için, Tate Gallery'de yapılanları ayrıntılı olarak çözümleyeceğiz.[54] Bu galeri boyut ve statü açısından yukarda incelediğimiz Whitney Müzesi'yle karşılaştırılabilir.

Tate Gallery

Tate Gallery, kamu-özel karışımı belirsiz bir statüye sahip Amerikan sanat müzelerinden farklı olarak, hükümet tarafından finanse edilen bir kamu kurumudur. Dolayısıyla Britanya'daki diğer ulusal müzeler ve sanat galerileri gibi, Tate de devletin denetimine tâbidir - yalnızca malî açıdan değil, temel organizasyon yapısı çeşitli Hazine protokolleriyle ve Parlamento'nun çıkardığı yasalarla belirlenir. Mütevelli heyetlerinin görünüşte hükümetle aralarına mesafe koydukları, doğrudan politik müdahaleden uzak oldukları, sözde 'bağımsız' oldukları iddiasına rağmen, durum böyledir.

Gelgelelim, Thatcher hükümeti sanata doğrudan müdahale etmekten kaçınmıyordu. Thatcher iktidarı boyunca Tate'in çalışma tarzında gerçekleştirilen köklü değişimin kesin göstergelerinden biri, mütevellilerin atanma koşullarında gerçekleştirilen değişiklikti. Galerinin, dördü fiilen sanatçılık yapan kişiler olmak üzere on mütevellisi olmasını öngören 1955 tarihli Hazine Tutanağı'nın üzerinden otuz yıldan fazla bir süre geçmişti. Thatcher yönetiminin, 7 Kasım 1987 tarihli Hazine Protokolü'ndeki tabirle "Tate sorunu"na getirdiği çözüm, sanatçı mütevellilerin sayısını üçe indirmek ve toplam mütevelli sayısını on bire çıkarmak oldu. On mütevelli Başbakan tarafından atanacaktı, onbirinci de National Gallery mütevellilerinin kendi aralarından seçtikleri kişi olacaktı (tabii National Gallery'nin mütevellileri de zaten Thatcher tarafından atanıyordu).[55] Ayrıca mütevellilerin görev süresi yedi yıldan beş yıla indirildi; yine Hazine protokolü uyarınca beş yıllık görev süresi bir ya da birkaç kez uzatılabilecekti. Bu madde bazı mütevellilerin on yılı aşkın bir süre heyette kalmalarına yol açtı; daha önceki yirmi yıl boyunca böyle bir olaya rastlanmamıştı. Bu önemli değişiklik, sanatçıların galerinin işletilmesindeki rolünü

azaltmakla kalmadı, aynı zamanda atama koşullarını esnekleştirerek hükümetin, daha doğrusu Başbakan'ın mütevelli atamaları konusundaki kişisel denetimini yoğunlaştırmasını mümkün kıldı.

Thatcher'ın sanata müdahalesinin en belirgin örneği, başkanlık görevini bırakan (artık Lord olan) Richard Rogers'ın yerine, (artık Lord olan) Dennis Stevenson'ın 1988'de Tate Gallery'nin mütevelli heyeti başkanlığına atanması oldu.[56] Richard Rogers'ın yedi yılda tamamlaması gereken mütevelli heyeti başkanlığını sekizinci yılda bırakması zaten yerleşik uylaşıma aykırıydı. Ama daha şaşırtıcı olan gelişme şuydu: En azından daha önceki uylaşıma göre, heyet başkanını mütevelliler kendi aralarından seçerlerdi; oysa Stevenson'ın başkanlığa atanması, mütevelliliğe atanmasının üzerinden yalnızca dört hafta geçmişken Downing Sokağı'ndan gelen tepeden inme bir kararla gerçekleşmişti.[57]

Bernard Levin'e göre Tate Gallery, Roger'ın ardından aslında İngiliz Kültür Derneği'nin eski genel müdürü Sir John Burgh'a mütevelli olması önerisinde bulunmuştu.[58] Sir John kuşkusuz kariyer sahibi bir kamu görevlisiydi; "tam da o eski 'büyük adam' tipine uyuyordu". Gelgelelim, Sir John'un İngiliz Kültür Derneği'nin 1979'dan beri maruz kaldığı bütçe kesintilerini açık açık eleştirmesi, Downing Sokağı sakinlerini memnun edemezdi.[59] Daha önceki başbakanlar ulusal müzelerin mütevelli heyetlerinin kararlarını genellikle düşünmeden onaylarlardı;[60] oysa Thatcher hükümeti, üç haftalık bir sessizliğin ardından Tate'e hükümet açısından kabul edilebilir olmadığı gerekçesiyle Sir John'un yerine başkasını bulması talimatını verdi. "Acaba," diyordu Bernard Levin, "VIII. Henry'nin sarayında mıyız? Yoksa Stalin'in mi?"[61]

Burada önemli olan, Sir John Burgh atansaydı kusursuz bir başkan olur muydu sorusu değil. Stevenson'ın doğrudan

politik iktidar tarafından atanmasının anlamı şuydu: En azından görünüşte demokratik olan bir devlette, bu tarz yüksek kamu mevkilerine atama yapılırken kamuya hesap verme ilkesi çiğnenecekti. Amerikan müzelerinin mütevelli heyetleri kendi olanaklarıyla ayakta durur ve kimseye hesap vermekle yükümlü değildir; buna karşılık Britanya galerilerinin kamusal niteliği bir ölçüde korunmuştu. Bununla birlikte, Thatcher döneminde yapılan kamu atamalarında tek bir ideolojik ölçüt geçerliydi; bu ölçüt, Thatcher'ın hiç çekinmeden kullandığı meşhur "bizden biri" ifadesinde özetleniyordu. Muhafazakâr hükümet, kendi politik amaçları açısından uygun gördüğünde yazılı ya da sözlü uylaşımları hiçe sayarnakla ve kamuya açık istişare ilkesini es geçmekle, burjuva devletinin demokrasi konusunda zaten zayıf olan iddiasının daha da zayıflamasına neden oluyordu.

Kuşkusuz doğrudan müdahale, Thatcher yılları boyunca Tate'in yeni çehresinin oluşturulması için başvurulan tek yol değildi. Kurumdaki nihaî otoritenin devredildiği mütevellilik makamına artık çok farklı kişiler atanıyordu. Mütevelli adayları listesinin, Downing Sokağı'na iletilmeden önce görevli mütevelliler ve yönetici tarafından nasıl oluşturulduğu titizlikle saklanan bir sırdır; hiçbir zaman kamu önünde tartışılmamış ya da kamusal bir soruşturmaya konu olmamıştır. Sir John Burgh'un atanma olasılığındaki gibi "ihtiyat" perdesini aralayan olaylara ender rastlanır. Yine de yukarıdan gelen açık bir baskı olmasa bile, hiç kuşkusuz bazı sanat bürokratlarının politik duyarlılıkları, yönetime ters düşmeyecek, titizlikle oluşturulmuş bir listenin hazırlanmasını sağlardı. Tate'in yöneticisi Nicholas Serota'nın 1989 yılında şöyle dediği belirtilir:

> Bana öyle geliyor ki, önemli bir filozof ve sanat kuramcısı olan Profesör Richard Wolheim'a mütevelli heyetinde yer

vermek istesem, On Numara'dakilerin* onu seçme olasılığı çok zayıf olacaktır.[62]

Serota'nın 1998'de mütevelliler tarafından Sir Alan Bowness'ın yerine atanması, onu iyice hassas bir konuma taşıdı; çünkü Bowness sanatın devlet tarafından finansmanını savunuyordu.[63] Serota'nın, Thatcher çizgisinde politik bir atama olduğunu ima etmiyorum. Ama yine de eğilimi itibariyle ya da edilgin biçimde onaylamak yoluyla dönemin politik düzeniyle uyum içindeydi. Serota'nın Whitechapel Sanat Galerisi'nin yöneticiliğini yürüttüğü 1980 yılında mütevelli atamaları konusunda söylediği sözler, mütevellilik kurumunda yaşanan ve Thatcher dönemini karakterize eden değişiklikleri çok iyi özetliyordu:

> Mütevelli atamalarını yapan makamların şunu ivedilikle anlamaları gerekiyor: Bir mütevellinin en yararlı hizmetlerinden biri galeri için çeşitli ilişkiler kurmak ve galerinin malî kaynak bulmasına yardımcı olmaktır; bir mütevelli yalnızca yerel yönetimin parasının bekçisi olarak kalmamalıdır.[64]

Özel olarak Tate'in mütevellilerini ele almadan önce, mütevellilerin kaynak bulma konusundaki yeni rolleriyle ilişkili bir başka önemli gelişmeye dikkat çekmemiz gerekiyor. Amerika'da mütevelli heyetinin üye sayısı otuz ya da elli kişiye çıkarılabilir; Britanya'da kamu hukukunun getirdiği sınırlamalar bu ülkedeki müze ve sanat galerileri için mütevelli heyeti üye sayısının aynı oranlarda artırılmasını olanaksız kılar. Dolayısıyla Britanya'daki mütevelliler bu sınırlamaları aşmak için isteyerek ya da istemeden Amerikan mütevelli heyeti modelini kendilerine uyarladılar. Mütevelli heyetlerindeki şirket yöneticilerini artırma yoluna gitmedi-

* Downing Sokağı'ndaki Başbakanlık konutu kastediliyor - e. n.

ler; zaten yasalar ve kurum yönetmelikleri her zaman buna izin vermiyordu. Bunun yerine Britanya galerileri kaynak toplamak amacıyla ayrı vakıflar oluşturdular: 1986'da kurulan Tate Gallery Vakfı ve 1984'te kurulan Whitechapel Sanat Galerisi Vakfı gibi.

Yeni Sanatın Hamileri

Tate bünyesinde ayrıca, 1986'da kurulan Britanya Sanatı Hamileri ile 1982'de kurulan Yeni Sanatın Hamileri adlı gruplar da yer alır; bunların görevi, galeri koleksiyonu için satın alınacak eserler konusunda yardımcı olmaktır; çünkü devlet satın alımlar için sağladığı yardımı 1979'da 1,8 milyon sterlin seviyesinde dondurmuştu.[65] Yapısal olarak bu iki grup daha çok müze dostları organizasyonları kategorisinde yer alır; çünkü bu birimlere abonelik yoluyla üye olunur. Ayrıca mütevelliler kadar otorite ve nüfuz sahibi de değildirler. Yine de, buradaki değerlendirmemiz bağlamında bu grupların, özellikle Yeni Sanatın Hamileri statüsünün önemli sayılmasını gerektiren bazı nedenler var. Öncelikle, bu gruplara üye olmak için ödenmesi gereken abonelik ücreti görece düşük olmasına ve üyeliğin en azından teorik olarak herkese açık olmasına karşın, bu gruplara katılanlar sıradan insanlar değildir. Bunlar "sanat tacirleri, koleksiyonerler, iş ya da finans dünyasının önde gelenleri"dir; güçlü ve nüfuzlu konumlardaki kişilerle bağlantılıdırlar - eski başbakan yardımcısı Michael Heseltine'ın karısı ve kızı gibi.[66] Dolayısıyla bu üyeler şirketlerden ya da bireylerden ciddi boyutta para toplayabilirler. Örneğin Mrs Jill Ritblat, Yeni Sanatın Hamileri grubundaki çeşitli komisyonlarda görevliydi. Britanya Sanatının Hamileri grubunun üyesi olan eşi John Ritblat, şirketler kesimindeki en önemli sponsorlardan biri olan kamu limited şirketi British Land Company'nin yönetim kurulu başkanıydı.[67]

İkinci olarak, her iki grup da, üyelik aidatlarıyla galeriye sanat eseri satın alınmasında galerinin yöneticisi ve küratörleriyle birlikte çalışır. İcra Kurulu ya da Satın Alma Alt Komisyonu üyeleri zaten sanat ticaretiyle profesyonel olarak uğraşmıyor olsalardı kurum içinden yürütülen bu tür çalışmalar pek sorun yaratmayabilirdi. Bu kişilerin galerideki konumları kaçınılmaz olarak kendilerine avantaj sağlar; ama bu konu kamuda hemen hemen hiç tartışılmamıştır - ünlü Charles Saatchi vakası hariç kuşkusuz (bu konuya daha sonra ayrıntılı olarak değineceğiz). Söz konusu iki grubun aslında yalnızca özel sektörde değil kamu sektöründe de faaliyet gösterdiklerine kuşku yok; çünkü üyelik aidatlarını vergiden düşebilmektedirler ve kamu sanat koleksiyonlarına dolaylı olarak katkıda bulunurlar. Bu bakımdan, bu grupların statüsü bir 'kamu vakfı'ndan farklı değil.

Üçüncü olarak, bu çalışma bağlamında daha önemli bir nokta var: Bu grupların bazı etkin üyeleri, Tate'in mütevellileriyle yakından ilişkilidir; örneğin Yeni Sanatın Hamileri için etkinlik düzenleyen Penelope Govett'ın kocası 1988-1993 döneminde Tate Gallery mütevelli heyetinde görevliydi. "Sanat tutkunları" olarak da adlandırılan kişilerden oluşan bu tür gruplar, galeriyle ya da galerinin vakfıyla ilişkili olarak kesinlikle merkezî ve stratejik konumdadır; bu nedenle, başka açılardan bakıldığında dağınık ve parçalı görünebilecek grup üyelerini daha yakından incelememiz gerekiyor. Bu bakımdan böyle insanların, şu veya bu türde gayri resmî birer küçük mütevelli heyetleri oluşturduklarını söylersek, abartmış olmayız.

Benim başlangıçtaki amacım, Tate Gallery'nin asıl mütevelli heyetinin yanı sıra Tate Gallery Vakfı'nın mütevelli heyetini incelemekti. Ne var ki bunun neredeyse olanaksız olduğu ortaya çıktı. Galeri vakfının bazı mütevellileri aynı zamanda asıl mütevelli heyetinde yer alıyorlardı; vakıf heyetin-

deki iki kadın üyenin ve Amerika doğumlu sermayedar John Botts'un adları *Kim Kimdir*? listesinde bulunmuyordu.[68] Bir sözcüden diğerine yollandığım için Tate'le bizzat görüşme çabalarım başarısızlıkla sonuçlandı. Aldığım tipik yanıtlardan biri şöyleydi: "Evet, kamunun birçok şey hakkında bilgi edinme hakkı var. Ama biz bu insanların özel kişiler olduğunu düşünüyoruz. Size bu tür bilgi veremem." Yine de, konuştuğum kişilerden biri bazı bilgiler vermeyi kabul etti; ama onun vereceği bilgiler de, kendi deyişiyle "yüzeysel ve eksikti".[69] Israr edip kendisinden mütevelli Mrs. Sandra Morrison hakkında bilgi istediğimde aldığım karşılık şu oldu: "Umarım anlayışla karşılarsınız ama kendi araştırmanızı kendiniz yapmak zorundasınız; sizin yerinize ben yapamam."[70] Bu nedenle, aşağıdaki değerlendirme Tate Gallery'nin asıl mütevelli heyeti üzerinde yoğunlaşacak; ne yazık ki vakıf mütevelli heyetine yalnızca ara sıra gönderme yapılacak.

Demografik Karakteristikler

Mütevelli heyetlerinde gerçekleştirilen değişiklikleri sergileyebilmek için, 1960'tan bu yana cinsiyet, eğitim (okul ve üniversite) ve mesleklere ilişkin istatikleri kullanarak heyetlerin demografik kompozisyonunu inceledim. Mütevelli heyetinde temsil edilmeleri kamu hukuku hükümlerince düzenlendiğinden, sanatçı mütevellileri dışarıda bıraktım; ayrıca uzun bir süreyi kapsayan verilerin karşılaştırılması da anlamlı olmazdı. Muhafazakâr hükümet iktidarı sırasında, 1990'lı yıllarda atanan mütevellilere ilişkin verileri araştırmama dahil ettim; çünkü bu veriler Thatcher mirasının ayakta kalması konusunda içgörü sağlıyor.

1960'lı ve 1970'li yıllarda Tate mütevelli heyetinin esas olarak bir erkekler kulübü olduğu kesin.[71] 1980'lerde toplumun genelinde yaşanmakta olan başka değişikliklerin pa-

ralelinde üç kadın üye alınmış (bkz. Tablo 4.1) olmasına rağmen, heyet hâlâ erkeklerin egemenliğindeydi (% 72,7 erkek, % 27,3 kadın). Ama kadınların heyete alınmış olması, tek başına, Tate mütevelli heyetinde kadınların daha fazla temsil edildiğinin işareti sayılmamalı. ABD'de de mütevelli heyetlerinde yer alan bazı kadın üyelerin heyete alınmasının nedeni, geniş anlamda kadın nüfusunu temsil etmeleri değil, para ve iktidar sahibi insanların oluşturduğu şebekenin parçası olmaları ya da bu şebekeye kişisel olarak erişebilmeleri. Bu durumun en iyi örneği Airlie Kontesi'dir; kendisi, mütevelli heyetinde on yıldan uzun süre kalabilen az sayıdaki üyeden biridir.[72] ABD'de yetişen Kontes, hayırsever finansçı Otto Kahn'ın torunudur. 1984'te Lord Maclean'in yerine başmabeyinci olan Lord Ogilvey'yle evlidir ve 1973'ten bu yana Kraliçe'nin nedimesidir. Kontesin aristokratik bağlantıları, miras yoluyla servet ve güç sahibi olanlar arasındaki evliliklerin klasik bir örneğidir ve onu kadın nüfusun bir temsilcisi olarak görmemizi iyice zorlaştırmaktadır.

Tate mütevellilerinin ikinci belirgin özelliği, neredeyse aynı eğitim kurumlarına gitmiş olmaları. Bu duruma çok şaşırmamak gerek; çünkü tarihsel olarak Britanya'da kamusal yaşamın tüm alanları eskiden olduğu gibi bugün de önce özel yatılı okullarda, sonra da Oxford ve Cambridge üniversitelerinde okuyan erkeklerin egemenliğindedir (bu kimselerden, zaman zaman, küçültücü biçimde "Oxbridge mafyası" diye söz edilir). Britanya'da sınıfsal temayüzün benzersiz ve gerçekten sıradışı bir yönü var: Kişinin elit çevrelere dahil olup olmayacağı çok erken bir yaşta, çok az sayıdaki özel yatılı okula (başta Eton'a) kabul edilme ölçütüyle belirleniyor. Üst ve üst-orta sınıf (bu terimler her ne demekse) eğitiminin göstergesi olarak okulların bu çözümlemeye dahil edilmesi kesinlikle keyfî değildir.

Tablo 4.1
Atanma dönemlerine göre Tate mütevellilerinin cinsiyeti

	1960'lar		1970'ler		1980'ler		1990'lar	
Cinsiyet	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde
Kadın	–	–	–	–	3	27,3	2	25
Erkek	13	100	10	100	8	72,7	6	75
Toplam	13	100	10	100	11	100	8	100

Notlar:
Eksik veri yok.
1990'lara ilişkin veriler, Muhafazakâr hükümet tarafından atanan mütevellilere aittir.

1960'lı yıllardaki Tate mütevellilerinin % 90,9'u özel okullara gitmişti; bu mütevellilerin % 45,5'i ise 'Clarendon Okulları' denilen okullarda eğitim görmüştü. 1970'li yıllardaki üyeler arasındaysa özel okul eğitimi almış mütevellilerin oranı % 70'ti, bunların % 40'ı Eton'a gitmişti. 1980'lerde özel okul eğitimi almış mütevellilerin oranı % 45,5'ti; ama bunun bir nedeni üç mütevellinin yurtdışında okumuş olması, bir nedeni de başka üç mütevellinin devlet okullarına gitmiş olmasıydı (bkz. Tablo 4.2). Bu düşüş anlamlı olmakla birlikte her şeyi açıklamaktan uzaktır. İstatistiksel olarak, on yıllık dönemde atanan mütevelli sayısı oldukça azdır; bir ya da iki kişinin değişmesi yüzdelerde çok abartılı farklar yaratır. Muhafazakâr iktidar döneminde atanan mütevellilerin tümü özel okullarda eğitilmiş kişilerdi; bunların % 50 kadarı da Eton mezunuydu. Sonuç olarak, özel okul mezunlarının kamu alanındaki egemenliğinin gerilediğini gösteren pek az işaret var.

Benzer şekilde, mütevellilerin yüksek eğitiminde Oxford ve Cambridge üniversitelerinin egemen konumda olduğunu gözlemek mümkün. Bu çalışmada ele alınan dönem boyunca Oxbridge mezunlarının mütevelliler içindeki payı

Tablo 4.2
Atanma dönemlerine göre Tate mütevellilerinin üniversite öncesi eğitimi

Eğitim	1960'lar		1970'ler		1980'ler		1990'lar	
	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde
Yurt dışı eğitim	–	–	1	10	3	27,3	–	–
Özel okullar	10	90,9	7	70	5	45,5	8	100
Devlet okulları	1	9,1	2	20	3	27.3	–	–
Toplam	11*	100	10†	100	11‡	100	8§	100

Notlar

* Eksik veri: 2 † Eksik veri: 0 ‡ Eksik veri: 0 § Eksik veri: 0

1990'lara ilişkin veriler Muhafazakâr hükümet tarafından atanan mütevellilere aittir. Yuvarlama nedeniyle yedinci sütun toplamı % 100' ü vermiyor.

1960'lı ve 1970'li yıllarda en yüksek düzeyindeydi (1960'larda % 66,7, 1970'lerde % 70); 1980'lerde % 36,4'e düştükten sonra, 1990'lı yıllarda % 75'e sıçradı (bkz. Tablo 4.3). Mütevellilerin eğitildiği kurumlar 1980'lerde, 1960'lı ve 1970'li yıllara göre daha geniş bir yelpazeye dağılmış olabilir; ama bu, daha geniş bir temsilin gerçekleştiği anlamına gelmez. Toplumsal cinsiyet gibi eğitim de kendi başına mutlak bir gösterge olamaz. Adını vermeyen bir Tate görevlisinin, üniversite eğitimi almadığı bilinen bir mütevelli hakkında söyledikleri anlamlı ve özlüydü: "Fark etmez. O çok zengin bir aileden geliyor."

1980'lerin mütevellilerini daha öncekilerden kesin olarak ayıran özellik, meslekleridir. 1960'lı yıllarda mütevellilerin % 38,5'i akademiden ve sanat dünyasından (yazarlar, eleştirmenler ve sanat tarihçileri), % 46,2'si iş dünyasından, % 15,4'ü kamu hizmetlerindendi. 1970'li yıllarda bu oranlar yüzde olarak sırasıyla 30, 40 ve 30'du (bkz. Tablo 4.4). 1980'lerdeyse iki kadın, Airlie Kontesi ve Caryl Hubbard

Tablo 4.3
Atanma dönemlerine göre Tate mütevellilerinin üniversite eğitimi

Üniversite eğitimi	1960'lar		1970'ler		1980'ler		1990'lar	
	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde
Yurt dışı	–	–	1	10	2	18,2	–	–
Oxbridge	8	66,7	7	70	4	36,4	6	75
Oxbridge dışı	2	16,7	–	–	1	9,1	–	–
Bilinmeyen	1	8,3	1	10	3	27,3	1	12,5
Sanat eğitimi	1	8,3	1	10	1	9,1	–	–
Meslekî eğitim*	–	–	–	–	–	–	1	12,5
Toplam	12†	100	10‡	100	11§	100	8‖	100

Notlar

* Meslekî eğitim avukatlık, müfettişlik vs. meslekleri içeriyor.

† Eksik veri: 1 ‡ Eksik veri: 0 § Eksik veri: 0 ‖ Eksik veri: 0

1990'lara ilişkin veriler, Muhafazakâr hükümet tarafından atanan mütevellilere aittir. Yuvarlama nedeniyle yedinci sütun toplamı % 100'ü vermiyor.

dışında hemen hemen tüm mütevelliler iş dünyasındandı.[73] Daha somut olarak, on bir mütevelliden üçü finans sektöründendi; bu da galerinin işletilmesinde büyük finansçılara giderek artan bir rol verildiğini ortaya koyuyordu. Söylemeye gerek yok, bu serbest girişimciler hiç de sıradan iş*adamları* değil; Britanya toplumunun ekonomik yapısı içerisinde yüksek mevkilerde yer alan kişiler. Downing Sokağı'ndan bir kaynağın şu sözleri, Thatcher'ın kamu atamaları politikasını açıklıyor: "O an kim milyonerse Thatcher onu destekler."[74]

Ne var ki, bu tür istatistiksel veriler meseleyi tümüyle aydınlatmıyor. İstatistikler, mütevellilerin Britanya'da siyasî iktidar konumundaki insanlarla olan geniş çaplı ilişkileri; kendi aralarında yarattıkları, labirente benzer kurumsal ve sosyal ağlar hakkında hiçbir fikir vermiyor. Hepsinden

Tablo 4.4
Atanma dönemlerine göre Tate mütevellilerinin mesleği

	1960'lar		1970'ler		1980'ler		1990'lar	
Meslek	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde	Mütevelli sayısı	Toplam yüzde
Sanat/ akademi	5	38,5	3	30	1	9,1	2	25
Özel sektör	6	46,2	4	40	9	81,8	4	50
Kamu hizmeti	2	15,4	3	30	–	–	–	–
Tam zamanlı çalış-mayanlar	–	–	–	–	1	9,1	1	12,5
Toprak sahibi	–	–	–	–	–	–	1	12,5
Toplam	13	100	10	100	11	100	8	100

Notlar
Eksik veri yoktur. Yuvarlama nedeniyle üçüncü sütun toplamı % 100'den farklı.
Mimarlara özel sektör kategorisinde yer verildi. Çünkü mimarların çalışma tarzları, sanatçılarınkindense iş adamlarının çalışma tarzlarıyla benzeşiyor. Zaten biri 1960'larda diğeri 1980'lerde olmak üzere sadece iki mimar mütevelli atanmış.

önemlisi, bu yapı nedeniyle demokratik bir devlette (demokratikliği kritik ölçüt olarak alıyoruz) iktidar küçük bir mütevelliler zümresinde toplanıyor ve istatistikler bu konuda da hiçbir şey anlatmıyor. Bir kere mütevellilerin büyük bölümü –belki de hepsi– Tory yandaşıdır; hatta bazıları yönetmekte oldukları şirketler aracılığıyla Muhafazakâr Parti'nin en önemli malî destekçisi durumundadır. Örneğin 1994 yılında, ticaret bankası Lazard Brothers'ın yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü David Verey'in 1986'dan beri Muhafazakâr Parti'ye 180 bin sterlin verdiği kaydedilmişti. Verey, 1989'da Thatcher tarafından Tate Gallery Vakfı'na, 1992'de ise John Major tarafından Tate Gallery'ye mütevelli olarak atanmıştı.[75] *Kim Kimdir?* listesinde Verey'nin hobileri şöyle sıralanmıştı: "...iz sürmek [umarız hayvanla-

rın izini], briç, bahçeyle uğraşmak ve seyahat etmek." Doğal olarak, bunlar arasında sanata rastlanmıyor.

Kuşkusuz Verey'nin mütevelliliği el altından "satın aldığını" söylemek istemiyoruz. Öncelikle, bu tür bilgiler genellikle gizlidir ya da *düpedüz kayıtdışıdır*. Bu nedenle böyle bir bağlantıyı temellendirme olanağından yoksunuz. Yine de, mütevelliler ile Thatcher iktidarı ya da Muhafazakâr Parti arasında önemli bir bağlantının olduğu kesin. Ayrıca bu durum, kamu sanat galerilerinin mütevellilerinin nasıl bir rol oynamaları gerektiği sorusunu da gündeme getiriyor. Bu kişiler kamunun çıkarları için mi çalışıyorlar, yoksa kendilerine ait egemenlik alanları mı yaratıyorlar? Yoksa iktidar partisi, büyük para babalarına ideolojik ya da malî borçlarını mı ödüyor?

İkinci olarak, medya bu mütevellilerin "girişimci ruhu"na büyük önem veriyordu. Britanya'nın en ünlü film yapımcısı David Puttnam, Thatcher'ın 1983'te Boxing Day dolayısıyla Chequers'daki yazlık konutunda düzenlediği öğle yemeğindeki seçkin konuklardan biri olmakla kalmıyordu; aynı zamanda "Thatcher'ın çok tuttuğu ve hayranlık duyduğu, riskli ve maceralı girişimlerden korkmayan" adamların tipik örneği olarak görülüyordu.[76] Benzer şekilde, Dennis Stevenson'ın, Tate'in yeni mütevelli heyeti başkanı olarak "galerinin finasmanına ve yönetimine girişimcilikle ilgili teknik bilgiler katacağı" söyleniyordu.[77] Muhafazakâr hükümet bu "girişim adamları"nı kamu müzeleri ile galerilerinde resmî görevlere getirerek, ülkenin kültür kurumlarının yönetimini devralma manevraları yapıyordu; bununla da kalmıyor, "işletme kültürü" savunuculuğunu daha yüksek sesle, ideolojik bir biçimde yürütüyordu - Britanya'nın sanat kurumlarının kimliğini eninde sonunda değiştirecek bir süreçti bu.

Sanat kurumlarının geçirmekte olduğu bu dönüşümün derecesi, medyanın Tate Gallery'yle ve mütevellilerle ilgili

olarak kullandığı dilde açıkça gözlenir. Sadece ticarî faaliyetler için kullanılan iş dünyası jargonu, zaman içinde entelektüel söyleme de sızdı; Tate gibi bir kamu sanat kurumundan, bir şirketmişçesine bahsedilmeye başlandı. Örneğin 1984'te Richard Rogers mütevelli heyetinin başkanlığına seçildiğinde basında şöyle bir manşet atılmıştı: "Tate'te Yeni Bir *Ele Geçirme*".[78] Daha da önemlisi şuydu: Dennis Stevenson'ın galerinin mütevelli heyeti başkanlığını yürüttüğü dönemdeki etkinliklerine ilişkin birçok raporda, Tate'in ismi, Stevenson'ın yürüttüğü yönetim kurulu başkanlıklarını ve müdürlükleri içeren listeye girivermişti. Durumu özlü biçimde ifade eden bir tanımlamada, kendisinden "Pearson'ın ve Tate Gallery'nin *yöneticisi*" olarak söz ediliyordu.[79] Bu dilsel değişimle, ulusal bir kurum çokuluslu bir şirketle aynı kefeye konuyor. Galeri, "*bazı* iş adamlarının" mütevelli seçilmesinin gerekçesi olarak şunu öne sürüyor: "Tate Gallery artık mağazalar, restoranlar işletiyor ve yönetiyor; artık *başlı başına bir işletme oldu*" (vurgu bana ait).[80]

Üçüncü olarak, bu mütevellileri güçlü kılan şey, yalnızca büyük çoğunluğunun kişisel olarak çok zengin insanlar olmaları değil, aynı zamanda şirketlerde yüksek mevkiler işgal etmeleridir. William Govett 1988'de mütevelliliğe atandığı sırada ülke içinde ve dışında aynı anda yirmi üç kuruluşun yöneticisiydi; bunlar arasında kamu limited şirketi Govett Atlantic Investment Trust, John Govett Investment Management Inc., yurtdışındaki Berkeley Govett and Co. Ltd vardı. Aynı şekilde, mütevellilerden Gilbert de Botton'un (1985-1992) ülke içinde ve dışında yürüttüğü yöneticiliklerin listesi de çarpıcıydı: J. Rothschild & Co., Global Asset Management UK Ltd ve Banque Privée SA (İsviçre) gibi.[81]

Kişisel servetle ekonomik olarak güçlü mevkilerin bir kurumda biraraya gelmesi, mütevellilere yarı özerk sivil top-

lum kuruluşları, yardım kuruluşları, hastaneler, okullar gibi çok çeşitli yerlerde kurullara dahil olma ayrıcalığı sağlar. Bunun anlamı şudur: Bu mütevellilerin esas olarak sermayeden kaynaklanan iktidarları, ulusal hayatın çok geniş alanlarına nüfuz etmiştir. Örneğin "müthiş hayat sigortası pazarlamacısı" (şimdi Sir olan) Mark Weinberg, Tate mütevelli heyetine 1985'te katılmıştı ve Britanya'nın en büyük yatırımlı hayat sigortası şirketinin yönetim kurulu başkanıydı.[82] Kamuda atandığı başka mevkiler arasında Yatırım Pazarlamacılığı Kurulu Organizasyon Komitesi (1985-1986); menkul kıymetler ve yatırım şirketlerini denetlemekle görevli en önemli politik birim olan Menkul Kıymetler ve Yatırım Kurulu başkan yardımcılığı (1986-1990) bulunuyordu. Kendisi aynı zamanda Per Cent Club'ın kurucularından ve müşterek yönetim kurulu başkanlarından, Yerel Ticaret adlı derneğin başkan yardımcısı ve Çocuklara Kötü Muameleyi Önleme Derneği'nin onursal haznedarıydı.[83]

İş İlişkileri

Ancak Tate mütevelli heyetini iş dünyasında böylesine girişken kılan etken şu: Bazı mütevelliler ya iş ilişkileri ya da evlilik yoluyla birbirleriyle çok yakın, samimi bağlantılar kurmuşlardır. Bu iş adamları arasında, iç içe geçmiş yöneticiliklerin oluşturduğu ağın merkezinde, (şimdi Lord olan) Jacob Rothschild'le bağlantıları yer alır; Rothschild "bankacılık hanedanının en acımasız üyesi olarak tanınır".[84] Rothschild, National Gallery'yi yönetirken onun Tate mütevelli heyetindeki iş müttefikleri Tate'i yönetiyorlardı.[85] Birbiriyle kaynaşmış bu grupta Rothschild'in yıllardır müttefiki olan Mark Weinberg, 1981'de Londra'da Rothschild'le çalışmak için İsviçre'yi terk eden ve 1983'te Global Asset Management adıyla kendi yatırım kurumunu (bu şirketin

% 29'u Rothschild şirketine aitti) kuran Gilbert de Botton[86] ve Weinberg'in hamisi olduğu söylenen Dennis Stevenson vardı.[87] Bu kişilerin birbirleriyle ilişkisi 1991 yazında Rothschild ve Weinberg'in güçlerini birleştirerek yeni bir hayat sigortası şirketi kurmalarıyla iyice pekişti; Stevenson, Rothschild Assurance adıyla kurulan şirkete iki ay kadar sonra icra yetkisi olmayan yönetici olarak katıldı.[88]

Mütevelliler arasındaki iş ilişkileri bu kadarla kalmıyor. 1988-1998 döneminde Tate mütevelli heyetinin başkanlığını yürüten Dennis Stevenson, David Verey ve David Gordon arasındaki benzer bir bağlantı, mütevelliler arasındaki ilişkiler ağını 1990'lı yıllara taşıdı; bu kez ağın merkezinde medya ve eğlence holdingi Pearson vardı. Stevenson 1986'dan beri Pearson şirketler topluluğunun icra yetkisi olmayan yöneticisiydi; Mayıs 1997'de ise holdingin başkanlığına getirilmişti. David Verey'in yönettiği Lazard Brothers bankasının % 50'si ise Pearson'a aitti; Verey, Pearson'ın yönetim kuruluna icra yetkisi olmayan yönetici olarak 1995'te katılmıştı.[89] David Gordon, 1960'lı yılların sonlarından, mütevelli olarak atandığı 1993 yılına kadar *Economist* dergisinde çalışmıştı; grubun genel müdürü olana kadar (1981-1993) şirket merdivenlerinin basamaklarını tek tek tırmandı; 1983-1993 döneminde ise *The Financial Times*'ın genel müdürlüğünü yaptı. Her iki yayın organının da sahibi Pearson'dı. Pearson, Britanya'nın en büyük iki siyasî partisine bağışta bulunan şirketlerden biriydi; bu bağışlar ancak kısa süre önce engellendi. Stevenson ise geçmişte Muhafazakâr Parti için, sonra da İşçi Partisi için bizzat çalışmıştı.[90] Tate'in mütevelli heyeti başkanlığına Stevenson'ın ardından David Verey'nin getirilmesi sürpriz sayılmamalı.

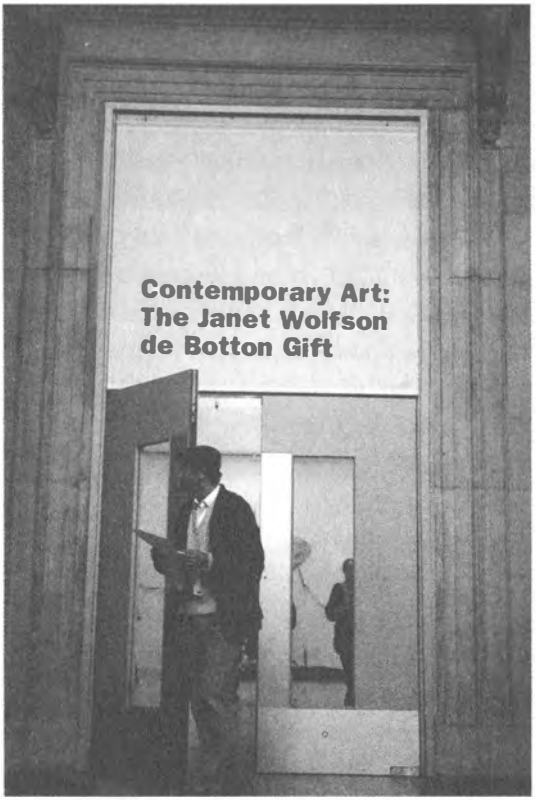
Ancak, Tate Gallery'nin mütevelli çifti Gilbert de Botton ve Janet Green (şu anda Janet de Botton), sözünü ettiğimiz yakın ilişkilerin şahikasıydılar ve Tate mütevelli heyetinin, Amerikan tarzı mütevelli heyetine daha önce hiç olmadığı kadar benzemesine yol açtılar. Gilbert de Botton ilk olarak 1985'te mütevelli heyetine girdi; ardından 1986'da kurulduğunda Vakıf mütevelli heyetinde yer aldı, daha sonra da 1987 Kasım'ında bu heyetin başkanı oldu. Janet Green de Kasım 1987'de Vakıf mütevelli heyetine girdi. De Botton ve Janet Green aynı zamanda Tate Gallery Vakfı'nın Uluslararası Komitesi'nde temsilcilik görevini yürütüyorlardı. Kuşkusuz Vakıf mütevelli heyetine atanmalarından önce tanışıyorlardı; 1990 yılında evlendiler.[91]

Mütevellilerin özel yaşamları bizi ilgilendirmez; ama konumları, temsil ve kamu algısı gibi daha kapsamlı soruları gündeme getiriyor. Janet de Botton'un Lord Wolfson'ın kızı olması, onu Britanya'da iş dünyasında şimdiye kadar birikmiş en büyük servetlerden biriyle ilişkilendiriyor. Lord Wolfson 1996'da emekli olana kadar Great Universal Stores imparatorluğunun başındaydı; doğal olarak kendisi ve ailesi Muhafazakâr Parti'yle, özellikle Margaret Thatcher'la yakın ilişki içindeydi.[92] Janet de Botton, aile bağları nedeniyle Wolfson Family Trust'ın ve Wolfson Foundation'ın mütevellilerinden biridir. Wolfson Foundation'ın, Nuffield'den beri Britanya'nın en büyük özel hayır kurumlarından biri olduğu kaydediliyor. Bu özellikler kuşkusuz Janet de Botton'ı 1980'lerin en çok aranan mütevellilerinden biri haline getiriyordu; nitekim, Tate Gallery Vakfı'ndan (1987-1992) başlayarak Liverpool Tate Gallery Danışma Kurulu'na (1988-1992) ve 1992'den beri görev yaptığı en yüksek onur mevkii olan Tate mütevelliliğine uzanan kesintisiz yükseli-

şi, Tate'le olan bağlarının göstergesiydi. Tate'le bağlantısı, 1996'daki "olağanüstü bağışıyla", kişisel koleksiyonundan altmış adet çağdaş sanat eserini galeriye bağışlamasıyla iyice güçlendi. Bu eserler 1998 yılında Tate'te düzenlenen özel bir sergide teşhir edildi; bu serginin etkisiyle Janet de Botton, Britanya çağdaş sanatının lider konumdaki kadın hamisi olarak görülmeye başlandı.[93] Bankside'daki yeni Tate Modern'in bağışçılar listesindeki isimler arasında, galeriye koleksiyon bağışlayan tek isim hâlâ Jane de Botton'dır.

Janet de Botton ile daha önce söz ettiğimiz Alfred Taubman'ın durumu arasında bir paralellik var. Taubman gibi, de Botton da olağanüstü hassas bir konumda bulunuyordu: Kamu kurumu mütevelliliği ile bununla yakından bağlantılı ticarî çıkarlarını birlikte idare etmesi gerekiyordu, çünkü Christie's müzayede evinin icra yetkisi olmayan yöneticisi ve aynı zamanda Tate mütevellisiydi. Yukarıda belirttiğimiz üzere Tate'e 1992'de atanmıştı; Christie's müzayede evindeki görevi ise bir sonraki yılın Kasım ayında kabul etmişti. Kamu kurumu mütevelliliği statüsündeyken kendisine yöneltilebilecek suçlamaları hesaba katmaksızın aynı etkinlik alanındaki özel bir mevkiye atanmayı nasıl kabul ettiğini anlamak zor. Şurası açık ki, yeni görevi kabul ederken, kamu çıkarı ve içinde bulunduğu çelişkili konumun nasıl algılanacağı gibi sorunlar birincil öncelikleri arasında yer almıyordu.

Kuşkusuz bu konuda herhangi bir komplo teorisi geliştirmemeye özen göstermek gerek; ama güçlü konumlarda bulunan kişilerin aynı kuruma hemen hemen aynı zamanlarda atanmaları da rastlantı olmasa gerek. Bu kişilerin Tate Gallery'nin çeşitli kurullarında aynı anda üye olarak yer almaları ve görev sürelerinin uzatılması, kamu çıkarına ilişkin bazı soruları gündeme getiriyor. Kuşkusuz asıl sorun, bu insanların mütevellisi oldukları kuruma hizmet edip



Resim 2: Londra Tate Gallery'de sergi, 1998, Janet de Botton'ın bağışı şerefine.

edemeyecekleri değil (özellikle böyle bir kamu hizmetine ne kadar zaman ayırabilecekleri göz önüne alındığında). Asıl sorun şu: Bu tür görevlere demokratik olmayan bir şekilde atama yapmak ve böylece iktidarın dışa kapalı bir grupta toplanmasına neden olmak, modern bir demokraside kamu kurumlarının yönetilmesinde asla kabul edilemeyecek bir yöntemdir.

İktidarın kendi kendini seçip idame ettirmesi şeklinde bir tabloyla karşı karşıyayız; Britanya'daki müze mütevelli heyet-

lerini daha geniş bir bağlamda ele aldığımızda bu tablonun verdiği tehlike sinyalleri daha da belirginleşiyor. Bu ülkede mütevellilik koltukları, sandalye kapmaca oyunundaki sandalyeler gibidir: Hep aynı kişiler, bir kuruldan ayrılıp başka bir kurulda görev alırlar. Örneğin, Airlie Kontesi Tate'te on iki yıl çalıştıktan sonra Aralık 1994'te buradan ayrıldı, Nisan 1995'te İskoçya Ulusal Galeriler Birliği'nde mütevelliliğe başladı, 1997'de de heyet başkanlığına getirildi. Christopher Le Brun, Tate mütevelli heyetinden Ocak 1995'te ayrıldı, Londra'daki National Gallery'nin mütevelli heyetine girdi. Ancak, hem Airlie Kontes'i hem de Le Brun, Tate'in kuruluşunun 100. yıldönümüyle ilgili çalışmalar için kurulan Tate Gallery of British Art (şimdi Tate Britain) Danışma Kurulu'nda görev alarak Tate'le ilişkilerini sürdürdüler.

Bu tür gelişmeler yukarıda Amerikan mütevelli heyetlerine ilişkin olarak ele aldığımız koşulların yol açtığı temel sorunları net bir biçimde su yüzüne çıkarıyor. Mütevellilik kuşkusuz "hiçbir maddî ödül söz konusu olmaksızın, uzun saatler boyunca çalışıp didinmek" değildir.[94] En önemli ödül, mütevellilikle kazanılan sosyal prestij ve statüdür; belirtmeye gerek yok ki Tate mütevelli heyeti, Britanya'da çağdaş sanat alanındaki en prestijli heyettir. Dennis Stevenson'ın sözleriyle:

> Tate'in *en güçlü marka* olduğunun farkına varmaya başladım. Tate denince akla şekerin geldiği günler çok uzak değil*; ama şimdi Tate kelimesinde bir büyü var; çünkü milyonlarca insan suyun üstünde duran bu olağanüstü binayı ziyarete geliyor. (vurgu bana ait)[95]

Bu sözlerin, imaj yönetimi sanatının eski bir ustasına, "büyük işler için fikirler üreten" birine ait olması çok do-

---

* Tate Gallery'nin kurucusu Henry Tate (1819-1899) şeker tüccarıydı – e.n.

gal: Stanhope Properties'e Londra'nın merkezindeki Broadgate projesi için bir Richard Serra heykeli sipariş etmesini öneren, ya da Dunhill'e "lüks tüketim mallarına düşkün Japonların iştahının nasıl kabartılacağı" konusunda tavsiyelerde bulunan biri.[96] Medya, Dennis Stevenson'dan sık sık "SRU Grubu'nun ve Tate Gallery'nin yönetim kurulu ve mütevelli heyeti başkanı" olarak söz ediyordu - sanki kâr amacı gütmeyen ulusal bir kurumdaki göreviyle, özel sektördeki kâr amaçlı işi denkmiş gibi.[97]

Koltuk Satın Almak?

Bunların da ötesinde, özel sermayenin gereksinmeleri ve mantığı bir kamu kurumuna girip yerleştikten sonra, gizlilik de kuruma nüfuz eder ve potansiyel çıkar çatışmalarının gerçeğe dönüşmesine neden olur. 1985'te Tate bir Francis Bacon retrospektifine hazırlanırken, galerinin sponsor bulmakta güçlük yaşadığı çok iyi biliniyordu; çünkü sponsorlar "Bacon'ın o zehir zemberek resimleriyle" ilişkilendirilmek istemiyorlardı.[98] En son anda, katalog basılmış ve sponsorların yer alacağı başka hiçbir malzeme hazırlanmamışken, yönetim kurulu başkanlığını Jacob Rothschild'in yürüttüğü ve Gilbert de Botton'un işlettiği uluslararası finans kuruluşu Global Asset Management imdada yetişti.

De Botton sponsorluk anlaşmasından çok kısa bir süre sonra Tate mütevelliliğine atandı; bu nedenle olayı sadece ilginç bir rastlantı olarak görmek zor. De Botton'a bakacak olursanız, "1985 başlarında" söz konusu sergi için hiçbir sponsorun ortaya çıkmadığını "öğrendiğinde şoke olmuş", kendisi de bir "Bacon hayranı" olduğu için retrospektifin sponsorluğunu üstlenmeye karar vermişti.[99] De Botton 1985 Nisan ayı ortalarında mütevelli olarak atandı; sergi ise 22 Mayıs ile 18 Ağustos 1985 arasında gerçekleştirildi.[100] O

sırada galerinin yöneticisi olan Alan Bowness'a göre mütevelliler, Global Asset Management'ın sponsorluğunu Botton'un atanmasından *hemen önce* kabul etmişlerdi.[101] De Botton'un atanmasında göze çarpan bir başka nokta, Britanya ya da İngiliz Uluslar Topluluğu kökenli olmayan bir kişinin ilk kez bir Britanya ulusal müzesine ya da galerisine atanmasıydı (de Botton İsviçre kökenliydi).

Sözünü ettiğim bu iki olayın zamanlamasını ve eğer varsa aralarındaki bağlantıyı kesin olarak doğrulama olanağından yoksunum; çünkü böyle atamalarda izlenen yol her zaman "kişisel takdir yetkisi" kisvesi altında titizlikle gizlenir. Ama gerçek şu ki, de Botton araya girmeseydi de sergi planlandığı şekilde gerçekleştirilecekti; çünkü sponsorluk önerisi yapıldığında katalog zaten basılmıştı ve sponsorlara teşekkürün yer alacağı başka bir basılı malzeme hazırlanması düşünülmüyordu.[102] Ayrıca, olayların gerçekte hangi sırayla birbirini izlediği belirsiz; çünkü bu tür atamaların tamamlanması Sir John Burgh'un durumunun da gösterdiği gibi aylar alabiliyor. Kuşkusuz kimse kurallara aykırı davranıldığını ileri süremez (mütevelli heyetinde bir koltuğun satın alınması gibi). Ama birçok kişi bu olayda mütevellilerin yetkilerinde potansiyel bir çelişki sezebilir; bu da doğal olarak kamu çıkarını ilgilendiren bir sorundur.

De Botton'ın, hem galerinin mütevellisi hem de galeride düzenlenen sergiye sponsor olan şirketin başında olmasının çıkar çatışması (bkz. s. 161'deki yazar notu) doğurup doğurmadığı sorusu, rastlantı eseri sergi sırasında Tate'te düzenlenen *Sanat Sponsorluğu* konulu bir konferans sırasında de Botton'a soruldu. De Botton şöyle bir açıklama yaptı: "Bu düşünce bizim de aklımıza geldi, ama sonra hemen zihnimizden attık."[103] Ama de Botton kendisinin de bir Bacon koleksiyoneri olduğundan söz etmedi; kendi koleksiyonundan Bacon'a ait üç yağlıboya tablonun (katalog nu-

maraları 79, 89 ve 95) retrospektifte yer aldığına da hiç değinmedi.[104] Bu olayla, Amerikan mütevelli heyetleri ve bunların iş adamı mütevelli koleksiyonerleriyle ilgili değerlendirmemizde ulaştığımız sonuçlar arasında paralellik var. Bacon eserlerinin Tate'te teşhir edilmesi, de Botton'ın kendi koleksiyonunun değerini kesinlikle artırmıştır; bu, en azından potansiyel olarak kendisine kişisel malî kazanç sağlayacak bir artıştır.

1988'de, içerden bilgi edinme ayrıcalığını kullanma olasılığının söz konusu olduğu benzer bir örnekte, de Botton yine Global Asset Management aracılığıyla *Late Picasso* adlı ikinci bir serginin sponsorluğunu üstlendi. Tuhaf olan, bu sponsorluk hakkında tek bir eleştiri bile yöneltilmemiş olmasıydı. Francis Bacon'dan farklı olarak Picasso, 20. yüzyılın en kolay sergilenebilen ve sponsor bulabilen sanatçılarındandır.[105] Dolayısıyla Global Asset Management'ın sponsorluğunda, de Botton'ın sözleriyle "macera dürtüsü", "heyecan yaratma isteği" veya "Bacon gibi pek sevilmeyen sanatçıların sergisine gönül rahatlığıyla destek olmak" gibi saikler söz konusu olamazdı.[106] Bacon sergisinde olduğu gibi, yine de Botton'ın koleksiyonundan üç eser teşhirdeydi (katalog numaraları 28, 49 ve 63); katalogda bu tabloların sahibinin de Botton olduğu, "Gilbert de Botton, İsviçre" ibaresiyle belirtilmişti; böylece bir uzaklık duygusu yaratılıyor, de Botton'un galeriyle hiç bağı yokmuş izlenimi uyandırılıyordu.[107] Onun gibi olağanüstü zengin kişilerin genellikle dünyanın dört bir yanında konutları olduğu bilinir; ama Global Asset Management Londra kayıtlı bir şirkettir ve de Botton, bazı kaynaklara göre 1980'lerin başlarında Londra'ya taşınmıştır.[108] Picasso sergisi sırasında da hâlâ Tate mütevelli heyetinde görevliydi.[109]

Kuşkusuz çıkar çatışması hassas bir meseledir; temkinli kişiler bu nedenle bu yönde bir kuşkuyu "zihinlerinden at-

mak" yerine böyle bir çatışmaya hiç bulaşmamayı tercih edebiliyor. Ortada açık bir avantaj varsa suçlamaları temellendirmek daha kolay olur; ama uzun vadeli kazançları saptamak zordur; bu tür durumlarda varsayımlara başvurmak kaçınılmaz olur. Eğer de Botton, sahibi olduğu Bacon ve Picasso tablolarının değerini tam olarak tahmin edebilseydi ve bunları sergilendikten sonra satsaydı, Tate mütevellisi olmanın kendisine sağladığı çıkarın boyutunu belirlemek mümkün olabilirdi.

İki Kardeş

Ünlü Charles Saatchi vakası, içerden sağlanan avantajları belki de daha net sergileyen bir başka olaydır. Saatchi hiçbir zaman Tate'te mütevelli olmadı; ama vaktiyle Yeni Sanatın Hamileri Komitesi'nde yer almıştı. Bu komite 1982'de kurulduğunda Saatchi komitenin itici gücüydü, o tarihlerde komitenin üyeleri arasında birçok koleksiyoner ve Londra'nın hemen hemen tüm sanat tacirleri yer alıyordu.[110] Aynı yıl Tate Gallery, Yeni Sanatın Hamileri'yle birlikte ilk Julian Schnabel sergisini düzenledi; sergideki on bir tablonun dokuzu Charles Saatchi ile o zamanki eşi Doris'e aitti.

Charles Saatchi'nin 1980'lerin başlarında yaptığı bu ve benzeri hamleleri soruşturmak kolay değil; ama mütevellisi olduğu Whitechapel Sanat Galerisi'nde aynı yıllarda gerçekleştirdiği etkinlikler, sahip olduğu ve çıkar çatışmasına yol açabilecek iktidar konumlarından nasıl yararlandığını net olarak gözler önüne serer. Saatchi'nin mütevelliliği sırasında, sahibi olduğu reklam şirketi, kamu finansmanını tamamlamak üzere Whitechapel Sanat Galerisi'ne birkaç bin sterlin tutarında bağış yapıyordu. Galerinin Francesco Clemente'nin tablolarını sergileme kararı almasından kısa bir süre *sonra*, ama serginin başlamasından *önce*, Saatchi özel

koleksiyonu için on iki Clemente satın aldı. Bu kez zamanlama konusunda hiçbir kuşkuya yer yok; çünkü olayların izlediği sıra, o sırada Whitechapel'in yöneticisi olan Nicholas Serota tarafından açıkça doğrulanmıştı.[111]

Saatchi'nin içerden sağladığı bilgiyi kendi çıkarı için kullandığını gösteren bir başka örnek, Malcolm Morley vakasıdır. Saatchi ile eşinin, bir mütevelli heyeti toplantısında Whitechapel'in bir Morley sergisi düzenleme niyetinde olduğunu öğrendikten sonra özel koleksiyonlarına birkaç Morley ilave ettikleri kaydedilmiştir. Saatchi ancak 1984'te Whitechapel mütevelliliğinden istifa etmeyi uygun buldu. Bir sanat koleksiyoneri olarak Saatchi'nin 1983'teki yıllık cirosunun yaklaşık 3 milyon sterlin olduğu söyleniyordu; bu ise, satın almanın yanında satış da yapmış olabileceğini düşündürüyor.[112] Tam anlamıyla bir sanat taciri olmasa da, Saatchi'nin sanat koleksiyonerliğine yaklaşımı bir tacirinkinden pek farklı değildi: Sadece saklamak için değil satmak için de satın alıyordu. Yalnızca büyük miktarlarda eser satın almakla kalmıyor, büyük miktarlarda satış da yapıyordu. Sanatçı Sean Scully'nin, bir televizyon programında Saatchi'den sanat alanında etkinlik gösteren bir "emtia tüccarı" olarak söz etmesinin nedeni herhalde buydu.[113] Onun gibi deneyimli bir iş adamının zararına satış yapmayacağı kesin; dolayısıyla satın aldığı eserlerden onun payına da bir miktar kârın düşmüş olabileceği düşünülebilir; bu eserlerin bazılarını doğrudan içerden sağladığı bilgiyi kullanarak satın aldığı besbelli. Ne olursa olsun, Saatchi'nin şirketinin sanat eseri satışlarından en az 15 milyon sterlin kâr sağladığı kaydedilmiştir.[114]

1980'li yıllarda kardeşi Maurice'in de Victoria ve Albert Müzesi'nin mütevelli heyetinde olması, Charles Saatchi vakasına ve içerden sağlanan bilginin getirdiği kazanç olgusuna daha geniş bir bağlam kazandırır. Maurice Saatchi'den

daha temkinli birisi, çıkar çatışması suçlamalarından kurtulmak için işiyle bu tür bir görevi karıştırmaktan çekinirdi; ama onun başında olduğu Saatchi & Saatchi şirketi aynı zamanda Victoria ve Albert'ın reklam kampanyasından sorumluydu, kampanyanın sloganı şöyleydi: "Birinci sınıf bir kafetarya, hoş bir müze de cabası."

Saatchi kardeşler, çeşitli sermaye biçimlerinin nasıl değiş tokuş edilebildiğini ve bunun sonucunda iktidarın belli ellerde toplanmasından (ki Muhafazakâr yönetimin açıkça teşvik etmese de kolaylaştırdığı bir süreçtir) kaynaklanan sorunları mükemmel biçimde sergileyen bir örnek oluşturur. Saatchi & Saatchi 1980'lerin ortalarında dünyanın en büyük reklam şirketi olmakla kalmıyordu, Margaret Thatcher'ın seçim kampanyasını da yürütüyordu. Böylece politik güç için sağlam bir zemin edinmişlerdi. Saatchi kardeşlerin Thatcher hükümetiyle ilişkileri, şirketlerine sanat kurumlarında olduğu kadar kamu organlarında da çeşitli avantajlar sağladı. Böylelikle, yakın geçmişte kazandıkları politik gücü kendi ekonomik çıkarları için kullanabildiler. Kamu kurumlarında işgal ettikleri güçlü mevkiler, bu iki kardeşin gücünü ve hırslarını daha da artırarak, ekonomik alandan kültürel alana taşımalarını sağladı. Charles ve (olasılıkla) Maurice Saatchi'nin kamu kurumlarındaki görevlerinden ekonomik çıkar sağlaması, kültürel sermayenin ekonomik sermayeye dönüştürülmesi sürecine iyi bir örnek oluşturur.

Sanat, iş dünyası ve politika gizli bir sembiyoz ilişkisine girmiş bulunuyor; bu ilişkide seçilmemiş olanlar ve atanmışlar, kamu kurumlarının yönetiminin emanet edildiği kişilerle ve ülkeyi yönetmek için seçilenlerle güç birliği yapıyor. Ellerindeki çeşitli iktidar zeminlerini kullanan Saatchi kardeşler gibi insanlar, ekonomik sermayelerinin bir bölümünü kültürel sermayeye dönüştürmelerine elveren ayrıca-

lıklı konumlarda bulunuyorlar – kişisel servetleri ve nüfuzları sayesinde sanat galerilerinin ve müzelerin mütevelli heyetlerine girmeleri, bu dönüşümün örneklerinden. Sonra sanatı meta gibi kullanarak, bu kültürel sermayeyi yeniden ekonomik sermayeye dönüştürüyorlar. Bu süreci kısır döngü haline getiren olgu ise, kamu kurumları aracılığıyla işlemesine karşın kamunun bilgisi ve denetimi dışında gerçekleşmesi. Bu süreçte kendi kendini seçmiş, kendilerine özveriyle kamu hizmetini yerine getirme süsü veren birkaç kişi, kişisel servet ediniyor, bu serveti besliyor ve çoğaltıyor – çıkar çatışması tehlikesini görmezden gelebilmek gibi kıskanılası bir beceriye sahip kişiler bunlar.

Saatchi kardeşler ve de Botton çifti vakalarındaki gibi aile ilişkileri, Britanya'daki mütevelli sisteminin Amerikan modeliyle paylaştığı ortak özelliklerden biri. Ancak Amerika'da mütevelliliğin her türlü amaçla satın alınabildiği herkesçe bilinen bir sırdır; buna karşılık Britanya'da mütevellilerin oluşturduğu o güçlü ve imtiyazlı gruplara girmek söz konusu olduğunda, kişisel servet o kadar açıktan açığa kullanılmaz, kimilerinin "ikiyüzlü" sıfatıyla tanımlayacağı bir şekilde kullanılır. Tate Gallery'nin sergi kataloglarındaki teşekkür listeleri, açıça telaffuz edilmese de mütevellilik için gereken bir başka niteliği daha açığa çıkarır: Mütevelli isimlerinin başına eklenen bağışçı statüsünü. Oysa, hayırseverliği çağrıştıran bu statünün arkasında şöyle bir gerçek yatıyor: Bazı mütevelliler, heyetteki yerlerini, galerinin kamu bütçesinden aldığı fonlara kişisel servetlerinden yaptıkları ilaveler sayesinde kazanmışlardır.

İşte bu noktada, Alan Bowness'in Amerika'daki mütevellilere ve bunlarla Britanya'daki muadilleri arasındaki uçuruma dair söylediklerini anımsayabiliriz: "California'da bir modern sanat müzesinde, yeterince büyük bir bağış heyette bir koltuğu garantiler. Biz hiç değilse o aşamaya gelme-

dik."[115] Thatcher iktidarı, işletme kültürü ve kamu çıkarı retoriği arkasına gizlenerek, yalnızca iki ülke arasındaki bu uçurumu kapatmakla kalmadı, iş dünyası elitlerinin çıkarlarını meşrulaştırma ve koruma yönünde adımlar atmayı da başardı. Bir kamu kurumunun, kamu kurumuna yakışır şekilde, kamu çıkarını daha geniş olarak temsil etmesini sağlamak yerine, özel sermayeyi açıkça kamu kurumlarına kanalize etti; bu, giderek daha fazla iktidarın giderek daha küçük grupların elinde toplanmasını sağlayan politik bir süreçti. Mütevelliler tarafından yapılan 'özel bağışlar'ın büyük bölümü, gerçekte vergi düzenlemeleri aracılığıyla kamudan sağlanan dolaylı sübvansiyonlar olsa da, Tate, bireysel bağışçıların mahremiyetini korumak adına kamuya hesap vermeyi kesinlikle reddediyor. Bir hayırseverle bir bağışçının yaptıkları katkı arasında nasıl bir fark olduğunu sorduğumda, galerinin kamudan gelen bu tür soruları yanıtlamakla yükümlü olmadığı yanıtını aldım.

Thatcher iktidarı döneminde Britanyalı mütevellilerin Amerikan mütevellileriyle benzerlikleri güçlendi; bununla birlikte Tate gibi kurumlar büyük ölçüde kamusal alanda kaldılar; bunun sonucunda bu ülkede daha ılımlı gelişmeler yaşandı. Bu arada kamu hayatı standartları, üzerinde durulan bir mesele haline geldi; Nolan Soruşturma Komisyonu'nun* etkisiyle, temel kuralları ortaya koyan tüzükler biraraya getirildi. Örneğin, İskoçya Ulusal Galeriler Birliği mütevelli heyetinin 1996 başlarında yayınladığı bir tüzükte, heyetin üyelerine sorumlulukları açıkça anımsatılıyor ve net bir şekilde şu uyarıya yer veriliyordu: "Mütevelliler,

---

* Lord Nolan, 1994 Ekim'inde dönemin başbakanı John Major tarafından Kamu Hayatı Standartları Komitesi'nin yönetim kurulu başkanlığına getirildi. Komitenin Mayıs 1995'te sunduğu raporda Kamu Hayatının Yedi İlkesi başlığı altında şu maddeler yer alıyordu: Diğerkâmlık, Doğruluk, Nesnellik, Hesap Verebilme, Açıklık, Dürüstlük ve Öncülük – e.n.

gördükleri kamu hizmeti sırasında edindikleri bilgiyi kişisel kazanç amacıyla kullanmamalı, kamu hizmetinin sunduğu fırsatlardan kişisel çıkarları için yararlanmaya çalışmamalıdırlar."[116] Bazı önemli kurumların bazı mütevellilerinin geçmişte yaptıkları düşünüldüğünde, bu kuralların getirilmesi, iş işten geçtikten sonra önlem almak gibi görünebilir. Yakın geçmişte "mütevellilere güvenme"nin,[117] bu kişilerin kamuya karşı sorumluluk duymalarını ve kamu çıkarını korumalarını sağlayamadığı kanıtlanmıştır. İyimser bir yaklaşımla, Lord Nolan'ın, Thatcher döneminin kuralsız piyasa çılgınlığının yerine geçirmeye çalıştığı açıklık ve dürüstlük çağının hâkim olmasını bekleyebiliriz. Yeni İşçi Partisi'nin kamu hayatında daha fazla saydamlık vaatleri de gelecek için umut vaat ediyor. Ama şimdilik, ufukta bu yeni dönemin başladığını gösteren pek işaret yok.

Notlar

1 *A Sourcebook of Arts Statistics: 1987* (Washington,DC: National Endowment for the Arts, 1988) veya *Data Report: From the 1989 National Museum Survey* adlı yayınlarda bu konudan söz edilmemiş.

2 Alan ve Patricia Ulberg, *Museum Trusteeship* (Washington DC: American Association of Museums, 1981); Peter J. Ames ve Helen Spaulding, "Museum Governance and Trustee Boards", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7. cilt, Mart 1988, s. 33-36.

3 Brian Wallis (ed.), *Hans Haacke: Unfinished Business* (New York: New Museum of Contemporary Art, 1986) s. 110-117.

4 Grace Glueck, "Power and Esthetics: The Trustee", *Art in America*, 59. cilt, 4. sayı, Temmuz/Ağustos 1971, s. 78; ayrıca bkz. Meyer, *The Art Museum*, s. 224.

5 National Endowment for the Arts [Ulusal Sanat Vakfı], *Museums USA: Art, History Science and Others* (Washington, DC: Government Printing Office, 1975) s. 73-74.

6 Glueck, "Power and Esthetics", s. 80-82.

7 *A.g.e.*, s. 81-82.

8 Aktaran: Francie Ostrower, *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995) s. 36.

9 George C. Seybolt, "... and the Trustee's", *Art in America*, 59. cilt, 6. sayı, Kasım/Aralık 1971, s. 31.

10 Meyer, *The Art Museum*, s. 225.

11 Glueck, "Power and Esthetics", s. 83.

12 Anthony Sampson, *The Midas Touch* (New York: Truman Talley Books/Plume, 1991) s. 194.

13 Aktaran: Paul Gardner, "What Price Glory?", *Artnews*, 87. cilt, 8. sayı, Ekim 1988, s. 124.

14 Amy Goldin ve Roberta Smith, "Present Tense: New Art and the New York Museum", *Art in America*, 65. cilt, 5. sayı, Eylül/Ekim 1977, s. 96.

15 American Association of Museums [Amerkan Müzeler Birliği], *Data Report*, s. 64.

16 Goldin ve Smith, "Present Tense", s. 98'de verilen rakam. 1970'li yılların ortalarındaki mütevelli isimlerine ulaşmak mümkün olmadığı için mütevellilerin kesin sayısını elde etmek olanaksız.

17 Bkz. *Bulletin of the Whitney Museum of American Art*, 1. cilt, Sonbahar 1978. Toplam olarak verilen 27 rakamının içinde yönetici ve dört onursal mütevelli yer almıyor.

18 Terry Trucco, "The Growing Number of Women Trustees", *Artnews*, 76. cilt, 2. sayı, Şubat 1977, s. 54-55.

19 Ostrower, *Why the Wealthy Give*, s. 78-79.

20 G. William Domhoff, *The Higher Circles* (New York: Random House, 1970) s. 41.

21 Thorstein Veblen, *The Theory of the Leisure Class* (Harmonsworth: Penguin Books, 1979) (ilk basım 1899).

22 Whitney Müzesi'nin geliştirme bölümü yöneticisi James Kraft'ın şöyle söylediği kaydediliyor: "Mütevelli heyeti üyeleri yılda en az 100.000 dolar vermek zorunda". Aktaran: Grace Glueck, "Mogul Power at the Whitney", *The New York Times Magazine*, 4 Aralık 1988, 6. Kısım, II. Bölüm, s. 74.

23 Bu rakam yöneticiyi ve dört onursal mütevelliyi içermiyor; bkz. *Bulletin of the Whitney Museum of American Art 1988-89*, 1989, s. 4.

24 Diğer iki gayri menkul zengini, 1981/82 ile 1988/89 arasında mütevelli olan George S. Kaufman ile 1984/85 ile 1989-90 arasında mütevellilik yapan Benjamin D. Holloway'dir.

25 Taubman 1984'te Washington'daki Woodward & Lothrop'u, 1986'da Philadelphia'nın Wanamaker zincirini 174 milyon dolara satın aldı. *Forbes*'a göre, her iki şirket de 1988'de yeniden satışa çıkarıldı; bkz. *Forbes*, 24 Ekim 1988, s. 158. Taubman'ın *Forbes 400* listesindeki yeri için bkz. 1 Ekim 1984 s, 92; 28 Ekim 1985, s. 127; 27 Ekim 1986; 26 Ekim 1987 s. 122 ve 24 Ekim 1988, s. 158.

26 Bkz. *Bulletin of the Whitney Museum of American Art 1984-85*, 7. cilt, 1985, s. 8.

27 Aktaran: Lorraine Glennon, "The Museum and the Corporation: New Realities", *Museum News*, 66. cilt, Ocak/Şubat 1988, s. 42. Whitney şubeleri hakkında ayrıntılı bir değerlendirme için bkz. 7. Bölüm.

28 DiMaggio, "Cultural Entrepreneurship", s. 35.

29 Adolf A. Berle ve Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*.

30 Trucco, "The Growing Number of Women Trustees", s. 55.

31 Sam Hunter, *Art in Business: The Philip Morris Story* (New York: Abrams and BCA, 1979) s. 172.

32 Aktaran: Andrew Decker, "Trustees and Trust", *Artnews*, 88. cilt, 10. sayı, Aralık 1989, s. 51.

33 Çıkar çatışmaları konusundaki değerlendirme için bkz. Ullberg ve Ullberg, *Museum Trusteeship*, s. 78-86; Albert Elsen ve John Henry Merryman, *Law, Ethics and the Visual Arts* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1987) s. 677-696. Ayrıca sayfa ??? deki yazar notuna bakınız.

34 Douglas A. Johnston, "Legal Notes: Directors and Trustees: Personal Liability for Their Actions", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7. cilt, Mart 1988, s. 77.

35 Aktaran: Gordon H. Marsh, "Governance of Non-Profit Organizations: An Appropriate Standard of Conduct for Trustees and Directors of Museums and Other Cultural Institutions", *The Journal of Arts Management and Law*, 13. cilt, 3. sayı, Sonbahar, 1983, s. 33.

36 Glueck, "Mogul Power", s. 76. Taubman Şubat 2000'de anti-trôst soruşturması ve bundan kaynaklanan malî skandallarla ilgili bir soruşturma nedeniyle Sotheby's mütevelli heyeti başkanlığından istifa etti.

37 Aktaran: Albert Elsen, "Conflicts of Interests", *Artnews*, 89. cilt, 4. sayı. Nisan 1990, s. 190.

38 Lee Rosenbaum, "Will Robert Abrams Raise the Ethical Consciousness of Museums?", *Artnews*, 78. cilt, 10. sayı, Aralık 1979, s. 50-58.

39 Bkz. Glueck, "Mogul Power", s. 27. Diğer iki mütevelli Sondra Gilman Gonzales-Falla ve A.A. Taubman'dı.

40 Diana B. Henriques ve Floyd Norris, "The Wealthy Find New Ways to Escape Tax on Profits", *The New York Times* (Internet aracılığıyla), 1 Aralık 1996. Whitney Müzesi'nin güncelleştirilmiş tarihi için bkz. Arthur Lubow, "The Curse of the Whitney", *The New York Times Magazine* (Internet aracılığıyla), 11 Nisan 1999.

41 Andrew Faulds, "The State and the Arts in Great Britain", *Studio International*, 182. cilt, Kasım 1971, s. 202.

42 Martin Kemp, "The Crisis at the V & A", *Burlington Magazine*, 1034. sayı, Mayıs 1989, s. 356.

43 Norman Reid, "The Limits of Collecting", *Studio International*, 182. cilt, Temmuz/Ağustos 1971, s. 38.

44 Williams, "The Arts Council", s. 160.

45 Kemp, "The Crisis", s. 356.

46 "Seçkin dava insanları" ifadesi National Gallery'nin eski mütevellilerinden Lord Robbin'e ait: bkz. Faulds, "The State and the Arts", s. 205. "Farklı çıkarların tarafsız şekilde temsil edilmesi" ifadesi ise Kemp'in: bkz. "The Crisis", s. 356.

47 Mimarî pratikleri de dahil etmem, görsel kültürle olan ilişkilerine karşın, mimarların diğer iş adamlarıyla aynı safta olmadıkları anlamına gelmiyor; en azından bazıları çokuluslu şirket konumunda.

48 1861-1864 Clarendon Komisyonu, "toplumda önemli konumda bulunan" dokuz okul saptamıştı. Bunlar, Eton, Harrow, Charterhouse, Merchant Taylors', Rugby, St Paul's, Shrewsbury, Westminster ve Winchester'dir.

49 Galeri 1987'de "bağımsız" olmadan önce, gelirinin % 92'sini Sanat Konseyi sağlıyordu; geri kalan kısmı kendi kazancıydı. 1990'larda kamudan aktarılan kaynağın oranı % 50'nin altına düştü.

50 Mütevelli heyeti üyelerinin değişmesi konusundaki değerlendirme için bkz. Jeremy Paxman, "The Arts Tsars", *Friends in High Places: Who Runs Britain?* (Harmondsworth: Penguin Books, 1990).

51 Telegraph Grubu'nun genel müdürü ve Victoria ve Albert'ın eski mütevellilerinden Andrew Knight, "gerçek bir müze mağazası açılması isteklerine öncülük ettiğini" ve mütevelliler arasında "müzelere girişin ücretli olması isteğini en yüksek sesle dile getirenin" kendisi olduğunu açıkladı: Bkz. "I was a Trustee of the V & A", *The Spectator*, 4 Mart 1989, s. 14. V & A'nın o sıradaki müdürü olan Sir Roy Strong'un şöyle dediği kaydediliyor: "Mağaza 1980'lerin Laura Ashley'i olabilirdi": Bkz. Sarah Drummond, "Hanging Judges", s. 85, London City University, Sanat Politikası ve Yönetimi Bölümü Kaynak Merkezi dokümantasyon arşivinden bir makale.

52 V & A'daki yeniden yapılanma için bkz. "Letters", *Burlington Magazine*, Mayıs 1989, s. 357-358.

53 Kemp, "The Crisis", s. 356.

54 Şu anda Tate Gallery'nin dört şubesi var: Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool (1988'de kuruldu) ve Tate St Ives (1993'te açıldı). Millbank'daki ilk Tate Gallery Mart 2000'de Tate Britain adıyla yeniden açıldı, Tate Modern ise Thames Bankside'da Mayıs 2000'de açıldı. Bir bütün olarak Tate Gallery'yi yöneten ve Başbakan tarafından atanan bir mütevelli heyeti var; dört şubenin her birinde ise ayrı birer danışma kurulu bulunuyor. Aşağıdaki değerlendirmede yalnızca galerinin asıl mütevelli heyeti temel alındı.

55 Tim Hilton, "The Taking of the Tate", *Guardian*, 23 Aralık 1988. National Gallery'nin mütevellileri her zaman aralarından birini Tate mütevelli heyetine bağlantı görevlisi olarak atarlar, aynı şeyi Tate de yapar. Şu anda Tate mütevelli heyeti on iki üyeden oluşuyor; bkz. *Museums ve Galleries Act 1992*, s. 16.

56 Hilton, "The Taking of the Tate".

57 Tim Hilton'a göre, Stevenson'ın başkan olarak atanması göründüğü kadar aceleye getirilmiş bir atama değildi. Stevenson mütevelli heyetine on sekiz ay önce özel danışman olarak getirilmişti; bkz. *a.g.e.*

58 Bernard Levin, "The Tate Rejected Master", *The Times*, 17 Ekim 1988.

59 Paxman, *Friends in High Places*, s. 299-300.

60 *A.g.e.*, s. 126.

61 Levin, "The Tate Rejected Master".

62 Paxman, *Friends in High Places*, s. 301.

63 Sir Alan Bowness'in Tate mütevelli heyeti başkanlığı için Sir John Burgh'a yanaşması, Bowness ile Serota'nın politik duyarlılıklarının farklı olduğunun kanıtı.

64 Petherbridge, "Patronage and Sponsorship", s. 17.

65 Britanya Sanatı Hamileri [Patrons of British Art] 1500 ile 1930'lu yıllar arasında yapılmış tablo ve heykellerin satın alınmasına yardımcı olmak üzere kurulmuştu; Yeni Sanatın Hamileri [Patrons of New Art] ise esas olarak Tate için çağdaş eserlerin satın alınmasıyla uğraşıyordu.

66 Stephen Pile, "Want to be an Arbiter of Art? That'll be £650", *The Daily Telegraph*, 15 Temmuz 1995.

67 Jill Ritblat 1984-1986 döneminde etkinlik organizatörüydü; ayrıca 1986'da Yeni Sanatın Hamileri'nin yönetim kurulunda görevliydi ve 1991 yılına kadar bu kurulun başkanlığını yaptı. Örneğin, The British Land Company 1993'te Ben Nicholson'un sergisinin sponsorluğunu yaptı.

68 Söz konusu iki kadın Felicity Waley-Cohen ve Mrs Sandra (William) Morrison'du.

69 Bu kaynaktan edindiğim bilgi üç mütevelli hakkındaki üç satırdan oluşuyor: Janet de Botton hakkında doğduğu yılı ve babasının adını, Felicity Waley-Cohen hakkında doğduğu yılı ve 1970'lerde yönettiği galerinin adını ve John Botts hakkında şirketinin ismini öğrenebildim.

70 29 Ağustos 1996 tarihli telefon görüşmesi.

71 1960'lı yıllarda mütevelli heyetindeki tek kadın üye sanatçı mütevelli Barbara Hepworth (1965-1972), 1970'lerde ise sanatçı mütevelli Rita Donagh (1977-1984) idi.

72 Aralık 1982'de atandı, Ocak 1990'da yeniden atandı, Aralık 1994'te görevden ayrıldı. Ayrıca bkz. "Lesson in Waiting", *The Sunday Telegraph*, 7 Ekim 1984.

73 Birkaç mütevelli birden fazla kategoriye girecek işlerle uğraşıyor; buradaki sınıflandırma atandıkları sıradaki işleri esas alınarak yapıldı.

74 Aktaran: Paxman, *Friends in High Places*, s. 300.

75 Peter Marsh, William Lewis et al., "Conservative Party Funding", *The Financial Times*, 19 Aralık 1994. 30 Haziran 1995 tarihli başka bir raporda, Lazard Brothers'ın geçen dört yıl boyunca yaptıkları politik bağışların 90.000 sterlin olduğu öne sürüldü; bkz. Peter Marsh, "The Tory Leadership Contest", *The Financial Times, 30 Haziran 1995.*

76 Keith Nurse, "Puttnam is New Tate Trustee", *The Daily Telegraph*, 4 Ocak 1986.

77 Anthea Hall, "New Masters at the Tate", *The Weekend Telegraph*, 15 Ocak 1989. Dennis Stevenson 1988'de mütevelli heyeti üyesi oldu; Ocak 1989'da heyet başkanı oldu ve 1998'de ayrılana kadar bu görevde kaldı.

78 "Another Takeover", *The Evening Standard*, 25 Temmuz 1984.

79 Raymond Snoddy, "BSkyB to Float with 19 on Board", *The Financial Times*, 14 Kasım 1994.

80 "Tate Gallery Trustees: Background Information", galeri tarafından sağlandı.

81 Fay Brauer, "Tate Sponsorship", *Art Monthly*, 91. sayı, Kasım 1985, s. 2.

82 Kendisi, Mayıs 1985-Mart 1992 döneminde Tate'te mütevelli heyeti üyesiydi.

83 Christian Tyler, "The Active Citizen: Charity Begins in the Office", *The Financial Times*, 10 Mart 1990.

84 Ifade Jeremy Paxman'a ait, *Friends in High Places*, s. 255.

85 Jacob Rothschild 1984'te National Gallery'nin mütevelli heyeti üyeliğine atandı, 1985'te heyetin başkanı oldu ve 1991'de ayrılana kadar bu görevi yürüttü. Kısa biyografisi ve sanat dünyasındaki gücü hakkında bkz. Andrew Graham-Dixon, "A Modern Medici", *Vogue* (Britain) Kasım 1990, s. 236-239, 311 ve Fiammetta Rocco, "Power and Glory to Those on High-Who Really Runs the Arts in This Country Today?", *The Independent on Sunday*, 18 Haziran 1995.

86 Gilbert de Botton, Londra'daki N. M. Rothschild'in Zürih'teki bağlı kuruluşu Rothschild Bank'in genel müdürüydü; bkz. Jan Rodger, "Rothschild Pays the Price of a Swiss Scandal", *The Financial Times*, 16 Haziran 1993, s. 26. Rothschild şirketlerinden biri olan St James's Place 1994'te Global Asset Management'ın % 29'unun sahibiydi; bkz. Peter Rodgers, "Weill Funds Embarrass Lord Rothschild with $600m Loss", *The Independent*, 30 Eylül 1994.

87 Hilton, "The Taking of the Tate".

88 Norma Cohen, "Rothschild and Weinberg Form Assurance Company", *The Financial Times*, 1 Ağustos 1991.

89 Christopher Price, "Pearson Shares Slide After Warning on Earnings Hopes", *The Financial Times*, 14 Aralık 1995.

90 Pearson'un partiye yaptığı bağışlar için bkz. John Gapper, "Pearson to End Political Party Donations", *The Financial Times*, 8 Nisan 1998. Pearson Lazard Brothers'ı 1999 yılının Haziran ayı sonlarında sattı.

91 De Botton ve Janet Green hakkında tarih ve başka bilgi için bkz. *Tate Gallery Biennial Report 1986-1988*, s. 40. Gilbert de Botton 1985-1992 döneminde Tate mütevelli heyeti üyesiydi; 1986-1992 döneminde de Tate Gallery Vakfı'nda mütevelliydi.

92 Sir Isaac Wolfson tarafından kurulan The Great Universal Stores, Britanya'da o tarihe kadar kurulan en büyük postayla sipariş mağazasıydı, Wolfson öldüğü sırada satışların yaklaşık % 40'ını gerçekleştiriyordu; bkz. Ben Laurance, "GUS Shares Soar on Founder's Death", *Guardian*, 22 Haziran 1991 ve Aubrey Newman "A Wealth of Generosity", *Guardian*, 22 Haziran 1991. Janet de Botton, Wolfson'un torunudur.

93 Alain de Botton'un, üvey annesinin sanat zevki hakkındaki şaşırtıcı ifadesiyle karşılaştırın: "Üvey annem her yanına 'Fuck' yazılmış tuvallerden hoşlanır." Bkz. Sabine Durrant, "The Agonies of Doctor Love", *Guardian*, 20 Mart 2000.

94 Robert Mason, "Board Stuff", *Museums Journal*, Mart 1995, s. 15.

95 Hall, "New Masters at the Tate", s. 6.

96 Alice Rawsthorn, "Specialist Purveyors of Tomorrow's Ideas", *The Financial Times*, 18 Haziran 1990.

97 İki örnek: Paul Taylor, "Dennis Stevenson to Chair GPA", *The Financial Times*, 31 Ağustos 1993 ve Roland Rudd, "Tough Task for a Master of Low Profile". *The Financial Times*, 1 Kasım 1993.

98 Waldemar Januszczak, "No Way to Treat a Thoroughbred", *Guardian*, 15 Şubat 1986.

99 Gilbert de Botton, "Sponsorship of Art", 8 Kasım 1985'te İşyerleri İçin Sanat [Art for Offices] tarafından düzenlenen *Art at Work* konferansında yapılan konuşma metninin kopyası.

100 Gilbert de Botton ile Mark Weinberg'in Tate mütevelli heyetine atanmaları Nisan ortalarında açıklanmıştı; bkz. "Tate Trustees", *The Daily Telegraph*, 17 Nisan 1985. Mayıs 1985'te göreve başladılar.

101 Brauer, "Tate Sponsorship".

102 Botton olayı şöyle açıklıyor: "Tate'in sponsorluk işleriyle görevli olan Corinne Bellow hemen harekete geçti; çünkü katalog basılmıştı, afişler, teşhir gibi pek çok şey sponsorluk dikkate alınmadan hazırlanmıştı"; bkz. De Botton, "Sponsorship of Art".

103 De Botton, "Sponsorship of Art" (99. notta belirtildiği gibi).

104 Dawn Ades ve Andrew Forge, *Francis Bacon* (Londra: Thames and Hudson/Tate Gallery, 1985) s. 237. Aynı görüş Brauer tarafından da öne sürüldü: "Tate Sponsorship".

105 Tate'te 1960'lı yılların sonlarıyla Haziran 1996 arasında 58 sergi gerçekleştirildi; bunlar arasında yer alan üç Picasso sergisi en çok izleyici çeken ilk on sergi arasında yer aldı, *Late Picasso* sergisi 10. sıradadır. İzleyici sayılarına ilişkin bilgiyi galeri verdi.

106 Tırnak içindeki ifadeler Gilbert de Botton'a ait; bkz. "Sponsorship of Art" (99. notta belirtildiği gibi).

107 *Late Picasso: Paintings, Sculpture, Drawings, Prints 1953-1972* (Londra: Tate Gallery, 1988) s. 309.

108 Ian Rodger'e göre, de Botton Londra'daki Jacob Rothschild için çalışmak üzere 1981'de İsviçre'den ayrıldı; bkz. "Rothschild Pays the Price of a Swiss Scandal". Dominic Prince, de Botton'un Global Asset Management'ı 1983'te, "Zürih'teki Rothschild Bank'ten ayrıldıktan sonra" kurduğunu belirtiyor: bkz. "Bunhill: Bright Future for Alain de Botton", *The Independent on Sunday*, 16 Haziran 1993. Brauer'e göre, Global Asset Management 10 Ağustos 1982'de şirketleşti; bkz. "Tate Sponsorship" (81. notta belirtildiği gibi).

109 Gilbert de Botton Ağustos 2000'de öldü. Tate Modern'da büyük bir galeriye onun adı verildi (Tarih/Anı/Toplum bölümü, 5. kat Batı kısmı); bkz. David Landau, "Self-Made Financier Who Revelled in Money, Markets and Modern Art", *Guardian*, 20 Eylül 2000. De Botton'un eşi Janet Wolfson de Botton'un ismi de yine Tate Modern'da başka bir galeriye verildi (Nü/Hareket/Beden bölümü, 5. kat Doğu kısmı). İsmini vermek istemeyen bir Tate görevlisi, bir Tate Modern galerisi sponsoru olma şerefine ulaşmak için 500.000 sterlin ile 2 milyon sterlin arasında bir bağışta bulunmak gerektiğini açıkladı; bunu ölçü alırsak, Gilbert de Botton'un, isminin verildiği galeriye hayattayken en azından 1 milyon sterlinlik bir bağış yaptığını varsayabiliriz.

110 Hans Haacke, "Taking Stock (tamamlanmamış)", bkz. Wallis (ed.), *Hans Haacke*, s. 260. Yeni Sanatın Hamileri ile Tate arasındaki ilişki zaman içinde değişmiş görünüyor.

111 Nick Rosen, "Artopoly: A Giant Game for Dealers, Museum Curators and Artists", *The Guardian*, 19 Aralık 1983.

112 *A.g.e.*

113 *The Real Saatchis: Master of Illusions*, 10 Temmuz 1999'da Channel 4'da yayınlandı.

114 Dalya Alberge, "A Very Private Collector", *The Independent*, 3 Mart 1992. Saatchi'nin alım-satım etkinlikleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. Rita Hatton ve John A. Walker, *Supercollector* (Londra: Ellipsis, 2000).

115 Drummond, "Hanging Judges", (51. notta belirtildiği gibi).

116 National Galleries of Scotland [İskoçya Ulusal Galeriler Birliği], "Code of Best Practice for the Board of Trustees of the National Galleries of Scotland", tarihsiz, s. 4.

117 "Mütevellilere güvenme" [*trusting the trustees*] ifadesi, Müzeler ve Galeriler Komisyonu tarafından ulusal müzeler ve galeriler hakkındaki raporda kullanıldı, *The National Museums* (Londra, 1988) s. 17.

5
İşletme Kültürünü Kucaklama: 1980'lerden Bu Yana Sanat Kurumları

Devletin sanata ve eğitime aktardığı kaynakları azaltmasıyla oluşan açığın kapatılması gerekiyordu; bu görevi Amerikan şirketleri üstlendi.
Chase Manhattan Bank, NA[1]

İş adamlarını, kamusal bilinç nezdinde aydınlanmış sanat hamileri gibi gösteren bu tür ifadeler Reagan yılları boyunca çok yaygındı. Böyle ifadeler, 1980'lerde art arda iktidara gelen Reagan ve Thatcher yönetimlerinin karakteristiği olan daha kapsamlı bir fenomenin, iş dünyasının çağdaş kültüre müdahalesinin parçasıdır. Bu tür bir müdahaleye daha önce hiç rastlanmamıştır; çünkü Amerika'da ve Britanya'da şirketler kesimi, nüfuz alanını genişletmek ve kültür dünyasına girmek için kaynaklarını hiçbir zaman böylesine büyük bir enerjiyle seferber etmemiştir.

ABD'yle karşılaştırıldığında Britanya'da şirketlerin sanat müzeleriyle ilişkisi çok daha düşük düzeydeydi - en azından Muhafazakârların 1979'da iktidara gelmesinden önce. O tarihe kadar hem yerel hem de merkezî yönetim sanat galerilerine dolaysız olarak yeterince kaynak aktarıyordu.

Dolayısıyla 1980'de Britanya'da görsel sanat sponsorluğundan hâlâ, "alanı kesin olarak belirlenmemiş", "yeni bir oyun" olarak söz etmek mümkündü.[2] Ne var ki, 1980'ler boyunca Muhafazakâr iktidar, Amerikan tarzı işletme kültürünü büyük bir başarıyla taklit etti ve Britanya'daki kültürel hayatı dönüşüme uğrattı. 1980'lerin sonlarına gelindiğinde Britanya'da ve ABD'de sanat müzeleri, şirketler için birer halkla ilişkiler aracına dönüşmüştü; bugün bu gelişmenin sonuçlarını yaşıyoruz. ABD'de müzelerin ve konser salonlarının bahçelerinde düzenli olarak Lexus arabaları teşhir ediliyordu (Los Angeles Eyalet Sanat Müzesi'nde ve New York'taki Lincoln Merkezi'nde olduğu gibi); Britanya'da ise Kraliyet Akademisi ve Kraliyet Festival Sarayı, avlularını sponsor şirketler için araba teşhir alanlarına dönüştürdüler. 1980 öncesinde özel bir elit kültürün sunucusu konumunda olan sanat müzeleri, 1980'lerde giderek kalabalıklaşan orta sınıf sanat tüketicileri için eğlence sarayları-



Resim 3: BMW'nin Z3 modeli, *Arzu Nesneleri* adlı sergi sırasında, Londra South Bank'te teşhir edildi, BMW'nin sponsor olduğu Hayward Gallery sergisi, 1997-1998.

na dönüştüler. Bu dönüşümü, devlet politikalarını ve iş adamlarının girişimlerini içeren ikili bir perspektifle değerlendirmemiz gerekiyor.

SANAT SPONSORLUĞUNUN KURALLARI

Peki, sanat sponsorluğu neden şirketlere bu kadar cazip geliyor? Reagan ve Thatcher yönetimleri döneminde özel sektörün sanatı desteklemesi yönünde ciddi çabalar harcanmıştı; ama, şirketler sponsorluk için yalnızca hükümetlerden gelen baskıya yanıt vermenin çok ötesinde enerji harcıyorlardı. Bu daha çok, iki yönetimin en ufak bir çekince duymaksızın yarattığı özel girişim yanlısı atmosferin sonucuydu; bu atmosfer, şirketlerin kendi gündemlerini hayata geçirmelerini ciddi ölçüde kolaylaştırıyordu. İdeolojik düzeyde, iş dünyası, devlet eliyle yapılan her tür düzenlemeyi daima serbest piyasa sistemine yönelik potansiyel bir tehdit olarak algılar. ABD'de federal hükümet 1965 yılında Ulusal Sanat Vakfı'nı kurmuştu; iş dünyası ise 1967'de sanatı desteklemek için kendi sistemini, Özel Sektör Sanat Komisyonu'nu kurarak hükümetin girişimine yanıt verdi. Bu komisyon, ABD'deki diğer özel sektör organizasyonları (örneğin İş Adamları Yuvarlak Masası) gibi, iş dünyasının sanat alanındaki aslî sözcüsü rolünü hiçbir itirazla karşılaşmadan yürüttü, hâlâ da yürütüyor. Özel Sektör Sanat Komisyonu, sanata müdahalesini üst düzey şirket yöneticilerinin konuşmalarının yer aldığı düzenli yayınlar aracılığıyla savunur. Blount Inc.'in genel müdürü ve Özel Sektör Sanat Komisyonu'nun eski yönetim kurulu başkanı Winton Blount'un, komisyonun 1984'teki yıllık toplantısında yaptığı konuşmadan bir bölüm şöyle:

> Bu [özgürlük] ortam[ı], yanlış yönlendirilen ve yanlış oluşturulan düzenlemeler, vergilendirmeler ve başka dev-

let denetimi biçimleriyle sürekli aşınmaktadır. Bu nedenle biz sanatı geliştirmek için önemli bir uğraş veriyoruz. Yaptığımız, özgürce kabul ya da reddedebileceğimiz bir yurttaşlık ödevini yerine getirmekten ibaret değil. Biz sanatın da ticaretin de ilerlediği özgürlük yollarının açık tutulmasına yardımcı oluyoruz.[3]

Ancak, bireyin kişisel bir düzeyde sanatını ortaya koyma hakkını kullanmasını sağlayan sanatsal ifade özgürlüğü, muazzam sermaye sahibi iş adamlarının çok daha dünyevî amaçlarının peşinde koşmak için gerek duydukları özgürlükten tümüyle farklıdır.

İş dünyasının, biraz önce aktardığımız konuşmada özetlenen savunmacı atağının anlamı, ancak daha kapsamlı bir şirket stratejisi temelinde anlaşılabilir: Chase Manhattan Bank'in David Rockefeller'dan sonraki yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü Willard C. Butcher'ın sözleriyle, "özel girişimcilik perspektifini kamusal alandaki kritik konulara taşıma konusunda belirgin bir rol" üstlenme stratejisidir bu. 1980'lerde özel sektör yöneticileri görsel ve yazılı basın aracılığıyla seslerini duyurmak için ortak bir çaba içine girdiler; Butcher meslektaşlarına şu tavsiyede bulunuyordu: "Mesajımızı Amerikalıların evlerine, Amerikan halkına ulaştırma[lıyız]. [...] Fikir piyasasında büyük ve kalıcı bir güç yaratmaya ihtiyacımız var."[4] Şirketler de, yalnız ürünlerinin satışı için değil, güncel politik ve sosyal sorunlar hakkındaki görüşlerinin propagandasını yapmak için reklam ve tanıtıma milyonlarca dolar harcıyordu. Bu kapsamlı konuyu bu kitapta ele almamız mümkün değil; ama şirketlerin sanat sponsorluğunun tek başına ele alınamayacak bir fenomen olmadığını unutmamalıyız. Şirketler sanat kurumlarına sponsorluk yaparak, müze ve galerilerle hümanist bir değer sistemini paylaştıkları izlenimini verirler,

böylece özel çıkarlarının üzerini evrensel bir ahlak cilasıyla örterler.

Genelde şirketlerin sanat sponsorluğu stratejisinin, kültür "oyununu risk almadan oynamak" olduğu düşünülür; ama çağdaş sanat, tartışma yaratma ihtimali olmayan büyük ressamlarla kıyaslandığında çok kaygan bir zemin sunar. O halde, bir şirketin bu kaygan zeminde yürümeyi tercih etmesinin nedeni ne olabilir? Avangard sanat ile yenilik arasında modernizmin paradigmaları çerçevesinde kurulan güçlü ilişki ve mitolojik sanatsal kişilik kültü, iş dünyasına kendisini liberal ve ilerlemeden yana bir güç gibi sunması için değerli bir araç sağlamıştır. Philip Morris Inc.'in eski başkan vekili John Murphy, şirketin sponsorluğunu yaptığı *Tavırlar Forma Dönüştüğünde* isimli kavramsal sanat sergisinin tanıtımında şunları vurgulamıştı:

> Philip Morris olarak, bu eserlerin kamunun dikkatine sunulmasına yardımcı olmakla yerinde bir tavır sergilediğimizi düşünüyoruz; çünkü bu "yeni sanat" olgusunda, iş dünyasında da karşılığı olan kilit bir unsur var: Yeni teknikler. Bu öyle bir şey ki, onsuz toplumun hiçbir kesiminde herhangi bir ilerleme gerçekleştirilemezdi.[5]

İş dünyası, yenilik kavramını temellük edip bu kavramın anlamını şirket perspektifiyle yeniden tanımlayarak, sanata müdahalesini büyük ve meşru bir dava gibi sunmaya çalışmaktadır.

SPONSORLUĞUN YÖNETİMİ

Ne var ki, sanat sponsorluğuna girişmek için yaratıcı bir manevradan fazlasına ihtiyaç vardır. Sanat sponsorluğu, genellikle orta düzey yöneticilerin üstlendiği bir girişim değildir; ancak yönetim kurulu başkanı veya genel müdür ya da

ortaklık söz konusu olduğunda büyük ortaklar böyle bir işe kalkışabilir. Yerleşik sevk ve idare teorisine göre, üst düzey yönetimin müdahalesi, harcama miktarı oranında azalıp çoğalır; ama bu teoriden farklı olarak üst düzey yöneticilerin sanat sponsorluğunda üstlendikleri rol, şirketin yıllık bütçesinde küçük bir yer tutan sponsorluk masraflarıyla orantısızdır. Massachusetts'teki şirketlerin sponsorluk harcamaları konusunda Michael Useem ve Stephen I. Kutner tarafından 1984'te yapılmış bir araştırmaya göre, şirketlerin beşte üçünün genel müdürleri, minimum bir miktarı aşan bağış önerilerini gözden geçiriyorlardı; bu şirketlerin yarısı için söz konusu minimum miktar sadece 500 dolardı.[6]

Üst düzey yöneticilerin, özellikle yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün şirketlerin sanat sponsorluğunda önemli roller üstlendikleri, bu konuda benim yaptığım araştırmanın sonuçlarıyla da kanıtlandı.[7] Herhangi bir programın başlatılması söz konusu olduğunda, tek başına en önemli kişi, yönetim kurulu başkanı veya genel müdürdür; bunlardan sonra diğer üst düzey yöneticiler gelir. ABD şirketlerinin yaklaşık dörtte üçü, Britanya şirketlerinin ise yarısından epey fazlası, sanat programlarında üst düzey yönetimin etkin olduğunu belirttiler.

Bu sonuçlar, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin, sanat sponsorluğu ve şirketlerin sanata müdahalesi konularında çok önemli roller üstlendiklerini gösteriyor. Şirketlerin zirvesine yerleşmiş, elitin eliti bu insanlar, konumları nedeniyle büyük güç ve nüfuz sahibidirler. Kendi ağır iş yüklerine (ve sıklıkla yürüttükleri başka yöneticiliklerin yükümlülüklerine) karşın, hayret edilecek kadar çok sayıda yardım kuruluşuna ve kâr amacı gütmeyen kültür kurumuna hizmet etmeyi becerirler. Amerikalı sosyolog Paul DiMaggio'nun kültür kapitalistleri tanımlamasını açacak olursak, bu adamlar (çoğu erkektir) "kültürel sevk ve idare kapita-

listleri"dir: Yöneticilik kariyeri yaparak şirketlerde en üst kademelere tırmanmışlardır ve onlar için sanatla ilgilenmek, elit statülerinin ve sınıfsal emellerinin dayandığı bir toplumsal temayüz [*social distinction*] kaynağıdır.[8]

TEMAYÜZ

Dolayısıyla iş dünyası elitlerinin sanatla uğraşmaları, hem bireysel düzeyde hem de şirket düzeyinde yorumlanabilir. Thatcher ve Reagan iktidarları boyunca, sıfırdan başlayan girişimciler medyanın yoğun ilgisini çekmişti; ama her iki ülkede de üst düzey şirket yönetimi, hâlâ, ekonomik olarak ayrıcalıklı, dolayısıyla iyi eğitim almış, seçkin bir sınıfın egemenliğinde. Bu insanlar, sosyal durumları ve şirketlerindeki konumları sayesinde geliştirdikleri yakınlıkların, arkadaşlıkların ve evliliklerin oluşturduğu karmaşık bir ekonomik ve sosyal ağın parçası. Ancak, Thorstein Veblen'in 19. yüzyılda öne sürdüğü gibi, miras yoluyla edinilen servet ya da yüksek statülü bir meslek, üst sınıfın kaymak tabakasının üyesi olmaya yetmez.[9] Bunun için aynı zamanda belli bir değerler sisteminin ve yaşam tarzının benimsenip sergilenmesi de gerekir. Bir sanat hamisi olarak görülmek, toplumun bu "sofistike" tabakasında gerekli olan ve onaylanan farklı *yaşam tarzının* ayrılmaz bir parçasıdır. Yüksek kültürle iştigal etmek, giderek daha önemli bir sosyal etkinlik haline gelmiştir: İş ve politika dünyasının elitleri, en çok, sanat mekânlarında gerçekleştirilen özel etkinliklerde biraraya gelip tanışır. Özel sektör yöneticilerinin adlarının basında sık sık sanat sponsoru olarak geçmesinde şaşılacak bir yan yok. Daha açık ifade edersek, Thomas Hoving'in kinik yorumunda hiç de küçümsenmeyecek bir gerçeklik payı var: "Sanat seksîdir! Sanat para getiren seksî bir iştir! Sanat para getiren, seksî, sosyal statüyü yükselten, harika bir şeydir!"[10]

Bu noktada Pierre Bourdieu'nün "kültürel sermaye" teorisini anımsamakta yarar var.[11] Elitler sanat sponsorluğuna katılarak, kişisel çıkarlar elde etmek ve sosyal statülerini güçlendirmek için şirketlerindeki konumlarını kullanırlar. Bourdieu'nün teorisini biraz değiştirirsek, bu iş elitlerinin, yönetmekte oldukları şirketlerin ekonomik sermayelerini, kendi amaçları için kültürel sermayeye dönüştürdüklerini ve aynı zamanda şirketin çıkarlarına hizmet ettiklerini söyleyebiliriz. Bu çalışmadaki amaçlarımız açısından, Bourdieu'nün kavramının DiMaggio tarafından geliştirilmiş şekline dayanarak şunu belirtmemiz yeterli: Kültürel sermaye, ahbaplıklardan ve bağlantılardan oluşan sosyal sermayeye dönüştürülebilir, sosyal sermaye de yeniden ekonomik sermaye birikimi sağlamak için kullanılabilir.[12] Özel sermayenin farklı biçimlerinin biraraya gelmesini kavramsal olarak anlaşılır kılan etken, akışkanlığı ve esnekliğidir; üst düzey iş adamlarının bu farklı sermaye biçimlerine ulaşabilmesini sağlayan da aynı niteliklerdir. Sermayenin bu değişik biçimlerinin birbiriyle değiştirilebilmesi, şirketler düzeyinde de anlaşılır bir olgudur; aşağıdaki değerlendirmede bu olguyu açıklayacağız.

İş dünyasının üst düzey yöneticilerinin sanat sponsorluğuna girişmelerinin altındaki temeli biraz daha araştırmak gerekiyor olabilir, ama halkla ilişkiler aracı olarak sanat sponsorluğunun önemini kavramak için fazla düşünmeye gerek yok. Aslında bu herkesçe bilinip hiç sözü edilmeyen bir sırdı, ama artık Atlantik'in iki yakasında da açıkça tartışılıyor. Bu pazarlama manevrasının gerçek doğası, her iki ülkede uygulanan vergi teşviklerinin incelenmesiyle anlaşılabilir. Amerikan sanat sponsorları bu vergi teşviklerinden pek söz etmezler; ama bu teşvikler Britanya'da uzun bir süre Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin vergi reformu için yürüttüğü kampanyanın en önemli öğelerinden bi-

riydi. Bu farklılığın nedenlerinden biri, sanat sponsorluğuna harcanan paraların şirket bütçelerinde çok az yer tutması. Bir diğer neden de şu: ABD'de sponsorluk için harcanan paralar, ister pazarlama/halkla ilişkiler bölümünden (çoğu böyledir), isterse şirketin "hayırseverlik bütçesi"nden çıksın, zaten vergiden düşülebiliyor.[13]

Ancak Britanya'da sponsorluk ile hamilik vergi düzenlemelerinde birbirinden ayrılmıştır, her ne kadar kamuoyunda iki kavram arasında fark görülmese de. Thatcher hükümeti ve Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği, hem sanat sponsorluğunu teşvik etmek hem de vergi indiriminden yararlanmak için ödemelerin sözleşmeye bağlı olarak yapılmasını gerekli kılan hantal sürecin güçlüklerinden kaçınmak amacıyla sponsorluğa farklı bir tanım getirdiler: Buna göre sponsorluk, "ticarî bir taahhüttür; yani bir işletmenin ismini, ürünlerini veya hizmetlerini tanıtmak amacıyla bir sanat kurumuna yaptığı ödemedir. Bu, hayırseverlikten kaynaklanan bir bağış değil, ilgili taraflar arasında ticarî bir anlaşmadır."[14] Buna karşılık, vergi indirimlerinden yararlanmak amacıyla sözleşmeyle üstlenilen hamilik, "hayırseverlik" ya da "saf" bağış olarak kabul edilir; yine de bu iki kategori arasındaki ayrım son derece keyfîdir. Böylece vergi sistemi, sponsorların çıkarlarını gözetecek şekilde düzenlenmiştir; sponsorluğun halkla ilişkiler kampanyalarına dahil edilmesiyle, şirketlerden daha fazla kaynak sağlanabileceği düşünülmüştür. Kuşkusuz bu, yalnızca şirket önceliklerinin değişmesi demek değil. Bunun anlamı şu: Thatcher hükümeti, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği gibi sponsorlukta önemli çıkarları olan kuruluşlarla birlikte, sponsorluğu açıkça ticarî bir tanıtım aracı olarak tanımlıyordu; sanat kurumları da, sponsor şirketlerin halkla ilişkiler büroları gibi olacaktı. İronik bir biçimde, benim anketime yanıt veren Britanyalıların yalnızca % 9,7'si vergi teşviklerinin önemli

olduğunu düşündüklerini belirttiler; öte yandan görüştüğüm Amerikan şirketleri için bu oran % 39,6'ydı.

Sponsorlukta halkla ilişkiler öğesinin öncelik taşıdığı benim anketimde de doğrulandı; buna şaşırmamak gerek. Britanya ve ABD şirketleri sponsorluğun bu yönüne büyük önem veriyordu. Şirketlere neden sanat sponsorluğu yaptıklarını sorduğumda, Britanya şirketlerinin % 92,7'si (Amerikan şirketlerinin % 78,2'si) sanat sponsorluğunun şirketin imajını güçlendirmenin bir yolu olduğunu, % 90,6'sı (Amerikan şirketlerinin % 78,2'si) bunu bir halkla ilişkiler aracı olarak gördüğünü belirtti; Britanya şirketlerinin yalnızca % 35,1'i (Amerikan şirketlerinin % 52,5'i) ise sponsorluk işine şirket çalışanlarına sağlanan kolaylıklar için girdiklerini öne sürdüler. Sponsorluğun bir halkla ilişkiler aracı olarak ne kadar başarılı olduğu sorusuna verilen yanıtlarsa, en yüksek oranı oluşturuyordu: Britanya şirketlerinin % 90,5'i (Amerikan şirketlerinin % 90'ı) sanat sponsorluğunun başarılı bir halkla ilişkiler aracı olduğunu belirtti; Britanya şirketlerinin % 97,2'si (Amerikan şirketlerinin % 88'i) sanat sponsorluğunun şirket imajını güçlendirdiğini, % 52,5'i ise (Amerikan şirketlerinin % 75'i) sanat sponsorluğunun şirket çalışanlarına bazı yararlar sağladığını ifade etti.[15]

ŞİRKET İMAJINI CİLALAMAK

Görüldüğü gibi reklam kampanyası sanat sponsorluğunun en önemli öğesi. Reklama duyulan ihtiyaç, şirketlerin pazarladıkları mal ve hizmetlere göre değişir; ama petrol, tütün ve silah şirketleri gibi imajlarının cilalanması gereken şirketler açısından sanat sponsorluğu özellikle başarılı sonuçlar verir. Dolayısıyla Exxon ve Mobil gibi petrol şirketlerinin ABD'de sanata ve kültüre en fazla para yatıran şir-

ketler olması rastlantı değil.[16] Britanya'da da, 1987'de tümüyle özelleştirilen British Petroleum (BP), British Telecom'la (BT) birlikte ülkedeki en büyük sanat sponsorlarından biridir. 1990'dan beri BP, her seferinde ancak beşte biri teşhir edilebilen Tate Gallery Koleksiyonu'nun sergilenmesi işinin sponsorluğunu üstlenmektedir. Yılda yaklaşık 150 bin sterlin karşılığında, BP logosu bütün bir yıl boyunca Yeni Teşhirler'in duyurusunu yapan Tate'in büyük afişlerinde ve galerinin yayınlarının ön kapağında boy gösterir; oysa 150 bin sterlinle 1990'da televizyonun en çok izlendiği saatlerde ancak iki buçuk dakikalık reklam yapılabilirdi.

Tütün şirketleri bu reklam makinesini daha da düşük maliyetle kullanırlar. Burada bu şirketlerin spor sponsorluğunu ayrıntılarıyla değerlendirmemiz uygun olmaz; ama şunu anlamak çok önemli: Spor sponsorluğu ile sanat sponsorluğu birbiriyle bağlantılıdır ve bu bağlantı, sigara reklamlarının kanunen yasak olmasına dayanır. Spor sponsorluğu, tütün şirketlerinin markalarının, reklam vermelerinin yasak olduğu televizyon gibi bir mecrada uzun süre görünmesini sağlar. Spor sponsorluğu pek etkili olmasa da belli bir düzenlemeye tâbi, ama sanat sponsorluğu için hiçbir kısıtlama söz konusu değil. Ancak tütün şirketleri, sanat sponsorluğu yaparak televizyonun izleyici kitlesine değil, kamusal prestij, statü ve nüfuzlu insanlara ulaşmayı sağlayan farklı türden bir tanıtım için ödeme yapmış oluyorlar. ABD'de, Marlboro, Benson & Hedges ve Virginia Slims gibi markaları da üreten Philip Morris, dünyanın en büyük tütün holdingidir. 1960'lardan bu yana holding, sanat sponsorluğundan, özellikle görsel sanat sponsorluğundan çıkar sağlamakta ustalaştı. 1990 yılında ülkedeki sanat kurumlarına 15 milyon dolar verdiği tahmin ediliyor.

Philip Morris, kamudan gizlemeyi tercih ettiği siyasî yardımlarının aksine, sanata verdiği desteği sergilemekten gu-

rur duyar ve zaman zaman yüce gönüllülükle gerçekleştirdiği başarılarını övmek için göz alıcı eserler yayınlar. Örneğin, sanat sponsorluğunun 35. yılını kutlamak amacıyla 130 sayfalık bir katalog bastırdı; katalogda şirketin 1958'den itibaren sanata yaptığı tüm katkılar tek tek sıralanmıştı. Katalog hemen hemen tüm sanat dallarını ve ABD'nin ve dünyanın önemli tüm sanat kurumlarını içeriyordu.[17] Sanata olan bağlılık hakkında edilen onca büyük söze karşın, şirketin sponsorluğunun altında yatan gerçek saik ortada. O sırada şirketin yönetim kurulunun ikinci başkanı olan George Weismann şöyle demişti: "Biz sevimsiz bir sektörde yer alıyoruz. Sanata verdiğimiz desteğin amacı bu sorunu çözmek olmasa da, sanatı desteklememiz hem finans çevrelerinde hem de genel olarak toplumda bize nispeten iyi bir imaj kazandırdı."[18] Özenle yaratılan bu benzersiz şirket kimliği, medyada şirketi öven yorumlara neden oldu. Tanınmış sanat eleştirmeni Barbara Rose, Philip Morris'e şöyle iltifat etmişti: "Halkla ilişkiler bütçesini Madison Caddesi'nin kanalizasyonuna boşaltmak yerine kamu hizmetine yönlendirecek kadar ileri görüşlü bir şirkete ancak minnettarlık duyulabilir."[19] National Gallery of Art'ın fahrî yöneticisi J. Carter Brown da, Philip Morris'i "dünyanın her yanındaki kültür kurumlarına verdiği istikrarlı destek"ten, "aydın ve geniş vizyonu"ndan dolayı övmüştü.[20]

Philip Morris'in sanat sponsorluğu alanında harcadığı yoğun enerjinin muadilini Britanya'da göremiyoruz; bu ülkede şirketler daha çok müziği desteklemek için para harcıyorlar. Ama tütün şirketleri Britanya'da da bu alanın öncüleri arasında yer alıyor. Tasfiye edilmiş olmakla birlikte Peter Stuyvesant Vakfı'ndan bu bağlamda söz etmekte yarar var: Finansman ihtiyacı Carreras Rothman tarafından karşılanan bu vakıf, 1960'larda Whitechapel Gallery'de gerçekleştirilen *Yeni Kuşak* sergilerini finanse etmeye başlamıştı. 1980'lerde

görsel sanatlar sponsorluğu yapan en önemli tütün şirketi Imperial Tobacco idi. 1980 yılında bu şirket Ulusal Portre Müzesi'nde her yıl verilen Portre Ödülü projesini başlattı – tam da, 1973'te 137 milyarı aşan sigara satışlarının 120 milyara düştüğü yıl. Şirketin o zamanki dış ilişkiler müdürü olan Peter Sanguinetti, *Sunday Times*'da yayınlanan bir röportajda, şirketinin sanat sponsorluğu için şöyle konuşmuştu: "Seçtiğimiz sanatçıların bizi iyi tanıtmak için çok çalışmalarını istiyoruz. Sponsorluğa para 'vermekten' söz etmiyoruz; parayı alan, karşılığında reklamımızı yapıyor."[21]

Bu çalışmanın kapsamı dışında kalsa da, değinmemiz gereken bir nokta var: 1980'lerin başlarında Britanya'da tütün şirketlerinin sponsorlukları o kadar ciddi boyuta ulaşmıştı ki, Londra'nın önemli orkestralarından üçü cömert tütün şirketleri tarafından destekleniyordu; hatta Londra Filarmoni Orkestrası artık "du Maurier Orkestrası" olarak anılıyordu. Britanyalı iş adamları klasik müziği ve operayı tercih ederken, ABD'de şirketler para vermek için her zaman müzeleri seçerler. Conference Board'a göre ABD'de her yıl şirketlerin sponsorluğa ayırdıkları paranın neredeyse % 20'si müzelere gidiyor; müzik alanındaysa % 12'lik bir pay söz konusu.[22] Britanya'da ise müzik, opera ve müzeler için bu oranlar sırasıyla % 18,9, % 17,76 ve % 11,96.[23]

SANAT İZLEYİCİLERİ KİTLESİ

Sanat müzelerinin öteki müzelere göre şirketlerin desteğini alması daha kolaydır; bunun nedenlerini saptamak zor değil. İster ABD'de isterse Britanya'da olsun sanat müzelerini ziyaret edenlerin sayısı başka müze ziyaretçilerine oranla çok daha az; ama sanat müzelerinin ziyaretçileri sosyo-ekonomik açıdan diğer müze ziyaretçilerine göre daha yüksek düzeyde. İkinci Dünya Savaşı'ndan beri sanatın üretiminde

ve değerlendirilmesinde demokratikleşme yaşandığı iddialarına karşın, istatistiklere göre sanat müzelerinin ziyaretçileri öteki müze ziyaretçileriyle kıyaslandığında çok daha iyi eğitimli, daha saygın işlere sahip ve ekonomik açıdan daha iyi durumda; aslında, genel olarak müze ziyaretçileri toplumun bütününe oranla sosyo-ekonomik olarak çok daha ayrıcalıklı konumda. Örneğin ABD'de 1975'te sanat müzesi ziyaretçilerinin % 48'i en az üniversite eğitimi almış kişilerdi; öteki müzelerin ziyaretçileri içinde bu oran % 34,4, toplam nüfus içindeyse % 13,9'du. Gelir ve meslek dağılımında da benzer bir dengesizlik gözlenebiliyor.[24]

Sonuç olarak, ABD'de ve Britanya'da sanat müzelerinin şirketler kesimine bu kadar çekici gelmesi, büyük ölçüde sanat izleyicileri kitlesinin demografik özellikleriyle açıklanabilir. Oysa şirketler sıklıkla hedef kitlelerinin "genel kamu" olduğunu iddia ederler, sanki bu "kamu" türdeş bir kitleymiş gibi. Şirketler çoğunlukla bu tür sözcüklerle hayırseverliklerinin reklamını yaparlar. Bir örnek verelim: "Manufacturers Hanover, kamu yararına sanat sponsorluğu geleneğini sürdürmekten mutluluk duyar." Şirketler tarafından kullanılan ve halkın sanata katılımındaki eşitsizlikleri ısrarla yadsıyan bu tür retorikler, sponsorların çıkarlarının gizlenmesine ve "şirket hayırseverliği" adı altında yanlış bir imajın yaratılmasına yarar.

Şirketleri sponsorluğa sevk eden başlıca iki neden var. İlki şu: Şirketin ürünleri veya hizmetleri ile, desteklenen etkinlik ya da kurum arasında "doğru" bir bağlantı kurulabilirse, sponsor olunan etkinlik, ne kadar iyi maskelenmiş olursa olsun bir satış kampanyası olur. İkincisindeyse, şirketin ürünleri ile sponsorluğunu yaptığı etkinlik arasında şirket yararına doğrudan bir bağlantı yoktur, o zaman sanatla kurulan ilişkide sözümona "aydınlanmış" şirket imajının reklamı yapılır.

İlk durumda doğrudan hedef alınanlar ABC1 gruplarında yer alan insanlardır. Geride bıraktığımız on yıl boyunca, ithal Alman birası Beck's Britanyalı yerleşik avangardın gözde içkisi oldu. Beck's bu camiaya klasik bir yolla, 1985'te Kraliyet Akademisi'nde düzenlenen *Yirminci Yüzyılda Alman Sanatı* sergisinin sponsorluğunu üstlenerek girdi: Bu tarih tam da Beck's'in Britanya dağıtımcısı Scottish and New Castle Breweries'in (S & N), zaten doymuş Alman birası pazarında, otuz yaşın altındaki "tarz sahibi" kuşağı hedef alan bir pazarlama atağına başlamak üzere olduğu bir tarihti.

Beck's şirketinin programı, Turner Ödülü'nü yeni almış Gilbert ile George'un* 1987'de Hayward Gallery'de açılan retrospektif sergisinin sponsorluğunu üstlenmesiyle kısa sürede sansasyon yarattı: Şirket, bu sergi dolayısıyla tasarımı iki sanatçı tarafından yapılan etiketi taşıyan 2000 şişelik "sınırlı bir edisyon" üretti. Bu "yenilikçi sanat sponsorluğu"nun başarısı ortada: Medyanın dikkatini çekmekle kalmadı, şişenin kendisi de bir koleksiyon malzemesi oldu, hatta bu şişelerden biri Tate Gallery'nin koleksiyonuna alındı. Bugüne kadar, özel edisyon ürünü olan şişelerde Tim Head, Richard Long, George Wyllie, Bruce McLean ve 1993 Turner Ödülü sahibi Rachel Whiteread tarafından tasarlanan etiketler kullanıldı. 1984 yılında 20 bin fıçı ithal eden S & N, on yıl sonra 350 bin fıçı ithal ediyordu. Satış hacmindeki bu olağanüstü artış, sponsorluk bütçesindeki artış dikkate alındığında daha da önem kazanıyordu:

---

* İkisi de işçi ailelerinden gelen Gilbert Proesch (d. 1943) ve George Passmore (d. 1942), St. Martin's School Of Art'ta tanıştıkları 1967 tarihinden beri birlikte çalışıyorlar ve otuz yıldır Londra'da işçi sınıfı semti East End'de oturuyorlar. *Tavırlar Forma Dönüştüğünde* başlıklı sergiye davet edilmeyişlerini protesto etmek için başlarını boyayıp galerinin ortasında hareketsiz durmuşlar, bu performansa tanık olan Konrad Fischer tarafından Düsseldorf Kunsthalle'ye davet edilmişlerdi. Gilbert ile George 2005 Venedik Bienali'ne Britanya'yı temsilen yirmi beş işle katıldılar – e.n.

1985'te 20 bin sterlinden ibaret olan sponsorluk bütçesi, 1994 yılında 350 bin sterlinin üzerine çıktı. Bu rakam kuşkusuz BT (1994'te 1,8 milyon sterlin) veya BP (1991'de 1,25 milyon sterlin) hatta S & N'nin rakiplerinden Guinness'in de aralarında yer aldığı büyük sanat sponsorlarının bütçelerinin yarısına bile yaklaşamaz. Ama şirketin sanatla ilişkisinin potansiyel gücü ortada; James Odling-Smee bu konuda şunları söylemişti: "Unutmayın ki Beck's sadece tek bir bira, tek bir markadır."[25]

Şirketleri sanat sponsorluğuna sevk eden nedenlerden ikincisi söz konusuysa, yani amaç dolaylı olarak satışı artırmaktan çok şirketin imajını güçlendirmekse, benim görüşmelerimde hedef kitle olarak en çok politikacılardan, yüksek düzey kamu görevlilerinden ve kamuoyu oluşturan kişilerden söz ediliyordu. Britanya'daki en büyük bira üreticilerinden biri şöyle diyor: "Bizim hedef kitlemiz çok basit, muhtemelen bin kişiyi geçmez. Milletvekilleri [...] borsa analistleri [...] ilgili gazeteciler ve kamu görevlileri. Zaten bunların hepsi işimizle ilgili olan insanlardır." Aynı şirket, uyguladığı gerçek ölçütü tanımlarken daha da somut bir tavır sergiliyor. Şirket sözcüsü coğrafî yerleşim açısından kesin bir dille şunları belirtiyor: "Parlamento binasına en fazla iki kilometre uzaklıktaki etkinlikleri destekleme eğilimindeyiz; çünkü milletvekillerine ulaşmak istiyoruz." Nüfuzun kesinlikle satın alınabilir bir şey olduğu politik bir atmosferde –en azından bir önceki iktidar döneminde– bu şirket yakınlaşmasının önemi küçümsenemez. Londra'daki çokuluslu imalatçı şirketlerden birinin genel sekreteri, şirketin siyasî lobi yaptığı iddialarını yalanlamak için, gerçek saiklerini içtenlikle şöyle açıklamıştı:

> Mesele yalnızca büyükşehir belediyesi değil; hükümetle de uzun süreli bir ilişki kurmak istersiniz. [...] "Uzun süreli

ilişki"yi vurguluyorum, çünkü biz sponsorluğu ya da şirketin dış ilişkilerini, bu tür insanları etkilemek, bizi o sırada ilgilendiren bir meselede onların düşüncelerini değiştirmek için kullanmıyoruz. [...] Eğer önemli politikacıları, yalnızca iktidardakileri değil, muhalefettekileri de düzenlediğiniz etkinliklere davet ederseniz, onlarla buluşup tanışabilirsiniz; çünkü bilirsiniz ki yıllar içinde onlar da değişebilir; böylece sizi ismen ya da sima olarak bilmenin ötesinde biraz daha tanımış olurlar. Evet, bütün bunlar tam olarak şu anlama geliyor: Eğer önlerine bizi ilgilendiren bir mesele gelirse, başlarından savmazlar...

Bu, her ne kadar gayri resmî şekilde ve incelikli yapılırsa yapılsın, siyasî lobi etkinliğidir. Benzer şekilde, ismi açıklanmayan bir bira şirketinin halkla ilişkiler yöneticisi de, şirketin hedef kitlesini çok iyi bildiğini ve bu nedenle yalnızca sanat sergilerini değil, nüfuzlu kişilerin ilgi alanlarına seslenmek amacıyla konserleri ve tiyatroları da desteklediğini belirtti.

Kuşkusuz sanat sponsorluğu, cazip vergi indirimleri ve Britanya hükümetinin kamu parasıyla sponsorluğu teşvik etmesi nedeniyle, "aydınlanmış" bir şirket imajı yaratmanın ötesine geçen bir etkinlik. Nihayetinde, şirketlerin sanata müdahalesi politik bağlamda yorumlanmalı. Kamu sektöründe yer almaları sayesinde, ya da Amerikan sanat müzeleri bağlamında kamusal prestijin ve otoritenin söz konusu olması nedeniyle, sanat müzeleri o kadar ayrıcalıklı bir konumdadırlar ki, onlarla ilişkide olmak sosyal prestijin ve iktidarın açık bir göstergesidir. Bu durumu daha da güçlendiren ve burjuva kültürünün "sanat için sanat" görüşünü benimseyenlerce sıkça öne sürülen bir iddia şudur: Sanat doğası gereği politika ve iş dünyasına özgü çıkar düşkünlüğünün üstünde yer alır, onlara bulaşmaz. New York'un ön-

de gelen müzelerinden birinin üst düzey görevlisi şöyle demişti: "Biz politik değiliz." Oysa tam da sanat müzelerinin atmosferi onları görünürde politik süreçlere ideolojik olarak katılmaktan kurtardığı için, müzeler paradoksal olarak, en önemli politikacıların veya bürokratların iş dünyasının bir o kadar önemli liderleriyle biraraya geldikleri en güvenli mekânlardır.

SANAT KURUMLARI

Şirket sermayesinin çağdaş sanat pratiği üzerindeki nüfuzunu ölçebilmek için sanat müzelerini incelememiz gerekiyor. Çağdaş sanatın yalnızca sanat müzelerinin ve galerilerin çatıları altında var olduğunu söylemiyoruz elbette; ama sanat müzeleri ve galeriler, kurumsal yapıları nedeniyle, şirketlerin her türlü nüfuz kurma girişiminin en kolay gözlemlenebildiği mekânlardır.

Daha önce belirttiğimiz gibi, refah düzeyi yüksek müze ziyaretçileri, iş dünyasının ele geçirmek istediği, satın alma gücü yüksek bir pazar dilimi oluştururlar. Bir görsel sanat sponsorunun işaret ettiği gibi, özenle seçilmiş kişilerin çağrıldığı sanat sergilerinin sponsorluğunu yapmak, örneğin performans sanatları sponsorluğuna göre daha pratiktir; şampanya ve kanape ikram edilen sergi açılışları, müşterilerini ağırlamak ve onlarla iletişim kurmak için sponsorlara benzersiz bir ortam sunar. Bu durum özellikle Britanya'da geçerlidir; bu ülkede yaptığım anketlerde ve görüşmelerde şirketlerin konukseverliğinin çok önemli olduğu belirtildi. Ayrıca, 1980'lerin sonundan beri yerleşen standart bir uygulama doğrultusunda, şirketin yönetim kurulu başkanının sergi kataloglarında yer alan demecinde sponsorun yaptığı hayırseverlikler sürekli olarak belirtiliyor ve daha sonra bu kataloglar geniş bir kesime dağıtılıyor.

Sanat müzelerinin 1980'li yıllarda rollerinin değiştiğinin en iyi göstergesi, dev sergilerin kazandığı olağanüstü popülerliktir. Victoria Alexander, ABD'de sanat müzelerinin kamu bütçesinden ya da şirketler tarafından finanse edilmesinin bu kurumlar üzerindeki etkisini araştırdı; bu araştırmaya göre sanat müzelerinin finansmanında şirketler kesiminin kamunun önüne geçmesinin en önemli sonucu, dev sergilere verilen önemin artması oldu.[26] Müzeye mümkün olan en yüksek izleyici kitlesini çekebilmek için tasarlanan bu sergiler, müzenin başarısının ya da başarısızlığının tek ölçütü haline geldi. Washington DC'deki National Gallery of Art'ın fahrî yöneticisi J. Carter Brown şöyle diyor: "Şirketler, *Tutankhamun* gibi müthiş izleyici çekeceğini garanti etmedikçe bir sergiye para yatırmanın hiçbir anlamı olmadığını düşünmeye başlamıştı."[27]

Ancak, dev sergilerin gördüğü rağbet, 1980'lerde şirket sermayesinin müzelerin çalışma sistemlerinde yarattığı daha köklü bir değişimin de işareti oldu; bu değişiklik müzelerin aşırı derecede büyümesiydi. Bu değişikliğin aynı zamanda ne ölçüde müzelerin kendi politikalarından kaynaklandığı sorusu karmaşık bir soru ve bu çalışmanın sınırlarını aşıyor. Ama şu bir gerçek ki, sanat ile iş dünyası arasındaki en önemli bağlantı, müzenin yöneticisidir. Dolayısıyla müzenin yayılma politikası, yöneticisinin hırsıyla yakından ilişkili. Bu bakımdan, 1966-1977 döneminde Metropoliten Müzesi'nin yöneticiliğini yapmış olan Thomas Hoving, 1980'lerde sanat dünyasına egemen olacak havanın ipuçlarını vermişti. Hoving "iş dünyasında ciddi bir geçmişe" sahipti, aynı zamanda Ortaçağ sanatı konusunda eğitim görmüştü; müze yöneticisi olarak özellikle yüksek maliyetli işlere girişti: Yeni kanatların açılması, dev sergilerin düzenlenmesi, pahalı eserlerin alınması gibi. Böylece müzeyi, yeni gelir kaynakları bulma yönünde sonu gelmez bir arayışa

girişmek zorunda bıraktı. Hoving, Metropoliten Müzesi'nin yöneticiliğini yaptığı dönemde, sanat müzesinin geleneksel çalışma tarzını dönüşüme uğrattı: Müzeyi sanat eserlerinin korunduğu bir depodan, ticarî bir işletmenin deposuna dönüştürdü. Metropoliten Müzesi, ardı arkası kesilmeyen dev sergiler sunabilecek görkemli bir mekân olarak pazarlandı. Muhafazakâr eleştirmen Hilton Kramer'ın belirttiği gibi, Hoving, "müzeyi her bakımdan büyüttü"; bu yayılmanın boyutları ancak "emperyal" terimiyle anlatılabilirdi.[28] ABD'nin belki de en etkili müzesi olan Metropoliten Müzesi, başka yerlerdeki sanat müzeleri üzerinde de çok kapsamlı ve derin etkiler bıraktı.

Whitney Amerikan Sanatı Müzesi yöneticisi Tom Armstrong, gösteri ustası Hoving'in 1980'lerdeki temsilcisi olarak görülebilir. Armstrong 1974'te yöneticiliğe atandığında, Whitney Müzesi'nin artık şirketlerin ya da devletin malî desteği olmaksızın büyük sergiler düzenlemeye gücünün yetmeyeceğini öne sürdü; oysa 1976'da görevine son verilen Marcia Tucker'ın düzenlediği sergilerden hiçbiri için dışarıdan malî kaynak kullanılmamıştı. Armstrong'un 17 yıl süren yönetimi sırasında Whitney'de bir dizi dev sergi gerçekleştirildi; bunlardan ilki 1977'de düzenlenen Jasper Johns sergisiydi. Müzenin 1974-1975'te 231.654 olan ziyaretçi sayısı on yıllık bir dönem sonunda iki katından fazla artarak 1983-1984'te 532.333 kişiye ulaştı.

1980'li yıllarda inanılmaz bir atılganlıkla çokuluslu şirketlerin genel merkezlerinde dört Whitney şubesinin açılmasını başaran kişi Armstrong oldu. Bu, kural tanımayan ticarîleşme, 1988'de Margery Rubin Cohen'in müzenin halkla ilişkiler sorumlusu olarak atanmasıyla daha da bariz hale geldi; Cohen "moda ve kozmetik sektörlerinde köklü bir pazarlama ve tanıtım kariyerine sahip" bir kişiydi; ayrıca lüks mağaza zinciri Bloomingdale's'in pazarlama müdü-

rüydü. Durmadan yükselen maliyetlerle sınırsız büyüme saplantısının ortaya çıkardığı tablo şuydu: Whitney ve diğer tüm Amerikan sanat müzeleri, gelir yaratabilmek ve çatılarının altında hep daha büyük kalabalıkları toplayabilmek için (çünkü büyük sanat kurumlarına yakışan buydu), şirketlerin malî desteğine, ticarî pazarlamaya ve reklama giderek daha sık başvurmaya zorlandılar.

SEROTA TATE'TE

Thatcher Britanyası'nda yeni bir müze yöneticileri kuşağı doğdu: Antony Thorncroft'un deyişiyle "uzmanlık alanı işletme olan yöneticiler".[29] Daha önce ticarî bir müzeyi (Ironbridge) yönetmiş olan Bilim Müzesi müdürü Neil Cossons ve bizim çalışmamız açısından özel önem taşıyan Tate Gallery'nin yöneticisi Nicholas Serota bu kuşakta yer alır. Bu kişiler Amerikalı muadilleri gibi işletmeci ruhu taşırlar; ama onlardan biraz daha insaflıdırlar. Bu kişilerin politik anlamda mutlaka Thatchercı olduklarını söylemiyoruz; yine de yönettikleri kurumu büyük bir enerjiyle pazarlamaya hazırdılar. 1988'de Sir Alan Bowness'ın yerine Serota'nın getirilmesi, yukarıda anlattığımız kapsamlı değişikliklere göre gecikmiş bir adımdı, ama Thatcher döneminin güçlü bir simgesi oldu. Bownes sponsorlara dalkavukluk ediyordu etmesine, ama "Amerikan sisteminin her derde deva" olduğunu düşünmenin düpedüz saçmalık olduğunu açık açık söylemişti. "ABD'deki meslektaşlarım beni kıskanıyorlar – hatta bu dar zamanlarda bile," diyordu Bowness. "Ben sanatı devletin finanse etmesi gerektiğini düşünüyorum. Sanatı özel sektöre emanet etmenin mümkün ve arzulanan bir şey olduğuna inanmıyorum."[30] Bu, Downing Sokağı'ndakilerin sonsuza kadar hoş görebilecekleri bir tavır değildi kuşkusu

Lord Gowrie'nin bir zamanlar "kız kurusu" diye tanımladığı Bowness'ın Tate'ine pek de "cazip" bir yer olarak bakılmıyordu; Serota'nın Tate'teki görevi ise bu kurumu "Avrupa'nın en büyük sanatsal eğlence sarayı" haline getirmekti.[31] Yukarıda belirttiğimiz üzere Serota, Tate'te yönetici olmadan önce, 1976-1988 döneminde Whitechapel Gallery'nin yöneticiliğini yapmıştı. Genç ve hevesliydi; cesur, macera seven bir sergi organizatörü olarak tanınıyordu. Ama Whitechapel için sponsor şirket bulma konusundaki becerisi de aynı derecede etkileyiciydi. Serota'nın 1980'de şöyle yakındığı aktarılır: "Malî kaynak bulabilmek için harcadığım zaman doğal olarak sergilerimizin kalitesini etkiliyor; çünkü sergiler için, fikirler ve sanatçılar için çok daha az zaman ayırabiliyorum. Birkaç dolar için didinip duruyoruz." Böyle diyordu ama Whitechapel'den ayrıldığı sırada, seksenden fazla şirketten önemli miktarda kaynak sağlamayı başarmıştı.[32] Kaynak bulma ve politik manevra becerisini, 1985'te Whitechapel'in 2,2 milyon sterlinlik yenilenme işi için yapılan görüşmelerde parlak bir şekilde sergiledi. Tabii ki Liverpool ve St. Ives'de yeni Tate binalarının açılmasını da Serota sağlamıştı; müzesinin yayılması konusunda, o da Amerika'daki muadilleri Metropoliten yöneticisi Thomas Hoving ve Whitney Müzesi yöneticisi Tom Armstrong kadar hırslıydı.

1990'larda Serota'nın Tate'i bu bağlamda oldukça iyi bir örnektir; çünkü şirket sermayesinin kendine özgü ticarî kurallarıyla Britanya'daki sanat galerilerini ne ölçüde etkilediğini gözler önüne serer. Serota, Tate'te göreve başlamasının hemen ardından verdiği bir röportajda, müzenin temel etkinlikleri olan bilimsel çalışma, koruma, eğitim ve bunların yanı sıra "akademik sergiler"in nakit krizi yüzünden "dara gireceği" konusundaki kaygısını dile getirmişti.[33] Buna karşılık ara sıra gerçekleştirilen dev sergiler, yüksek gelir getirdikleri için çok önemseniyordu.

Yeni vizyonuyla Tate, her biri bir öncekinden daha çok ses getiren dev sergiler düzenledi: 1991'de *John Constable*, (169.412 izleyici), 1994'te *Picasso: Heykeltıraş/Ressam* (313.659 izleyici), 1996'da büyük maliyetle gerçekleştirilen *Cézanne* (408.688 izleyici). Bir Cézanne sergisi biletine sahip olmak çok "havalı"ydı ve günde 5250 rezervasyon talebi geliyordu (biletin fiyatı 8,60 sterlindi); serginin yanı sıra Tate büyük bir satış kampanyası da düzenledi. Müzenin mağazasına vazo, kurulama bezi ve CD-ROM'lardan 45 sterlinlik Cézanne fularlarına kadar bir yığın eşya dolduruldu – tabii Prêt à Manger'in Londra şubelerinde sunulan "Cézanne sandviçleri"yle, özel olarak şişelenmiş "Tate'te Cézanne şarabı"nı unutmamak gerek. Serota'nın 1989'da şöyle söylediği aktarılır: "Tate'in bir alışveriş merkezi haline gelmesini istemiyorum. Ama insanlar bir şey satın almak istiyorlarsa, alabilmeliler."[34]

Galerinin "yayılmacı" tutkusunu en net şekilde ortaya koyan girişim, büyük bir proje olan Tate Modern'dir; Thames kıyısında artık kullanılmayan Bankside Enerji Santralı'nda kurulan Tate Modern, Mayıs 2000'de açıldı. Tate, maliyeti 134 milyon sterlini bulan bu projenin gerçekleştirilmesi için özel sektörden para toplamak amacıyla dev bir kampanya başlattı; kampanya sonucunda, Binyıl Komisyonu ve başka kamu birimlerince sağlanan 68,2 milyon sterline denk düşecek miktarda para toplanması amaçlanıyordu. Hayırseverler bir milyon ile on milyon sterlin arasında değişen bir bağış karşılığında, Tate Modern'de isimlerinin verileceği galeriler sayesinde "ölümsüzlüğe" kavuşacaklardı.

Serota, bu iddialı girişimde, malî kaynak bulmada profesyonelleşmiş güçlü bir ekip tarafından destekleniyordu. 1980'li yıllarda Tate'te bir geliştirme bürosu yoktu; ama Se-



Resim 4: Tate Gallery'nin kampanyasına bağışta bulunanların listesi, 1998-1999.

rota'nın müdürlüğe atanmasının hemen ardından 1990'da altı personelin çalıştığı bu tür bir büro kuruldu (buradaki "geliştirme" kelimesi, Atlantik'in öte yakasına ait "fon bulma" ve "ilişkileri kullanma" gibi kavramların yerine kullanılan, ama kulağa daha hoş gelen bir kelime). Bu büro o kadar iyi örgütlenmişti ki özel sektörden sağlanabilecek her türlü kaynağı kapsayabilecek yapıdaydı; Hayırsever Bağış Programı, Şirket Sponsorluğu Programı, Etkinlikler Bölümü ve Tate Gallery Dostları gibi birimlerden oluşuyordu.

1991'de, Şirketler İçin Üyelik Programı'yla eşzamanlı olarak Şirket Sponsorluğu Yönetimi adıyla özel bir birim oluşturuldu. Tate Modern daha kurulma aşamasındayken, Geliştirme Bürosu elli kişilik bir personel ordusuna sahip olmuştu – bu sayı, çok daha büyük bir müze olan Metropoliten Müzesi'ndeki personel sayısının üstündeydi, belki New York Modern Sanat Müzesi'nde benzer bir bölümde çalışanların sayısına yakındı.

İş dünyası kültürünün mantığına ilişkin ipuçları veren Şirketler İçin Üyelik Programı, bu kitabın amaçları açısından mutlaka değerlendirilmeli. Daha önceki benzer Amerikan projelerini taklit eden bu program, üyesi olan şirketlere çeşitli olanaklar sağlıyor: Şirket çalışanları için özel ziyaret olanakları ya da turlar, çeşitli eğlentiler için galerinin şirkete kiralanması gibi. Amerikan müzeleri genel olarak şirketlerin üyeliklerine daha esnek yaklaşır ve çok daha düşük üyelik ücretleri alır; oysa Tate, üyeliği kapalı bir grubun ayrıcalığına dönüştürme yoluna başvurarak asil üyelerden yılda 10.000, ortak statüsündekilerdense 25.000 sterlin alıyor; hepsinden önemlisi üye sayısını en çok elli kişiyle sınırlandırıyor. Galerinin kendisini bu kadar başarıyla pazarlayabilmesinin nedeni şu: Tate, Britanya'daki çağdaş kamu sanat galerileri hiyerarşisinin tepesinde yer alıyor ve daha önce belirttiğimiz gibi, kamusal bilinç nezdinde, sanatın kazandırdığı bir otorite ve onaylanma *aura*'sına sahip. Antony Thorncroft'un "Şirketler Tate'te kendilerini güvende hissediyorlar," sözlerinin gerisinde yatan gerçek bu.[35]

KİRALIK MÜZELER

Üyeliğin kapalı bir grupla sınırlanmasının anlamı (Tate Batı dünyasında böyle bir kısıtlama uygulayan belki de tek galeridir) ilk bakışta anlaşılamayabilir; en azından bu kısıtlama,

Tate'in olabildiğince fazla para toplama iddiasıyla çelişiyor. Kuşkusuz, bu kısıtlamanın amacı galeriyi paha biçilmez kılmak değil, özel bir pazar dilimine yerleştirmek. Tate sözcüsünün belirttiği gibi, "üye olmak, şirketlerin kapalı bir gruba has bir 'kulübe' ait olmalarını sağlıyor; böylece üye şirketlere, konuklarını galeride ağırlamaları için ancak çok az sayıda şirkete bahşedilen müstesna bir fırsat sunuyor." Yani sınırlı üyelik, galerinin "gerçek ve çok özel yararlar" sağlayabilmesini garantilemek için tasarlanmış. İsminin açıklanmasını istemeyen bir Tate çalışanı şöyle demişti: "Yıl içinde galeride ancak bu kadar sayıda üyenin toplantısı düzenlenebilir!"

Burada asıl önemli olan, "kapalı bir grup" sözcükleridir. Peki kime kapalı, kime açık? Gerçi üyeliğin çalışanlara da bazı yararlar sağlayacağı belirtiliyor, ama çok özel olanakların ve hizmetlerin büyük bölümü çok az sayıda insana sunuluyor; bazılarındansa yalnızca şirketin yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve onların seçtiği bir konuk yararlanabiliyor: Örneğin Tate Gallery Vakfı'nın yıllık resepsiyonu, ortakların yıllık yemeği ve çağdaş sanat gündeminin en gözde etkinliği Turner Ödülü yemeği, bunlardan sadece birkaçı. Sonuç olarak ancak sınırlı sayıda şirketin üyeliğe kabul edilmesinin amacı, Tate'i güçlü bir yüksek sosyete kulübü haline getirmek.

Bu bağlamda somut bir örnek verelim: Tate, dev Cézanne sergisi için muhasebe şirketi Ernst & Young'dan alınan 500.000 sterlin karşılığında, şirketin müşterilerini ve potansiyel müşterilerini ağırlamak için kırktan fazla resepsiyona ev sahipliği etti; sponsorluğun gerektirdiği başka harcamalarla birlikte bu resepsiyonların şirkete 500.000 sterlinlik ilave bir maliyet yüklediği söyleniyordu. Philip Morris'in ikinci başkanı Frank Saunders, iş ve sanat konulu bir konferansta sponsorluğun yararları hakkında şunu itiraf et-

mişti: "Örneğin Washington'da bir açılış düzenlemişsek, Beyaz Saray'a gideriz ve Kongre liderlerini smokinli bir açılışa katılmaları için ikna ederiz."[36] New York'taki Solomon R. Guggenheim Müzesi'nin eski yöneticisi Thomas M. Messer'in 1980'de sarf ettiği şu sözleri hatırlamak çok ironik: "Müzeyi asla kiraya vermeyiz."[37]

Şirket sermayesinin "sanat müzelerini halkla ilişkiler bürolarına dönüştürmesi", artık şirketlerin kullandıkları dile de net bir biçimde yansımış. Metropoliten Müzesi'nin, şirketleri sanat sponsorluğuna çekmeyi amaçlayan broşürü her şeyi anlatıyor: "Programların, özel sergilerin ve hizmetlerin sponsorluğunu üstlenmek, halkla ilişkiler konusunda pek çok olanak sunar. Bu olanaklar genellikle özgül bir pazarlama hedefi için yaratıcı ve maliyet açısından hesaplı bir çözüm sunabilir; özellikle uluslararası ilişkilerin, devletle ve tüketicilerle ilişkilerin temel bir mesele olduğu durumlarda."[38] Tate de kendisini bunun gibi dolaylı ve ölçülü bir tarzda pazarlar:

> Tate Gallery'nin Thames kıyısında, Westminster* yakınındaki merkezî konumu, galeriyi özellikle Londra'da faaliyet gösteren ya da toplantıları için Londra'nın merkezinde bir mekân arayan işletmeler açısından çekici kılar [...] Tate Gallery'nin şık binaları, müşterilerin, hissedarların ve diğer konukların ağırlanması için benzersiz ortamlar sunar. Bu olanaklar yalnızca üye şirketlere ve sponsorluk yaptıkları dönemde sponsorlara açıktır; Tate Gallery, binalarını başka ticarî kuruluşlara kiralamaz.[39]

"Westminster'a yakın" olmanın çekiciliği ortada. Tate bir yayınında, "malî kaynak bulmak için yaratıcı inisiyatifler

---

* Londra'da, Parlamento binasının, Buckhingham Sarayı'nın ve başka önemli yapıların bulunduğu bölge – ç.n.

geliştirme konusunda ün kazanmış olmakla" ve sponsorların "ticarî çıkarlarının yeterince kollanmasını güvence altına almak amacıyla onlarla yakın ilişki içinde" çalışmakla övünür.[40]

Para hırsı ya da esnaf zihniyeti kuşkusuz yalnızca geliştirme bürolarında yerleşmiş değil; müzelerin diğer organlarına da bulaşmış durumda. Örneğin, Tate'teki Modern Koleksiyon'dan sorumlu müdür yardımcısı Jeremy Lewison, Tate'in satın alma politikasını konu alan bir konferansta (konferansın başlığı ironikti: "Ulusal Bir Koleksiyon İçin Yeni Yönelimler") sanat tacirlerinden "müttefikler" olarak söz etmiş ("Sanat tacirleriyle işbirliği yapıyoruz," demişti), bununla da kalmayıp sözlerini şöyle sürdürmüştü: "Paket olarak almayı düşünebilirsiniz; örneğin iki eser alırsanız yanında bir de hediye veririz."[41] Bu yöntemi, süpermarketlerde sık sık başvurulan pazarlama hilelerinden biri olarak görmemek için bir neden yok. Kimliğin, dilin yapısına dayandığı ölçüde, Tate'e ve genel olarak sanat müzelerine esnaf zihniyetinin hâkim oluşunu bundan daha iyi anlatan başka bir örnek daha olamaz. O halde, Tate hâlâ ülkenin tamamına ait bir kamu galerisi olduğunu ve kârını artırma çabasındaki büyük sermayeye hizmet etmediğini nasıl kanıtlayabilir?

BENDEN SONRA TEKRARLAYIN...

Halkla ilişkiler bütçelerinin sanat müzelerinin büyük salonlarına akıtılması, halkla ilişkiler etkinliğinin doğasında herhangi bir köklü değişim yaratmaz. Medyanın sponsorluğu onaylaması için yürütülen mücadele, özellikle Britanya'da, bu iddiayı kesinlikle kanıtlıyor; sponsorların tarafında olanların tavırları tehlikeli biçimde şantaja yaklaşıyor. Sponsorların birincil amacı halkla ilişkileri geliştirmek ol-

duğundan, basında isimlerine yer verilmesi onlar için son derece önemli. Ne var ki, uzun yıllar kendilerini Britanya kültürünün "yüksek beğeni" bekçileri olarak gören medya, BBC ve özellikle "seviyeli gazeteler", başyazılarında sponsorların adlarına yer vermeye yanaşmadılar; çünkü sponsorlardan söz etmek, özel sponsorlar için bedava reklam demek olur ve gazeteleri tam sayfa reklamlarla doldurma tehlikesini doğururdu.

Doğal olarak, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği bu konuda on beş yıldır kararlı bir mücadele veriyor; zaman zaman da gururla "sonunda başardığını" duyuruyor. Daha da şaşırtıcı olan nokta şu: Sanat bakanları ve Sanat Konseyi, sponsorlar için yeni yol ve yöntemler yaratmak amacıyla güç birliği yapıyor. 1980'lerin başında BBC, dönemin Sanat Bakanı Norman St. John Stevas'ın işe bizzat el koymasıyla, politikasından taviz vererek konser ve opera yayınlarında sponsorların isimlerini duyurmaya başladı. *The Guardian*'ın sanat muhabiri Waldemar Januszczak'a göre Sanat Konseyi, "eleştirmenlerden işbirliği talep ederken giderek daha da saldırganlaşıyordu"; Hayward Gallery'de 1985'te gerçekleştirilen Renoir sergisi için basın mensuplarına yollanan notta, "yazılarında sponsorlara teşekkür etmelerinin beklendiği" bildiriliyordu.[42] Burada çok çarpıcı bir ironi söz konusu: 1980'lerin başında, Sanat Konseyi sübvansiyon verdiği sanat kurumlarından ciddi olarak yakınıyordu; iddialarına göre, Britanya'da sanatı destekleyen en önemli kuruluş kendileri olduğu halde, bu konuda şirketler haksız bir ün kazanmışlardı.[43] Tabii Sanat Konseyi'nin tavrındaki değişikliğin nedeni, yönetiminin değişmiş olmasıydı: 1980'lerin başında konseyin yönetimi –yaptıklarına ne kadar kuşkuyla bakarsak bakalım– Roy Shaw'daydı; 1983'ten itibarense, Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin yöneticisiyken genel sekreterliğe atanan Luke Rittner'a emanet edilmişti.

Bazı sanat yazarlarının "işbirliğinden kaçınmalarına" gücenen sponsorlar, sanata verdikleri desteği çekecekleri tehdidini savurdular. Sponsorlardan yana tavır alan Brian Angel şöyle diyor: "Eğer sanatı desteklediklerini iddia eden bu gazete yazarları, etkili başyazılarla yeni sanat sponsorluğunu desteklemeye razı olmazlarsa, sanat sponsorlarının yeniden stadyumlara dönmelerine ve Britanya'da sanat projelerinin kaynaklarının daha da daralmasına şaşırmamalıdırlar."[44]

Kaynakları dar olsun ya da olmasın, ABD'de ya da Britanya'daki sanat kurumları da, sponsorlarının çıkarlarını kollama ve basında ne kadar "mesafe" alındığını izleme yolunu seçti. New York'un önde gelen müzelerinden birindeki bir geliştirme görevlisi, gazetecilerin direndiğini, ama kendilerinin de bu direnişi kırmak için "yoğun lobi yaptıklarını" açıkladı: "Onları sürekli arıyoruz. Tüm basın görevlilerimiz gazetecilerle konuşup onlara 'falan ya da filan şirketin sergiyi desteklediğini unutmayın' diyorlar". Benzer bir görüş, Londra'daki bir sanat galerisinin geliştirme görevlisi tarafından da ifade edildi:

> [Basındaki haberleri] izlemeye aldık. Basınla ilgili bütün temaslarımızda sponsorların adlarını belirtiyoruz. [...] Çok sıkı çalışıyoruz; sergi hakkında yazdığını bildiğim eleştirmenlere ve sanat editörlerine telefon etmek çok zamanımı alıyor. Genelde, ikna edebildiklerim bunu yapıyor; bazen telefonda biraz tartıştığımız oluyor. [...] Bildiğiniz gibi kısa süre öncesine kadar gazeteciler, eğer BP ismini gazetelerimizde görmek istiyorsa parayla reklam vermesi gerekir, diye düşünüyorlardı. Gazetecileri ve yazı işleri müdürlerini ikna etmek zorundayız. [...] eğer gazeteler sponsorlar için potansiyel olarak mevcut olanakları sağlama konusunda bizlere yardımcı olmazlarsa, sponsor edinmemize yardımcı olmuyorlar demektir; ayrıca bu, sanat

etkinliklerinin şu anki gibi yürütülmesine de katkıda bulunmadıkları anlamına gelir.

Bu geliştirme görevlisi kadın, kendisine "kesinlikle hayır" yanıtını veren bir ya da iki gazeteci hakkında şu yorumu yapmıştı: "Sırf inatlarından böyle davranıyorlar; çünkü bir inceleme ya da eleştiri yazısının sonunda sponsorun isminden söz etmek onlara kesinlikle hiçbir zarar vermez." Bazı gazeteciler ya da sanat eleştirmenleri şirket nüfuzuna karşı güçlü bir direniş sergilemeye çalıştılar; ama sponsor şirketlerin, sanat kurumu yöneticilerinin ve hükümetlerin piyasa ilkeleri uğrunda yürüttükleri yirmi-otuz yıllık ortak mücadelenin sonucunda bu direnişin gücü durmadan azalıyor.

Ancak, şirket nüfuzunun bu kadar önemli hale gelmesinin nedeni şu: Şirketler yazılı basın platformunda girdikleri savaşımı kazanamasalar bile, amaçlarına ulaşmanın bir yolunu mutlaka bulurlar. Bu bağlamda şirketlerin sanat müzelerinin sponsorluğu için yaptıkları harcamaların içinde, sanat sergilerinin yüklü tanıtım giderleri de yer alır; bu durum Britanya'da 1990'lardan itibaren daha da belirgin olarak gözlenmektedir. Örneğin British Telecom, 1995'te 1,8 milyon sterlin tutarındaki sanat bütçesi için 800 bin sterlin ilave harcama yaptı. Sponsorlar, "yoksullaştırılmış" sanat müzesine, masraflarını karşılayamayacağı bir tanıtım hizmetini armağan etmek suretiyle, cömertliklerinin ve yüce gönüllü "sosyal duyarlılıklarının" reklamını yaparlar. Bunun sonucunda da, hem tanıtım için harcanan para hem de tanıtım faaliyetlerinin nihaî sonucu üzerinde denetim kurarlar; çünkü silah imalatçısı United Technologies'den bir sözcünün açıkladığı gibi, "nihaî ürünlerin uyumlu bir bütün oluşturduğu ve şirketin kalite standartlarını karşıladığı konularında güvence almak" isterler.[45]

Daha da önemli bir sorun, sanat kurumlarının maruz kaldığı kimlik dönüşümü; bu dönüşümün bir nedeni, sponsorların –başka taleplerin yanı sıra– "seviyeli" gazetelerin baş sayfalarında yer alma ihtiyacının artmış olması. Sponsorlar, desteklekdikleri sanat etkinliğinin ya da kurumun ismiyle kendi isimlerini birleştirerek, bu "iyi niyetli" davranışlarının sonucunda mümkün olduğunca çok tanıtım yaparlar. 1980'lerde bu tür "isim sponsorluğu", yaygın olmakla birlikte, büyük ölçüde BT Yeni Çağdaşlar ya da Barclays Genç Sanatçı Ödülleri gibi etkinliklerle sınırlıydı. 1990'larda bu uygulama, kurumların etiketlenmesi şeklinde genişletildi. 1,8 milyon sterlinlik sanat bütçesiyle British Telecom (unutmamak gerekir ki bu rakam, saniyede 100 sterlin kâr eden BT'nin yalnızca beş saatlik kârına eşittir), artık bütün sponsorluk anlaşmalarında isminin yer almasını şart koşuyordu. Böylece "Scottish Ensemble", "BT Scottish Ensemble"a dönüştü. BT'nin sponsorluk ve reklam departmanı müdürü Rodger Broad'un, sanat kurumlarının bu maddeye hiçbir zaman itiraz etmediklerini belirttiği kaydedilir.[46]

Görsel sanatlar alanında en ünlü isim sponsorluğu anlaşması, Çağdaş Sanat Kurumu (ICA) ile Toshiba Enformasyon Sistemleri arasında Nisan 1994'te yapıldı. Gerçi isim "Toshiba ICA" yerine, daha temkinli biçimde "ICA/Toshiba" olarak geçiyordu ve "... sponsorluğu üstlenmiştir" ibaresi de eklenmişti; ancak, yeni sponsorluk logosu, Toshiba'nın varlığı çok bariz olacak şekilde tasarlanmıştı. Toshiba, üç yıllık "Ana Sponsor" statüsü için 300.000 sterlin ödedi; bu arada, Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi çerçevesinde sponsorluğun reklam ve pazarlama giderlerini karşılamak için Muhafazakâr hükümet 75.000 sterlin nakit verdi; bu paranın bir kısmıyla da, sponsorun

prestijini güçlendirmek amacıyla kurulan "Yenilik Komisyonu"na katkı yapılacaktı.[47]

Ancak bu sponsorluk işini yepyeni bir yönelim haline getiren şey, ilk yılda bir milyondan fazla üretilen Toshiba logosuna her yerde rastlanması değildi. Artık Çağdaş Sanat Kurumu bültenlerinde ve kataloglarında sponsorun baş yazısı yer alıyordu; bu yazı bazen "Toshiba Misyon Bildirgesi" başlığını, bazen de şirketin sloganını vurgulamak için "Toshiba – Gelecekle Temasta" başlığını taşıyordu. Ayrıca Çağdaş Sanat Kurumu'nun binaları Toshiba'nın teşhir salonuna dönüştürülmüştü. "Toshiba Mükemmellik Merkezi" adını taşıyan ve Toshiba ürünlerini sergileyen bir vitrin, giriş salonuna dikkat çekecek şekilde yerleştirilmişti; kurumdaki sergilerde çok sayıda Toshiba televizyonu ve videosu kullanılıyordu. Kurumun o sıradaki yöneticisi Mik Flood'a göre bu tür değişiklikler (ki çok fazla değişiklik vardı) nihayetinde para darlığının sonucuydu; para darlığı, Flood'un ifadesiyle "sizi rölantide çalışan, sıkıcı ve yavan programlar hazırlayan bir kurum haline getirebilir; çünkü yapmak istediklerinizi finanse edebilecek hiçbir kaynağınız yoktur".[48]

O halde Flood'un 1993-1995 dönemini kapsayan iki yıllık raporunda Toshiba'nın cömertliğini övmesi son derece doğal: "Çağdaş Sanat Kurumu'yla birlikte çalışmasından dolayı Toshiba'ya büyük minnet duyuyoruz." Buradaki ikilem şu: "Harekete geçirmeyi, eğitmeyi ve şaşırtmayı", "sanatta ortodoksluğa meydan okumayı" görev edindiğini ilan eden Çağdaş Sanat Kurumu, hem Britanya Adaları'nda hem de tüm dünyada çok büyük iktidar ve nüfuz kullanan dev bir şirkete yaltaklanırken bunu nasıl başaracak?

Gerçekten de, Toshiba'nın Victoria ve Albert Müzesi'nde sürekli bir yer işgal ettiğini dikkate alırsak, Toshiba Japon Sanatı Galerisi'nde "ölümsüzleştirilen" Toshiba, çokuluslu şirketlerin kültürel tahakkümünün vücut bulmuş halidir.

Şirketin hırsları o kadar büyük ki, kültürel alandaki finansal etkinliklerini, 1980'lerin iş dünyasında yaygın olan, kurumları art arda ele geçirmeyi tanımlamak için kullanılan "vurgun" ve "el koyma" sözcükleriyle tanımlamak çok uygun olur. Öyleyse Flood, Çağdaş Sanat Kurumu'nun "hiç durmadan kendi ilkelerine meydan okuduğunu" büyük bir gururla duyururken tam olarak neyi anlatmak istiyor? Bu "meydan okuyan kurum" imajı belki de bir tür yanılsamadır, en iyi olasılıkla yeterince somut değildir; çünkü kurum, şirket çıkarlarına hizmet etmesini ve şirketlerle ilişkisinin ne gibi etkiler yaratacağını sorgulamaya cüret edemiyor.

KÜLTÜR ATMOSFERİNİ DEĞİŞTİRMEK

Yukarıda aktardığımız değerlendirmelerin ve araştırma sonuçlarının ışığında, Thatcher'ın en uzun süre görevde kalan Sanat Bakanı Richard Luce'un, sponsorların hiçbir "sanatsal müdahale"de bulunmadıklarını iddia ederken neyi kastettiğini tahmin etmek çok zor. Luce şöyle demişti: "Özel Sektör Sponsorluğu Ödülleri Derneği'nin [*sic*]* başkanı olan Lord Goodman, on yedi yıldır sanat dünyasında; ama bu süre içinde bir kez bile bir sanat etkinliğinin *sanatsal yönünü* ele geçirmek isteyen bir şirketle karşılaşmadı" (vurgu bana ait).[49] Ancak bu ve benzeri iddialar, "sanatsal yön" olarak adlandırılan şeyle "başka her şey", örneğin sanatsal etkinliğin malî kaynakları veya ideolojik boyutu arasında net bir ayrım yapılabileceği varsayımına dayandırılır.

Bu tür iddiaların savunulması olanaksız, bunun bir nedeni de şu: Çağdaş sanatın gelişimi öyle bir noktaya geldi ki, artık kimliği ve alımlanması, büyük ölçüde, sanat eserleri-

* Richard Luce derneğin adını yanlış söylüyor, doğrusu Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği olmalı – e.n.



Resim 5: Rachel Whiteread, *Ev*, Ekim 1993-Ocak 1994, Bow Road, Londra, Artangel/Beck's siparişi.

nin özgül bir bağlam içerisinde çerçevelenmesine bağlı. Örneğin, Rachel Whiteread'e 1993'te 20.000 sterlinlik Turner Ödülü'nü (ve bir önceki yıl, üretilen en kötü sanat nesnesi için K Vakfı'ndan 40.000 sterlini) kazandıran, büyük tartışmalara vesile olmuş *Ev* işini Artangel* "mayalamış", Beck's de projeye sponsor olmuştu. Yıkılmadan önce *Ev*, Londra'nın doğu yakasında terk edilmiş bir alana yerleştirilmişti; bir sıra-evin iç kısmının dökümü yapılmış, sonra da dış cephe kaldırılarak odaların şekli ortaya çıkarılmıştı. *Ev*, heykel uzamını ele alışı ve ev mekânına ilişkin kavramlarımızı sorgulayışı bakımından özgün, hatta radikaldi; ama onun kardeş ürünü, yani Beck's şişelerinin üzerinde yer alan, yine Whiteread tarafından tasarlanmış *Ev* etiketi için aynı şeyi söylemek imkânsız. Aksine *Ev* etiketi, Fredric Ja-

* Artangel, yıllık bütçesinin üçte biri Britanya Sanat Konseyi, geri kalanıysa büyük ölçüde özel kaynaklarca karşılanan, çağdaş sanatçılara proje siparişi veren bir kurum – e.n.

meson'ın "pastiş" adını verdiği, özgün *Ev*'i gülünç duruma düşüren, "mizahtan yoksun [...] boş bir parodi"dir.[50] İronik olan şu: *Ev*, içine giremeyeceğiniz bir evdir, Beck's de "içmek için satın alınan bir bira değildir [...] çünkü etiket, şişenin içindekilerden daha değerlidir."[51]

SANAT DÜNYASI SİGARA İÇİYOR

Sanat müzelerinin ahlakî yönü ve kapitalist bir demokraside iktidarın türlü dolayımlarla nasıl aktarıldığı ve dönüştürüldüğü meselesi söz konusu olduğunda, sponsorluk sorunu daha da vahim bir hal alıyor. Diğer sanat kurumları gibi sanat müzeleri de yıllardır tütün şirketlerinden para kabul etmenin ahlakî içerimleriyle boğuşup duruyor; Britanya'da kara liste, silah sanayiini ve *apartheid* dönemindeki Güney Afrika gibi bazı politik rejimleri de içeriyor. Bu sorun önceleri büyük ölçüde akademik bir mesele olarak kaldı – ta ki *The New York Times* 5 Ekim 1994'te "Philip Morris Sanata Verdiği Borçları Tahsil Ediyor" başlıklı bir haberi manşetten verene kadar. Tam bu sırada New York Büyükşehir Meclisi, kamusal alanlarda sigara içmeyi yasaklayacak bir tasarı üzerinde çalışıyordu.[52] Bu tasarıya karşı savaş açan, dünyanın en büyük tütün şirketi, Büyükşehir Meclisi'ne şantaj yaptı: Tasarının yasalaşması durumunda şirketin merkezini, iki bin çalışanıyla birlikte başka bir yere taşıyacağı, dolayısıyla sanata verdiği tüm desteği çekeceği tehdidini savurdu. Şirketin 28 Eylül tarihli açıklamasında tehditkâr bir dille şöyle deniyordu: "Eğer bu düzeydeki bir şirket desteği ne sebeple olursa olsun azalırsa, kentteki dans, tiyatro ve müzik etkinleri ile sanat sergilerinin sayısında ve kalitesinde düşüş yaşanabilir."[53]

Yasa tasarısı yüzünden paniğe kapılan Philip Morris, tasarının en önemli destekçisi ve Büyükşehir Meclisi'nin sözcüsü Peter F. Vallone'la "aralarını düzeltmelerine" yardımcı



Resim 6: Rachel Whiteread'in Beck's için tasarladığı *Ev* etiketi.

olmaları için sponsor olduğu sanat kurumlarına baskı yaptı. Şirketin kültür programından sorumlu ikinci başkanı Stephanie French, tasarının rafa kaldırılmasını önermek için Vallone'u bizzat ziyaret etti ve açıkça, teklifin yasalaşmasının Philip Morris'in sanata aktardığı kaynakları etkileyeceğinden söz etti.[54] Tütün sanayiinin milyonlarca dolarlık reklam kampanyasına karşın, Büyükşehir Meclisi ile Belediye Başkanı Rudolph Giuliani sonunda teklifin yasalaşmasını sağladı; yasa 1 Ocak 1995'te yürürlüğe girdi.

Philip Morris sanat dünyasında çok büyük bir güce sahip; bu nedenle, Mayıs 1995'te görüştüğüm müze görevlilerinden hiçbiri şirketin eylemleri konusunda konuşma cesaretini gösteremedi. Tütün şirketleri, Philip Morris'in yaptığı gibi çok geniş bir kesime para dağıtarak, sanat kurumlarının ve bürokratlarının sessizliğini satın alıyorlardı. İronik olarak, şirketle New York'un önde gelen sanat müzeleri arasında bazı "görüşmeler" yapıldığını doğrulayan kişi, Philip Morris şirketinden bir görevli oldu. Ne var ki şirket, medyada yayınlanandan farklı bir hikâye anlatıyordu: Büyükşehir Meclisi'ni aramayı ilk akıl eden ve bunu şirkete öneren, Brooklyn Müzik Akademisi'nde görevli, "çılgın, kaynak bulma konusunda harika, ama biraz kaçık olan" Karen Hopkins'ti:

> Evet, Stephanie [French] belki Guggenheim'a, Metropoliten'e, dört ya da beş dostumuza gitmiş, onları arayıp şöyle demiş: "İşte böyle bir şey olacak. Meclisi aramak isterseniz ve biz de sizin için önemliysek, arayın." Hepsi bu, yıllarca mütevelli heyetinde görev yaptığımız ya da finanse ettiğimiz dört veya beş kuruma gittik, o kadar. Ayrıca bütün bunları sanat kurumlarının başlattığı bir şeye tepki olarak yaptık. Siz de biliyorsunuz, hepsi bu. [...] Ama hiçbir baskı söz konusu değildi [*sic*]. [...] Yapılanların baskı taktikleri olduğunu düşünmüyorum. Bence şunu demekte hiçbir sakınca yok: Böyle böyle bir şey olacak. Bir şey söylemek isterseniz, söyleyin.

Bence şirketin edindiği "kültürel sermaye" birikiminin, bütün çıplaklığıyla, ekonomik çıkarlarına hizmet etmek üzere politik güce dönüştürüldüğü an, işte bu andır; bu olayda Philip Morris'in çabalarının başarıya ulaşamamış olması, durumu değiştirmez. Philip Morris'in sanat dünyasındaki gücü de öyle kolay kolay dizginlenemiyor. Müzelerde sigara içilmesi yasak olduğu halde, Metropoliten Müzesi

Empresyonizmin Kökenleri adlı serginin açılış gecesinde Philip Morris'in sigara dağıtmasına izin verdi; şirket bu sergiye bir milyon dolar bağışlamıştı. 1995'te yürürlüğe giren yeni yasaya karşın Philip Morris'in yönetim merkezinin resepsiyonunda şirketin olağanüstü gücünü sergileyen bir yazı vardı: "Sigara içenler ve içmeyenler Hoşgeldiniz". Gerçekten de şirketin büyüklüğü ve sahip olduğu güç nedeniyle, yasa yönetim binasında uygulanmıyordu. Şirket sözcüsü üzerine basa basa şöyle diyordu: "Biz yasaya aykırı bir şey yapmıyoruz, yalnızca yasadan muafız."

Sanat müzeleri ender olarak radikal politikaya sahne olur, ama en azından geç kapitalizmin burjuva kültüründe, kendilerini daima hümanist değerlerin bekçileri olarak sunmuşlardır ve çatıları altında korudukları sanat eserlerini tinsel açıdan zenginleştirme rolünü üstlendiklerini savunurlar. Ancak sanat müzelerinin bugünkü yöneticileri, günümüz atmosferinde, bazı değerleri özel çıkarların üzerinde tutar gibi görünme gereği bile duymuyorlar; bu, geçmişten farklı olarak artık onlar için politik açıdan uygun bir davranış değil. Müzeler ve yöneticileri, tütün şirketlerinden para alarak, sigara içmenin zararları hakkında konuşmayarak, aksine tütün şirketlerinin davası için kulis yaparak, paradoksal biçimde "hayatı zenginleştirdiği"ni iddia ettikleri misyonlarına ihanet ediyorlar. Bunun en kesin işareti şu: ABD'nin en büyük müzesi bile, konu paraya gelince, hiçbir ahlakî yargıda bulunmayı göze alamıyor. Müzenin üst düzey yetkililerinden biri günah çıkarırcasına şu açıklamayı yapmıştı: "Bağışlarla işleyen bir kurumsanız, kimseye 'yaptığınız işten dolayı sizden para alamayız' diyemezsiniz, bunu diyebilmek için gerekli paraya sahip olacak kadar şanslı değiliz. Biz bunu yapmadık, kimseye yapamayız."

Buna karşılık Britanya'daki kamu müzeleri ve sanat galerileri, hâlâ, her yıl devlet bütçesinden aldıkları fonlar nede-

niyle, kamuya hesap verme yükümlülüğünü belli bir ölçüde koruyorlar. Örneğin, Tate Gallery'nin sözcülerine göre galerinin aslında resmî bir sponsorluk politikası var:

> Galeri tütün şirketlerinin ya da silah üretimiyle uğraşan şirketlerin sponsorluğunu kabul etmez. Gençlere yönelik projeler için içki şirketlerinin sponsorluğu da kabul edilemez. Geçmişte galeri, Güney Afrika'yla iş yapan şirketlerle işbirliğini de reddediyordu; ancak bu ülkede 1994'te gerçekleştirilen anayasal değişikliklerden sonra bu uygulama kaldırıldı.

Ancak bu ilkelere pratikte ne ölçüde bağlı kalındığı tartışılabilir. 20. yüzyıl sonlarında şirket sermayesinin uluslararası hareket yeteneği o kadar arttı, 1980'ler ve 1990'lar boyunca gerçekleşen el koyma, birleşme ve yeniden ayrılma furyasının ardından iş dünyasının çıkarları o kadar çeşitlendi ki, bu tür değişikliklerin incelenmesi sistemli ve yoğun bir çaba gerektiriyor. Üstelik, Tate'in politikası çok çeşitli yorumlara olanak tanıyacak biçimde belirlenmiş. Öyle görünüyor ki Tate, iş ilişkisinin ne anlama geldiğini belirlerken fazla gevşek ve hoşgörülü davranmış: Galeri cömert BP'den para alırken, bu şirketin Güney Afrika petrol ve kömür sanayiiyle ilişkisi yok muydu?

GİRİŞ ÜCRETLERİ

Çokuluslu şirketlerin sponsorluğu demokratik bir devlette rahatsız edici içerimlere sahiptir. Dev sermayeleri göz önüne alındığında, çokuluslu şirketler dünya çapındaki sanat sergilerini, hatta sanat kurumlarını kendi piyasalarının gerektirdiği yerlere kaydırabilir. Ayrıca, bağışta bulunanların kökenleri ve geçmişleri her zaman ilk bakışta kolayca anlaşılamayabilir. Tate'deki Nomura Salonu ve dünyanın en bü-

yük borsa şirketi Nomura Securities vakası bunun bir kanıtıdır. Nomura Securities, Tate Gallery'nin Uluslararası Kurulu ile kurulun başkanı ve galerinin mütevellisi Gilbert de Botton'ın aracılığıyla, salonlarından birini yenilemesi için Tate'e 1,5 milyon sterlin bağışladı; bunun karşılığında salona Nomura Salonu ismi verildi.[55]

Ender rastlanabilecek bu cömertliği işiten Başbakan Margaret Thatcher, şirketi şu sözlerle övdü: "Nomura Securities'in yeni bir salon için bu parayı vermesinden büyük bir sevinç duydum; başka şirketlerin de onları izleyeceklerini umuyorum."[56] Nomura Salonu'nun 1990 yılının ilk aylarında açılması planlanmıştı; şirketin Avrupa'daki yeni yönetim merkezi olan Nomura International ise John Major tarafından Maliye Bakanlığı görevinin son gününde, 31 Aralık 1990'da açıldı. (Nomura International, Londra'nın merkezinde bir bloğu bütünüyle işgal eden, Avrupa'nın en büyük cepheli binasıdır). Bu iki olayın aynı zamana denk gelmesi rastlantı olamaz. Ayrıca, 1991 yılının başlarında, Ulusal Kraliyet Tiyatrosu tarafından sergilenen *III. Richard* ve *Kral Lear* adlı oyunların Avrupa turnesinin sponsorluğunu Nomura üstlenmişti; bu sponsorluğun amacı, şirketin Doğu Avrupa'nın yeni serbest girişim bölgesindeki Prag ve Budapeşte bürolarının açılışına dikkat çekmekti; bütün bunlar Nomura'nın yaptığı bağışların genel şirket stratejisinden bağımsız olmadığını gösteriyordu. 1992 Şubat ayında Nomura yönetim merkezinde gerçekleştirilen bir seminerde, şirketin irtibat bölümünün o sıradaki müdürü Keith Clarke, Çekoslovakya'nın yazar cumhurbaşkanı Václac Havel'le bir akşam yemeği sırasında yaptıkları görüşmenin, şirketinin ülkeye girişini kolaylaştırdığını belirtmişti. Söz konusu buluşma da, Prag'a düzenlenen tiyatro turnesinin sponsorluğu sayesinde gerçekleşmişti. Sonuçta Nomura Securities, Çek ve Macar hükümetlerinden önemli işler almayı başardı.[57] Bu hamle,

Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği'nin genel müdürü Colin Tweedy tarafından özlü bir biçimde şöyle açıklanmıştı: "Eğer Avrupa piyasasına girmeye çalışan bir Japon şirketiyseniz, her şeyi mümkün olduğunca Japon usulü dışında yapmak istersiniz. Bunun için, Shakespeare tiyatrosu sahnelemekten daha iyi bir yol düşünülebilir mi?"[58]

Konuyla ilgili "kamuya açık" hiçbir belge bulunmadığından, Nomura'nın Tate'e yaptığı bağışla nasıl bir olanağı "satın aldığı"nı kesin olarak bilemiyoruz. Ama, Ulusal Tiyatro'nun Avrupa turnesinde ve benzeri çokuluslu sanat etkinliklerinde olduğu gibi, meselenin nüfuz satın almakla, yurtdışındaki politikacılara (bu olayda Britanyalı politikacılara) ve iş çevrelerine ulaşmakla ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Nomura vakası, sponsorluğun 1990'lardan itibaren kaydettiği gelişmenin en çarpıcı ve tartışmalı yönlerinden birini, yani pek çok anlaşmanın mahremiyet perdesiyle gizlendiğini ortaya koyuyor. Britanya'da Thatcher'ın iktidara gelişinin ardından kamu müze ve galerilerine büyük miktarda özel -daha çok da yabancı- sermayenin akmasıyla birlikte, sermayenin girdiği kurumlar bu gizliliği daha da artırmak zorunda kaldı. Medyada Nomura'nın olağanüstü büyük bağışıyla ilgili pek haber çıkmadı; oysa Çağdaş Sanat Kurumu'yla Toshiba arasındaki 300.000 sterlinlik anlaşmadan ya da Beck's'in 350.000 sterlinlik bağışından çok fazla söz edilmişti. Nomura şirketinin sözcüsü sorularının hiçbirini yanıtlamadı, sadece bağışın bir kereye mahsus olduğunu, bağış kararının Japonya'da alındığını ve Gilbert de Botton'ın, kendi deyişleriyle meseleyle "ilişkili" olduğunu belirtmekle yetindi (Botton'ın çokuluslu finans şirketi Global Asset Management, Nomura'nın müşterisidir). Galeriyle Nomura arasındaki tüm anlaşmaların "gizli bilgi" niteliği taşıdığını söyleyen Tate yetkilileri de bilgi vermedi. Üstelik, teslim etmeden önce tezimin "Tate'le ilgili bölümlerini" kendilerine

iletmemi "rica" ettiler; çünkü "onaylamak ya da gerekli gördükleri düzeltmeleri yapmak" istiyorlardı. Kuşkusuz bu ricalarını yerine getirmedim.

Bu olay, Japon iş dünyasının geleneksel mahremiyet ilkesinin Britanya'ya ithal edilmesinden kaynaklanmıyor; zaten Britanyalılar kendi gizlilik geleneklerini oluşturma konusunda oldukça beceriklidirler; sorun, çokuluslu şirketlerin kültür alanındaki işlemlerinin ulusal demokrasi açısından taşıdığı içerimler. Raymond Williams, bununla ilintili ama farklı bir bağlamda, kapitalist bir ekonomide reklamcılığın yükselişi üzerine güzel bir yorum yapmıştı:

> Reklam, üretim araçlarının denetiminin ve dağıtımının bir azınlığa bırakılmasının sonucudur. Bu azınlığa, Britanya ekonomisinde önemi giderek artan yabancılar da eklenebilir; öyle ki, azınlığın bazı kararları, bu kararlardan etkilenecek olan toplumun dışında alınmış olur.[59]

Tate'teki Nomura Salonu'nun açılacağı sıralarda, 1990 yılı Haziran ayının sonlarında, Japonya'daki Nomura Securities'in, en büyük üç borsa şirketiyle birlikte, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana patlak veren en büyük finans skandallarından birine karıştığı ortaya çıktı. Skandal o kadar büyüktü ki, Japonya Maliye Bakanı Ryutaro Haşimoto'nun ve kendi ülkelerinde şirketin uygulamalarını denetlemekle görevli Amerikalı ve Britanyalı denetçilerin Ekim ayında istifa etmelerine neden oldu. Nomura şirketi, gözde müşterilere yasalara aykırı tazminat ödemekten, vergi kaçırmaktan ve hepsinden önemlisi, Japonya'nın ikinci en büyük organize suç örgütü Inagava-Kai ile büyük çaplı gizli iş ilişkisine girmekten suçlu bulundu. Skandal, Japon kamuoyunda yarattığı infiale karşılık, Britanya'da finans çevreleri dışında bir endişeye yol açmamış olabilir; ama şu soru ister istemez kendini dayatıyor: Kirli paranın kirli olmadığı durumlar

görülmüş mü? Ve Nomura'yı dünya çapında dev bir şirket konumuna yükseltmek için tasarlanan Nomura Salonu'nun, Tate için hep bu basiretsizliğini hatırlatacak daimî bir utanç kaynağı olmasından daha ironik ne olabilir?

SANAT VE REKLAM

ABD'de olduğu gibi Britanya'da da 1980'li yıllarda sanat müzelerinde köklü bir değişim yaşandı – sonuçları yeni yeni fark edilen bir değişim. Britanya'da sanat galerileri için, 1980'lerde olduğu gibi bugün de, devlet desteğinin kesilmesi nedeniyle kronik bir malî istikrarsızlık ortamı söz konusu. Tate'in geliştirme bölümünün yöneticisi Fay Ballard'ın söylediği gibi, "Tate aç bir hayvan gibi. Sürekli beslenmesi gerekiyor."[60] Ağırlaşan malî koşullar ve sanat sponsorluğunun yükselişi birlikte gelişen olgular. Ancak sanat müzelerindeki ve genel olarak sanat dünyasındaki şirket egemenliğini yalnızca finansal bir olgu olarak görmek çok büyük yanılgı olur. Şirketlerin ekonomik gücünün mantıksal bir sonucu olan bu egemenlik, Britanya ve Amerikan toplumlarının kültür dünyasında derin etkiler yarattı.

Şirketlerce işlenen mesajın en açık etkilerinden biri, toplumun sanat müzelerini algılayışı konusunda gözleniyor. Sergi afişlerinin ve bayraklarının üzerinde hep bir minnettarlık ifadesi yer alır: "Bu sergi ... şirketinin cömert bağışlarıyla gerçekleştirilmiştir." Ya da, BP'nin fütursuz reklam kampanyasındaki gibi: "BP sayesinde Tate yıl boyunca salonlarında Yeni Teşhirler düzenleyebilmekte ve böylece elinde bulunan başyapıtları sizlere sunabilmektedir." Dev sergilerle ilintili bu tür mesajlar, izleyicinin zihninde, günümüz sanat müzelerinin şirketlerin cömertliğiyle düzenlenen megaşovlara ev sahipliği eden mekânlar olduğu yanılsamasının doğmasına yol açıyor. Ne var ki, ABD'de devletin ve

şirketlerin sanat müzeleri için yaptıkları harcama miktarlarını kesin olarak gösteren rakamlar olmasa da, en azından Britanya'da sanat müzeleri ve galeriler hâlâ büyük ölçüde devlet tarafından finanse edilmekte.

Bu noktada şirket sponsorluğunun, sanatçıları ve sanat kariyerlerini nasıl etkilediğini sormamız gerekiyor; Victoria Alexander bu soruya istatiksel yöntemlerle yanıt aradı ama başarılı olamadı.[61] Sanat dünyasının yıldızı Damien Hirst, kariyeri şirket sponsorluğuna en çok bağlı olan sanatçı. Robert Hewison'un belirttiği üzere Hirst'ün kariyeri, başından beri, sponsorlar sayesinde gelişti: Olympia & York ve Londra Rıhtımları Geliştirme Şirketi'nin sponsor olduğu banal öğrenci sergisi *Freeze*'den, 1989'daki BT Yeni Çağdaşlar'a, 1994'te Serpentine Gallery'de Häagen-Dazs'ın desteklediği sergiden 1995'te sponsorluğunu Beck's'in üstlendiği çağdaş opera *Agongo*'nun sahne tasarımına kadar, arkasında hep sponsorlar vardı.[62] Bu parlak kariyer, Hirst'ün 1995'te Turner Ödülü'nü almasıyla doruğuna ulaştı. Bir zamanlar formaldehitte korunan koyun, inek ve köpekbalıkları üzerinde yaptığı çalışmalar nedeniyle Londra'nın avangard çevrelerinde tartışma konusu olan Hirst, belki de bu konuda konuşmaya en çok hakkı olan kişidir:

> Eğer sanat hayat hakkındaysa, hayatın o yüzünü görmezden gelemezsiniz. GoldSmiths' College'da sizi gerçekten engelleri yıkmaya ve yeni iş yapma yolları bulmaya teşvik ediyorlar, sponsorluk da bunun bir parçası. Hiç kuşkusuz sponsorluk işin alımlanışını etkiler, ama bu da üzerinde çalışılacak bir şeydir. Kendimi Et Pazarlama Komisyonu'na yakın falan hissetmiyorum, ama hayvanları kullanarak gerçekten iğrenç bir şey yapıp Friends of the Earth'ün sponsorluğundan yararlanarak politik bir mesaj da verebilirsiniz.[63]

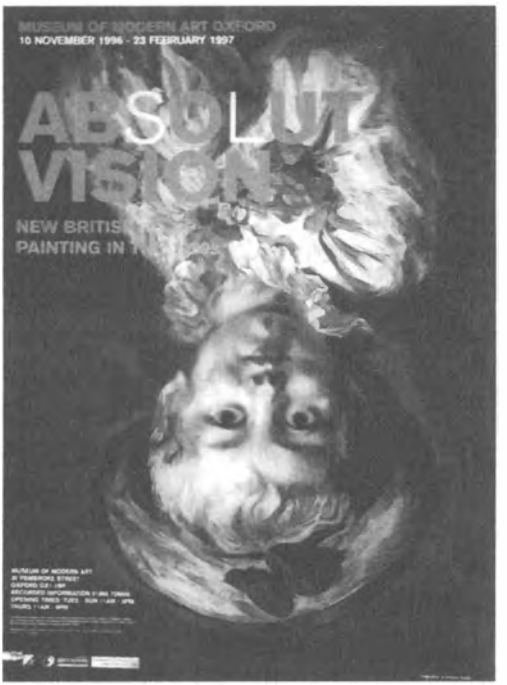
Aykırı sanatın "şok" etkisi ile bir zamanlar avangardın meydan okumaya kalkıştığı burjuva dünyasının sponsorluğunu birleştiren Hirst'ün kariyeri, tam bir paradoks oluşturuyor. Kendine genç, yeniliğe açık, havalı bir imaj çizmek isteyen ve özgül bir pazar arayan şirketler açısından aykırı sanatı cazip kılan özelliği, tam da yarattığı bu sansasyondur. Hewison'un dediği gibi: "Böylece sponsorluk sadece sanatçının malzemelerinden biri haline gelebilir. Ne var ki, süreç içinde sanatçının kendisi de sadece bir reklam malzemesine dönüşür."[64]

Muhafazakâr hükümetin işletme kültürüne verdiği yaklaşık yirmi yıllık desteğin ardından, Britanya'da sanat dünyasındaki özel girişimcilik vizyonları ve pratikleri, şu anda tümüyle ulusal ürünler olarak benimsenmiş durumda. Janet Minihan 1977'de Britanya'da sanatın kamu kaynaklarıyla finanse edilmesini konu alan çalışmasına "Kültürün Kamulaştırılması" başlığını vermişti.[65] Birbirini izleyen Muhafazakâr hükümetler bu süreci tam anlamıyla tersine çevirdiler. O kadar ki, 1990'lara gelindiğinde, sanat müzeleri ile galerilerinin Thatcherizm'den önce tasavvur bile edilemeyecek pazarlama yöntemlerine başvurması standart bir uygulama hale gelmişti.

ABSOLUT REKLAM

Oxford'daki Modern Sanat Müzesi, sanat müzelerinin ve galerilerinin işletme kültürünü nasıl bir coşkuyla benimsediklerini gözler önüne seren iyi bir örnektir. Bu müzenin, dürüst çizgisinden ayrılmaya ve kendisini sponsorlarının halkla ilişkiler bürosuna dönüştürmeye ne kadar hazır olduğu, 1996-1997 döneminde herkesin fark edebileceği ölçüde kesinlik kazandı. Kibirli bir tavırla kendisini "Avrupa'nın en nüfuzlu müzelerinden biri" olarak adlandıran ve 1960'larla 1970'lerin başında Britanya'nın önde gelen alter-

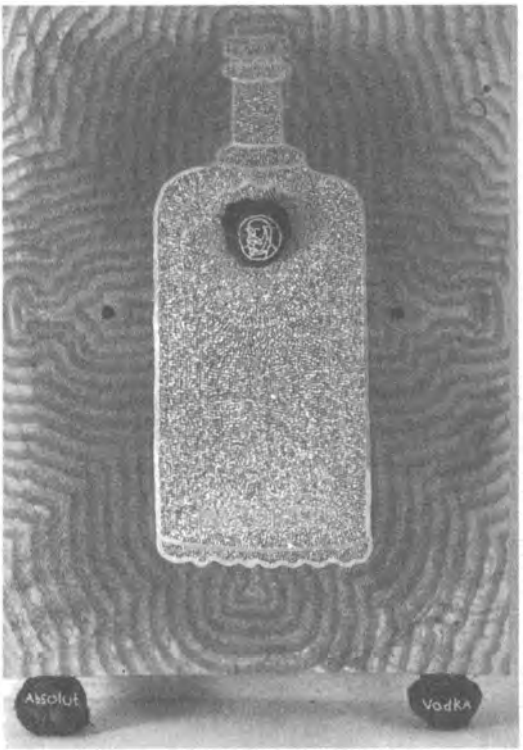
natif mekânı olmaktan gurur duyduğunu açıklayan müze,[66] "Absolut Vision" gibi dikkat çekici ve "çığır açıcı" bir başlık taşıyan bir sergi gerçekleştirdi. Serginin alt başlığı şöyleydi: "1990'larda Yeni Britanya Resmi."[67] Absolut, her yerde reklamı yapılan bir votkadır. Serginin başlığında "Absolut", "absolute", "about" sözcükleriyle ve bu sözcüklerin sesletimi ve görsel grafiğiyle oynanmıştı ("s" ve "l" harfleri farklı bir karakterle yazılmıştı). Bu başlık, ilk bakışta iyi niyetle "Absolut Vision" ya da "Absolut(e) Vision" olarak okunabilirdi. Ancak jetonunuz düştüğünde (ki, benimki gibi, hiç



Resim 7: *Absolut Vision: New British Painting in the 1990s* adlı serginin afişi, 1996, 1997, Oxford Modern Sanat Müzesi, Glenn Brown'ın *Seni ve Sana Has Tarzı Çok Aradım* adlı eseri, Jean Honoré Fragonard'ın *Pierrot Kostümü Giymiş Çocuk* adlı resminden esinlenerek.

düşmeyebilir de) serginin başlığının aynı zamanda "About Vision" olarak da okunabileceğini görebilirdiniz.

Bu dayatmacı reklam tarzına öncü olmakla yetinmeyen Absolut votka, sergiyle tam anlamıyla bütünleşmek amacıyla Britanya'da sponsorlar arasında o zamana kadar görülmemiş ölçüde atılgan bir girişimde bulundu. Şirketin ünlü votka şişesinin Chris Ofili tarafından yapılan resmini de "sergisine" dahil etti; şirket bu resmi bu sergi için özel olarak sipariş etmişti. Resmin adı da bir sponsorun reklam mesajı olarak serginin başlığı kadar incelikliydi: *Imported* (ithal)



Resim 8: Chris Ofili, *İthal*, 1996, keten üzerine yağlıboya, yaldız, polyester reçine, raptiye, fil dışkısı kaidelerle, 121,9 x 91,4 cm, "Absolut Ofili" adıyla bilinir.



Resim 9: Oxford Modern Sanat Müzesi'nin cephesine asılı sponsor afişleri, 1996-1997.

sözcüğü, votka şişesinin altındaki kabartma yazının yansımasıydı. Ofili'nin alamet-i farikası haline gelen yağlıboya, yaldız ve fil dışkısının kullanıldığı bu tablo, görevini bırakmak üzere olan müze yöneticisi David Elliot tarafından "heyecan verici yeni bir eser" olarak övülmüş, nihayetinde Absolut'un kendi şirket koleksiyonuna dahil edilmişti.

Bu noktada karşımıza çıkan soru şu: Farz edelim ki bu sergi gerçekten de yeni binyılın eşiğindeki bir vizyonu taçlandırma amacı taşıyordu, peki kimin vizyonuydu bu? Absolut Votka'nın mı, Oxford Modern Sanat Müzesi'nin mi, yoksa Absolut'un İsveç'teki çokuluslu sahibi Vin & Sprit'in mi? İsveç kökenli bir marka olan Absolut Votka'nın, bir başarı öyküsü olan sanata müdahalesinin hem onurlu hem de kirli bir geçmişi var. Uluslararası reklam dünyasındaki lüks pazar dilimini ele geçirme yönündeki ticarî hedeflerini, deneysel ve avangard sanatla özdeşleşme yönünde bir politikayla birleştirdiler. "Pop Art'ın babası" Andy Warhol'a şişe-

nin resminin sipariş edildiği 1985 yılından itibaren, Absolut Votka'nın "sanatsal ilanlar"ının yaratılmasında dört yüzden fazla sanatçı çalıştırıldı.[68] Bu öyle büyük ölçekli bir faaliyetti ki, şirket Absolut Votka'nın "dünya çapında bir nevi sanat galerisine dönüştüğünü" söyleyerek övünebiliyor.[69] Absolut Votka'nın sahipleri ve dağıtımcıları, ilanları tasarlayan avangard sanatçıların statüsünden yararlanarak, bu içkiyi bir tüketim malı olmaktan çıkarıp bir sanat formuna dönüştürmeyi başardılar (bu arada 1980'lerin sonlarında, Absolut'un eski dağıtımcısı Carillon Importers of Teaneck [New Jersey] ilanların litografilerini pazarlayarak kâr elde etmişti). Şimdi Absolut sözcülerinin gururla açıkladığı gibi: "Sanat, Absolut Votka'nın temel değerlerini ve büyüsünü ifade etmek için önemli bir mecra haline geldi."[70] Belki de şirketin öne sürdüğü gibi, "Absolut Votka bir etkinlikte yer aldığında, sanat, moda, halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki sınırlar, daha ilk içkiler konmadan bulanıklaşır".[71] Kimin vizyonu olursa olsun ve hedef kitlesi kim olursa olsun, bu, sanat ve iş dünyalarına bakışımızı kökten ve geri döndürülemez biçimde değiştiren, yeni bir vizyon. Oxford Modern Sanat Müzesi, uzun vadeli olarak, seçkin kamu organları tarafından finanse edildiği halde, sanatın bugün izlemekte olduğu yönü belirleme ve sanatın geleceğine ilişkin bir vizyon sunma şerefi, bu tek seferlik etkinliğin sponsorluğunu yapan özel şirketin payına düşüyor.[72]

Atlantik'in iki yakasındaki muhafazakârlar, uzun süredir, demokratik bir rejimde seçme şansının güvenceye alınabilmesi için sanatın çeşitli kaynaklarla finanse edilmesi gerektiğini savunuyorlar. ABD'de bu iddianın anlamı, genellikle, federal yönetimin sanattaki rolünün sınırlı ve dolaylı olması gerektiğidir; çünkü "aksi halde, Amerikan çoğulcu geleneğine aykırı, devletçe dayatılan bir kültür"ün ortaya çıkacağı iddia edilir.[73] Benzer bir retorik, Britanya'da çoğul fi-

nansman kavramıyla ifade edilir. Örneğin eski Sanat Bakanı Richard Luce bunu şöyle açıklamıştı: "Çoğul finansman, sanat kurumlarına riski dağıtma olanağını verir ve tek bir finansman kaynağına bağımlılıklarını azaltır. Çoğul finansman, sanatın canlılığını artırır ve sanatsal ifadenin karşılaşabileceği her türlü kısıtlamaya karşı bir güvence oluşturur."[74] Ne yazık ki bu tür bir finansman şeklinin demokratik cazibesi, pratikte somutlaştırılamıyor. "Çoğul finansman" denilen olgu, yukarıda ortaya koyduğumuz gibi, sanat müzelerini ve galerilerini kamusal alandan çıkarıp şirketlerin kucağına itmek amacıyla tasarlanmış bir başka özelleştirme oyunuydu ve bu haliyle, toplumdaki temel ekonomik ilişkileri daha da pekiştirmekten başka bir amaca hizmet etmiyor. Sendikalar Kongresi'nin (TUC) raporunda şöyle deniyor: "Unutmamak gerekir ki özel sanat sponsorunun etkinlikleri, kamu sponsorluğundan farklı olarak, hiçbir demokratik denetime tâbi değildir."[75] Geç kapitalizmin en çarpıcı özelliklerinden biri, şirketlerin ekonomik olmayan alanları giderek ele geçirmesidir; artık şu gerçeğin farkına varmamız gerekiyor: Sanat sponsorluğundaki artış, hem sevinilecek, hem de hayıflanılacak bir gelişmedir.[76]

Notlar

1 Chase Manhattan'ın özel bir reklam ilavesinden alıntı, "American Business and the Arts", *Forbes*, 27 Ekim 1986.

2 Petherbridge, "Patronage and Sponsorship", s. 9.

3 Winton M. Blount, *Business Support to the Arts is Just Good Sense* (New York: BCA, 1984).

4 Willard C. Butcher, *Going Public for the Private Enterprise System* (New York: Chase Manhattan Bank, 1980), aktaran: Useem, *Inner Circle*, s. 89.

5 Hunter, *Art in Business*, s. 37.

6 Useem ve Kutner, "Corporate Contributions to Culture and the Arts", s. 99-100.

7 Araştırma ve metodolojisi hakkında ayrıntılı çözümleme için bkz. Chin-tao Wu, *Privatising Culture: Aspects of Corporate Intervention in Contemporary Art and Art Institutions during the Reagan and Thatcher Decade*, doktora tezi, University of London, 1997.

8 DiMaggio, "Cultural Entrepreneurship", s. 35.

9 Bkz. Veblen, *The Theory of the Leisure Class*.

10 Aktaran: Louisa Buck ve Philip Dodd, *Relative Values or What's Art Worth?* (Londra: BBC, 1991) s. 63.

11 Bourdieu, *Distinction*.

12 Paul DiMaggio ve Michael Useem, "Social Class and Arts Consumption", *Theory and Society*, 5. cilt, 1978, s. 141-161.

13 Schuster'a göre, yardım kuruluşlarına yapılan bağışlara ve özel sektörün sponsorluğuna esasen aynı vergi teşvikleri uygulanır; bkz. "The Non-Fungibility of Art Funding", s. 46.

14 Sponsorluk, işletmenin faaliyet kârının hesaplanmasında meşru bir harcama sayılır, dolayısıyla vergiden düşülebilir; bunun için, sponsorluk harcamasının "tamamen ve yalnızca işletmenin faaliyetleri gereği yapılmış olması ve sermaye harcaması değil gelir harcaması niteliğini taşıması" zorunludur; bkz. *Business Support for the Arts: A Tax Guide* (Londra: Arthur Andersen, 1991) s. 17. Ayrıca bkz. Inland Revenue [Kamu Gelirleri Dairesi], *Giving to Charity: How Business Can Get Tax Relief*, Business series, IR 64 (Londra, 1993) s. 6-7.

15 Verdikleri yanıtların doğru olduğu kesin değil; şirketlerin sponsorluklarının başarı derecesini vurgulamaları anlaşılır bir şey. Yine de burada aktardığımız oranlar, şirketlerin sponsorluk yapmak için gerekçelerini ortaya koyması açısından yararlıdır.

16 Conference Board'a göre, yardım amaçlı bağışlarından kültüre ve sanata en yüksek payı (% 20,4) basım ve yayın şirketleri ayırır; finans kurumları için bu oran % 19,3, petrol ve gaz şirketleri içinse % 18,4'dür. Ancak, bağışlanan toplam para miktarı açısından en yüksek katkıyı petrol şirketleri sağlar. Bkz. Kathryn Troy, *Annual Survey of Corporate Contributions* (New York, 1983) s. 30, aktaran: Schuster, "The Non-Fungibility of Arts Funding", s. 12.

17 Cultural Affairs Department, Philip Morris Companies, *Philip Morris and the Arts: 35 Year Report* (New York, 1993).

18 Robert Metz, "The Corporation as Art Patron: A Growth Stock", *Artnews*, 78. cilt, 5. sayı, Mayıs 1979, s. 45.

19 Hunter, *Art in Business*, s. 84.

20. *Philip Morris and the Arts*, s. 8.

21 Aktaran: Rick Rogers, "The Ethics of Sponsorship", *Arts Express*, Haziran 1986, s. 10. Daha fazla ayrıntı için 6. Bölüme bakınız.

22 Bkz. Conference Board, *Annual Report of Corporate Contributions*, 1988 basımı, Advance Report (New York, 1988), aktaran: Useem, "Corporate Support for Culture and the Arts", s. 54.

23 Bkz. Association for Business Sponsorship of the Arts [Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği], *Business Support for Culture and the Arts' 1993/94* (Londra, 1994). Müzeler için verilen rakamlar çağdaş sanat sponsorluğu için doğru bir gösterge değildir; çünkü söz konusu rakamlar çeşitli türlerde müzeleri içerir.

24 Ayrıntılı bir değerlendirme için bkz. Paul DiMaggio, Michael Useem ve Paula Brown, *Audience Studies of the Performing Arts and Museums: A Critical Review*, Research Division Report # 9 (Washington DC: National Endowment for the Arts, 1978).

25 James Odling-Smee, "Refreshing the Arts", *Art Monthly*, 178. sayı, Temmuz/Ağustos 1994, s. 20-23.

26 Victoria Dean Alexander, *From Philanthropy to Funding: The Effects of Corporate and Public Support on Art Museums*, doktora tezi, Stanford Üniversitesi, 1990, s. 91.

27 Libet Nilson, "How Will Museums Survive in Tomorrow's World?", *Artnews*, Yaz 1982, s. 81.

28 Hilton Kramer, "The Hoving Era at the Met", bkz. Kramer, *The Revenge of the Philistines: Art and Culture, 1972-1984* (Londra: Secker and Warburg, 1986) s. 320-324.

29 Antony Thorncroft, "Museums and Art Galleries", *The Financial Times*, 11 Haziran 1988.

30 Aktaran: Penelope Cagney, "Can US Fund-Raising Help British Arts?", *Fund Raising Management*, 19. cilt, 8. sayı, Ekim 1988, s. 77.

31 Waldemar Januszczak, "The Shock of Serota", *Guardian*, 26 Kasım 1988.

32 Aktaran: Petherbridge, "Patronage and Sponsorship", s. 17.

33 Ernest Beck, "Nicholas Serota", *Artnews*, 88. cilt, 3. sayı, Mart 1989, s. 118.

34 *A.g.e.*

35 Antony Thorncroft, "Contemporary Backers Feel Safe at the Tate Sponsorship", *The Financial Times*, 5 Mayıs 1995.

36 AMCON Group Inc., *Seminar on Business Support of Arts*, s. 59.

37 Leonard Sloane, "Is Big Business a Bonanza for the Arts?", *Artnews*, 79. cilt, 8. sayı, Ekim 1980, s. 115.

38 Aktaran: Hans Haacke, "Museums, Managers of Consciousness", Wallis (ed.), *Hans Haacke*, s. 69-70 ["Müzeler – Bilinç Yöneticileri", *Sanatçı Müzeleri*, Ali Artun (ed.), çev. Elçin Gen, Ali Berktay, Engin Yılmaz (İstanbul: İletişim: 2005) s. 235].

39 *Tate Gallery Corporate Membership Programme*, broşür, s. 5.

40 Tate Gallery, Cézanne (Londra, 1996) s. 597.

41 Jeremy Lewison, "New Directions for a National Direction", *Museum Management and Curatorship*, 10. cilt, Haziran 1991, s. 201. New York'ta Mary Boone, Londra'da Sonia Coode-Adams ve Anthony d'Offay Gallery gibi ticarî sanat danışmanları ve tacirleri de Tate Gallery'ye bağış yaptılar.

42 Januszczak, "No Way to Treat a Thoroughbred".

43 Sanat Konseyi, bağış alan sanat organizasyonlarından "nazik bir teşekkür" rica eden bir yönerge yayınlayacak kadar ileri gitti; bkz. Thorncroft, "An Honest Broker"; ayrıca bkz. Thorncroft, "Two Paymasters for the Arts", *The Financial Times*, 19 Mart 1980.

44 Brian Angel ART/ London 89'un yöneticisiydi; bkz. "Success at Last: The Media Credit Breakthrough", *absa Bulletin*, Sonbahar/Kış 1989, s. 3. Guinness'in halkla ilişkiler müdürü Lynette Royle da benzer bir şikâyette bulunmuştu: "Ancak benim korkum şu: İnsanlar biraz olsun uyanmadıkça, tanıtımı açıkça amaç edinmiş olan sponsorlar araç olarak sporu sanata tercih edeceklerdir." Bkz. "Credit the Connection", *absa Bulletin*, Sonbahar 1993, s. 13.

45 Gingold, *Business and the Arts*, s. 40.

46 Andy Lavender, "Patronage by Numbers", *The Times*, 12 Temmuz 1994.

47 Eşleştirme Programı, 1984'te Muhafazakâr hükümet tarafından uygulamaya konulan Özel Sektör Sanat Sporluğunu Teşvik Projesi'nin yerini almak üzere 1995'te başlatıldı; Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'nin amacı, sponsor şirketlere nakit para vererek sanat sponsorluğunu teşvik etmekti.

48 Claire Armitstead, "Risky Business", *Guardian*, 13 Ocak 1993.

49 Alys Hardy, "Luce Vows 'No Artistic Interference'", *The Stage*, 11 Mayıs 1989, s. 2.

50 Bkz. Fredric Jameson, "Postmodernism or the Cultural Logic of Late Capitalism", *New Left Review*, 146. sayı, Temmuz/Ağustos 1984, s. 64 vd.; Jameson, *The Cultural Turn: Selected Writings on the Postmodern, 1983-1998*'de değiştirilerek yeniden basıldı, (Londra: Verso, 1998) s. 4 vd.

51 Robert Hewison, "Out to Change the Message on a Bottle", *The Sunday Times*, 28 Mayıs 1995.

52 Paul Goldberger, "Philip Morris Calls In IOU's in the Arts", *The New York Times*, 5 Ekim, 1994. Benzer bir olay iki gün önce *The New York Observer*'da yer almıştı; ancak çok kısa yazıldığı için herhangi bir tartışma yaratamamıştı: "Philip Morris' Blackmail Scam", *The New York Observer*, 3 Ekim 1994.

53 Jeffrey Hogrefe, "Secondhand Smoke Hits Arts Angel", *The New York Observer*, 17 Ekim 1994.

54 *A.g.e.*

55 Mary Brandenberg, "Sustenance: From the City", *Accountancy*, Eylül 1988, s. 69.

56 *A.g.e*

57 Antony Thorncroft, "Identity Crisis", *The Financial Times*, 3 Şubat 1992; "A Trend Towrds the Multinational Approach", *The Financial Times*, 9 Mart 1992.

58 Aktaran: Matthew Fletcher, "The Art of Patronage", *Accountancy Age*, Temmuz/Ağustos 1991, s. 9.

59 Raymond Williams, "Advertising: The Magic System", *Problems in Materialism and Culture* (Londra ve New York: Verso, 1997) s. 193.

60 Dalya Alberge, "The Art Donors", *The Independent*, 25 Şubat 1992.

61 Alexander, *From Philanthropy to Funding*.

62 Hewison, "Message on a Bottle".

63 *A.g.e.*'de alıntılanmış.

64 *A.g.e.*

65 Janet Minihan, *The Nationalization of Culture: The Development of State Subsidies to the Arts in Great Britain* (Londra: Hamish Hamilton, 1977).

66 "10 Good Reasons Why You Should be a Friend of MOMA" başlıklı broşür, Museum of Modern Art, Oxford.

67 "Absolut Vision" 10 Kasım 1996-23 Şubat 1997 tarihleri arasında gerçekleştirilmişti.

68 Bu listede yer alan daha tanınmış isimlerden bazıları Keith Haring, Kenny Scharf ve Francesco Clemente'dir.

69 "From the Fine Art of Advertising to the Advertising of Fine Art" başlıklı bölümden alındı; bkz. *The Story*, Absolut Şirketi tarafından 1997'de basılan bir broşür (2001'de yeniden basıldı) s. 16; ayrıca bkz. "Absolut Beginner", *Guardian*, 11 Ekim 1995.

70 Göran Lundqvist (Absolut yönetim kurulu başkanı), "Absolut Vision", bkz. *About Vision: New British Painting in the 1990's* (Oxford: Museum of Modern Art, 1996), sayfa numarası yok.

71 *The Story*, s. 15 (69. nota bakınız).

72 Müze, İngiltere Sanat Konseyi, Güney Sanatı, Oxfordshire Bölge Meclisi ve Oxford Kent Meclisi tarafından finanse ediliyor.

73 Kevin V. Mulcahy, "Government and the Arts in the United States", bkz. Cummings, Jr. ve Katz (ed.), *The Patron State*, s. 313.

74 Richard Luce, "Government Goals", *Greater London Arts Quarterly*, 9. sayı, Yaz 1987, s. 11.

75 Trades Union Congress [Sendikalar Kongresi], *The TUC Working Party Report on the Arts* (Londra, 1976) s. 30.

76 Bu bölüm ilk haliyle *New Left Review*'da basıldı, 230. sayı, Temmuz/Ağustos 1998, s. 28-57.

6
Şirketler Sanat Ödülü Dağıtıyor

Britanya'da ve ABD'de iş dünyasının sanatı çıkarlarına alet etmesi, şirketlerin sanat müzelerini ve galerilerini kendi halkla ilişkiler bürolarına dönüştürmesiyle sınırlı kalmıyor. Edilgin bir konumda, sanat müzelerine katkıda bulunmaları için birilerinin kendilerine ricada bulunmasını beklemekle yetinmeyen şirketler, 1980'lerden bu yana kendilerini sanat dünyasında meşru bir güç olarak kabul ettirmek için büyük çaba gösteriyorlar.

Günümüzün şirketleri, sanat müzelerine benzemek konusunda olağanüstü hırslı davrandılar; hatta kendi bünyelerinde küratörler istihdam etmeye başladılar ve kendi sanat departmanlarını kurdular. Sergiler düzenlediler, yeni sanat galerileri kurdular; hatta, bazen kendi binalarında bir 'kamu' müzesinin şubesini bile açtılar. Şirketler ciddi olarak sanat koleksiyonu oluşturmaya 1970'lerde başladılar; bu çabalarını o tarihlerden beri hemen hemen aynı yoğunlukta sürdürüyorlar. Ayrıca, yüce gönüllü sanat hamisi imajını güçlendirmek için, kendi sanat koleksiyonlarını ülke içinde ve dışında çeşitli yerlere götürdüler. Bu yöndeki bir başka

önemli etkinlikleri de, ya bizzat düzenledikleri ya da sponsor oldukları sanat ödülleriydi, böylece egemen sanat çevresinin tam kalbine uzanmış oldular. Bu girişimlerin temelinde, şirketlerin, etkinlik gösterdikleri ülkenin kültür yaşamının parçasıymış gibi davranabileçekleri ve böyle davranmaları gerektiği varsayımı yatıyor. Kitabın bundan sonraki üç bölümünde, şirketlerin sanata müdahalelerinde Reagan ve Thatcher yönetimleriyle başlayan bu ileri aşamayı ele alacağız.

ŞAŞAALI ÖDÜLLER

Şirketlerin sanat ödülü vermesi ABD'de fazla yaygın olmayan bir olgu; oysa Britanya'da 1980'lerin ortalarından bu yana hızla yaygınlaşıyor. *The Independent*'ın sanat eleştirmeni Andrew Graham-Dixon'a göre bu ödüllerde öyle yüksek bir rekabet söz konusu ki, "Britanya, rekabetçi bir spor olarak sanatın gelişiminde dünyaya öncülük ediyor".[1] Hatta, sanatın oyun sahasında yalnızca oyuncular değil, bahisçi-sponsorlar da boy gösteriyor. Britanya'da iş dünyası, 1980'lerin sonları ile 1990'ların başlarında en parlak dönemini yaşarken, bol bol sanat ödülü dağıttı: Bankacılık (Barclays Genç Sanatçı Ödülü ve NatWest Sanat Ödülü), sigortacılık (Prudential Sanat Ödülleri), muhasebecilik (Arthur Andersen Sanat Ödülleri) ve yayıncılık (Athena Sanat Ödülleri) gibi hizmet sektörlerinden tutun da, tütün sanayii (John Player Portre Ödülü), mühendislik (Hunting Sanat Ödülleri), inşaat (Laing Sanat Yarışması) ve petrol (BP Portre Ödülü ve BP Yeni Çağdaşlar) gibi imalat sektörlerine kadar, çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren her tür şirket ödül verdi. Kuşkusuz bu liste uzatılabilir. Öte yandan, 1996'dan itibaren Alman giyim imalatçısı tarafından iki yılda bir verilen yüksek prestijli Hugo Boss Ödü-

lü'ne kadar, ABD şirketler kesiminde sanat ödülleri pek popüler değildi. Iki ülke arasındaki bu farklılığın, ödül dağıtmanın şirketlere ülke sınırları dışında sağlayabileceği fırsatlarla pek bir ilintisi yok. Bu farklılığı kısmen açıklayan iki neden var. Bunlardan ilkine bir önceki bölümde değindik: Britanya medyası, sponsor şirketlere ihtiyaç duydukları reklam oksijenini vermeye ve bedava reklam anlamına geleceğini düşündükleri bir uygulamayı onaylamaya yanaşmıyor. Bir diğer neden de, ABD gibi çok büyük ve çeşitliliğin damgasını vurduğu bir ülkede, sanat ödüllerinin ülke çapında etkili pazarlama araçları olarak işlev görmesinin çok zor olması.

Şirketlerin sanata müdahale etmek için kullandıkları en etkili araçlardan biri olarak sanat ödülleri üzerinde yoğunlaşmamız, bu ödüllerin yeni bir kültürel etkinlik biçimi olduğu anlamına gelmiyor. Zaten sanatta rekabet fikri de Reagan-Thatcher döneminin bir ürünü değil. Örneğin bilim ve edebiyat ödülleri, 20. yüzyıl başlarına uzanan saygın bir geçmişe sahip. Ancak, 1980'lerden bu yana şirketlerce verilen sanat ödüllerinin ayırıcı bir özelliği var: Bu ödüller için yalnızca sanatı icra edenler rekabet etmiyor, kaynak sağlayan şirketler ve bu şirketlerin daha geniş sosyal ve ekonomik bağlamlardaki imajları arasında da rekabet var. Bu tür ödüller akademiler tarafından verildiğinde yerleşik beğeniyi yansıtır ve görünüşte çıkarsızdır; ya da en azından, dolaysız çıkarlar söz konusu değildir. Nobel Ödülü gibi büyük ödüller hariç, bu tür ödüller ülke sınırları dışına da taşmaz.

Ne var ki küresel kapitalizmin gerekleri ülkeler arasındaki sınırları sildi. Görsel sanat ödülleri ulusal ve küresel pazara egemen olma çabasındaki çokuluslu şirketler için kültürel ya da ulusal tüm sınırları aşmaya yarayan çok değerli bir reklam aracı haline geldi. İşte bu nedenle, Japonya'da

Philip Morris Sanat Ödülü, tüm Güney Doğu Asya ülkelerinde Philip Morris ASEAN* Sanat Ödülleri gibi tuhaf fenomenlerle karşılaşıyoruz; bunları daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağız. Tabii burada şöyle bir ironi söz konusu: Çağdaş sanatın, özellikle de avangard tezahürlerinin genellikle hâkim sisteme isyan ettiği düşünülür; ama bu etkinliklerle çağdaş sanat, o sistem içerisinde baştan çıkarıcı bir ticarî çekicilik kazanıyor. Sanatlarını Reagan-Thatcher döneminde öğrenen, hatta bazıları ilk olarak bu dönemde ünlenen günümüz sanatçı kuşağının bazı *harika çocuklarının* (Jeff Koons, Damien Hirst ve Tracey Emin ilk akla gelenleri), kendini pazarlama ve imaj tasarımı alanlarında bu kadar becerikli olmalarına belki de şaşmamak gerekiyor.

HAZIR EGEMENLİĞE KONMAK

Sanat ödüllerinin büyük şirketler için bir pazarlama aracı olduğunu ve bu işlevlerini çok açık bir biçimde yerine getirdiklerini dikkate alırsak, sanatın, şirketin pazarlama sloganında bozguncu bir öğe olarak yer aldığını öne sürmek akıllıca olmaz. Sanat sponsorluğunun uzmanlaşmış bir biçimi olan sanat ödülü, kamunun bilincinde yer etme şekli itibariyle, şirketlere egemen çevrenin –bu durumda sanat dünyasındaki egemen çevrenin– parçası olma fırsatı sunar. Rekabetin ve benzerleriyle kıyaslanmanın nihaî ürünleri olan sanat ödülleri, beraberlerinde değer yargılarını da getirir ve böylece beğeni hiyerarşilerinin oluşmasına katkıda bulunurlar. Çeşitli katılımcılar için sanat ödülü, kamusal arenada tartışılarak kararlaştırılmış ve böylece bir anlamda kamunun onayını almış bir mükemmellik damgası gibidir. Dolayısıyla sanat ödüllerinin sponsoru ya da organizatörü

* Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği – ç.n.

olmak, mükemmellik konumuna ve yaygın biçimde tanıtılan (bazen televizyonda da yayınlanan) gösterilerin merkezine yerleşmek demektir.

Ancak, mükemmelliğin bu kamusal tezahürüne dikkatleri çekebilmek için, egemen sanat çevresinin kaynaklarının ve kişilerinin ciddi şekilde seferber edilmesi gerekir. Herhangi bir alanda verilen bir ödül, o alandaki egemen çevre tarafından onaylanmış olmanın getireceği prestije ve statüye sahip olmadıkça meşru sayılamaz; sanat ödülleri için de aynı şey geçerli. İş dünyası bu meşruiyeti iki yöntemle elde eder. Şirketler, küçük ödüller için egemen sanat çevresi içindeki isimleri jüriye davet ederek ödüllerin geçerliliğini sağlama alırlar. Sanat sponsorluğu alanındaki büyük oyuncularsa, ödül programları için köklü ve saygın sanat müzeleriyle ya da galerileriyle işbirliği yaparlar; Hugo Boss Ödülü'nün New York'taki Guggenheim Müzesi'yle, BP Portre Ödülü'nün Londra'daki Ulusal Portre Galerisi'yle olan bağı gibi. Kamuoyunda yüksek bir prestije sahip oldukları göz önüne alınırsa, müze ve galerilerin ödül platformu haline dönüştürülmesi, medyaya erişim olanaklarının ve sanat dünyasındaki merkezî konumlarının kullanılması demektir. Bunun sonucunda şirketler, medyanın ilgi odağı olmayı ve sanat dünyasının tam kalbine yerleşmeyi başarırlar. Kısaca söylemek gerekirse, şirketlerin sanat ödülleri, "hazır egemenlik" kaynağı gibidir. "Hazır" diyoruz, çünkü şirketler, büyük miktarlardaki sermayeleri sayesinde bir anda elde ettikleri bu statülerini, pazarlama hırsları durulduktan sonra aynı hızla bir kenara iterler. "Egemenlik" diyoruz, çünkü sanat ödülü veren şirketler, kendilerini kalite standartlarını belirleyebilecek ve sanatsal eğilimlerin yönünü etkileyebilecek birer otorite gibi gösterirler.

İMAJ TAZELEMEK İÇİN NAKİT ÖDÜL

Ne var ki sanat ödülleri, medyaya yönelik aşırı gösterişli ödül törenleriyle, her şeyden önce özgül bir pazarı hedef alan, incelikli birer pazarlama saldırısıdır. Bu ödülleri ister "marka sponsorluğu"[2] olarak, ister "tasarımcı sponsorluğu"[3] olarak adlandıralım, şirketin "kendi markasını" pazarlamak amacıyla başvurduğu yöntemlerin en mükemmel örneğidir – bu durumun tek istisnası Turner Ödülü'dür. Sanat ödülü, sponsorun ismi ile söz konusu etkinlik arasında doğrudan ilişki kurarak marka ismini ödülün ayrılmaz bir parçası haline getirir. Böylelikle şirket, bir önceki bölümde gördüğümüz üzere, Britanya medyasının sponsorların ismini anmaktan kaçınmasına karşın medyada anılmayı başarır. Aynı zamanda şirket, ödüllerin, sponsor olarak kendisine en fazla fayda sağlayacak biçimde düzenlenmesi için geniş bir denetim olanağına da sahip olur. Kuşkusuz bu, ödül organizasyonunun şirketin kendisi tarafından yapılması durumunda özellikle geçerlidir. Sonuç itibariyle, şirketlerin organize ettiği ya da sponsorluğunu üstlendiği büyük veya küçük sanat ödüllerinin ve yarışmalarının sayısı Thatcher yıllarında hızla artmış, 1990'larda en yüksek düzeyine ulaşmıştır. Britanya'da sanat ödülü dağıtan şirketlerin listesi, Londra borsasındaki FTSE 100 Endeksi'nin küçük bir versiyonu gibidir. Dolayısıyla şirketlerin verdiği sanat ödüllerinin, büyük ölçüde piyasa ilkeleri doğrultusunda işlev görmesi kimseyi şaşırtmamalı: Şirket ne kadar büyükse, para ödülü ve medyada yarattığı yankı da o kadar güçlü olur.

Britanya'nın en büyük sigorta şirketi olan Prudential, yaklaşık on yıl boyunca kendi sanat ödülleri olan Prudential Sanat Ödülleri'ni yönetti – sanki bu ödüller "Britanya'nın sanat hayatının" bir parçasıymış gibi. Şirketin genel müdürü Mick Newmarch, Prudential'ın kamusal duyarlılığına

dikkat çekmeyi tercih etse de,[4] bu tür bir sanat sponsorluğu asla çıkarsız olamaz. 1980'lerin sonlarında şirket "marka imajını yenileme" gereği duymuş, hedef kitlesini belirlemek amacıyla niteliksel bir araştırma yaptırmıştı: Araştırmanın sonucuna göre hedef kitle, "genellikle yüksek sosyo-ekonomik kesimdeki sanat tutkunları"ydı. Prudential, bu gruba ulaşmak için sanat ödülleri oluşturmaya karar verdi; bu, "başlı başına ilgi uyandıracak" bir girişimdi, çünkü sanat sponsorluğunun geleneksel yöntemleri, şirketin istediği türde bir tanıtım için yeterli görünmüyordu.[5] Şirket, 1989'da başlattığı ödül programıyla, kendisinin en çok özdeşleşmek isteyeceği ve en arzu edilir olduğunu düşündüğü sanatsal nitelikleri ödüllendirmeye başladı: "Yaratıcılık, yenilik, mükemmellik ve anlaşılabilirlik". Ödüller beş kategorideydi: Dans, müzik, opera, tiyatro ve görsel sanatlar. Bu ödüller, sanatçılara değil sanat kurumlarına verilecekti.

Şirketin büyüklüğü düşünüldüğünde daha azını beklemek olanaksız: Toplam 200.000 sterlin tutarındaki Prudential Ödülleri, en başından itibaren ülkenin en büyük sanat ödülüydü; bu miktar 1992'de 260.000 sterline yükseltildi.[6] Prudential ödül töreni televizyonda canlı olarak yayınlanıyordu. Britanya'daki sanat kurumlarının, Tory'ler tarafından uygulanan kemer sıkma politikaları nedeniyle zor günler yaşadığı bir dönemde, böylesine cömert ödüller coşkuyla ve minnetle karşılanıyordu. Köklü ya da yeni neredeyse bütün sanat kurumları, kendilerini Prudential Ödülleri pastasından bir dilim kapma yarışının içinde buldu. Bu kurumlar arasında, İskoç Balesi, İngiliz Ulusal Operası, görsel sanatlar alanında ise Ulusal Gezici Sergiler Servisi ve Sanat Konseyi Koleksiyonu (ortaklaşa katılmışlardı) gibi çok tanınmış devlet kurumları yer alıyordu. Bu devlet kurumlarını Prudential tarafından dayatılan koşullarda bir yarışma yürütmeye zorlamak, büyük bir manipülasyon anlamına

geliyordu; çünkü böylece şirket değerleri, bu kurumların ulusal bilinçte somutlaştırdığı kolektif kamusal değerlerin üzerine çıkarılmış oluyordu. Prudential gibi şirketler, sanatsal çabayı ödüllendirmek için malî güçlerini kullanmak yoluyla, kendilerini çağdaş Britanya kültürünün en önemli beğeni yargıçları haline getirdiler.

Tabii ki Prudential hiçbir zaman karşılıksız para vermiyordu. Logosunun, hedef kitlesi olan sanatsever kesim tarafından fark edilmesini istiyordu; bu nedenle ödülü kazanan kurumların uymalarını istediği bir koşul vardı: Logoyu "Prudential tarafından sunulan biçimiyle, tüm basılı metinlerde ve programın tanıtımı için yapılan ilanlarda göze çarpacak bir tarzda" kullanmalarını istiyordu.[7] Başka bir deyişle Prudential, büyük miktarda para dağıtarak, şirket imajının olabildiğince olumlu görünmesini sağlamak üzere seçkin sanat kurumlarını kendi halkla ilişkiler bürolarına dönüştürdü. Kuşkusuz ödül kazananlar, şirketin onayını almadan, kazandıkları parayı nasıl harcayacaklarına karar veremiyorlardı.

Prudential Ödülleri, yalnızca büyük şirketlerin satın alabileceği bir ihtişamı temsil ediyordu. İnşaat şirketi John Laing tarafından düzenlenen Laing Sanat Yarışması'ysa, daha mütevazı ya da küçük şirketlerce dağıtılan sanat ödüllerinden beklenenleri sunuyordu. 1970'lerde sessiz sedasız bir şekilde başlayan Laing Sanat Yarışması, 1980'li yılların sonlarına gelindiğinde saygın bir yarışmaya dönüştü; bu yıllarda şirket yarışmayı pazarlama stratejisinin en önemli öğesi haline getirmişti. Şirketin sözcüsü şöyle diyordu:

> Yarışmayı sanatçılara duyurmak için yerel gazetelere ilanlar veriyoruz, böylece ismimiz de yerel basında yer almış oluyor. Bir inşaat şirketinin reklamını yapmak çok zordur. İnsanlara "lütfen otoyolunuzu bizden alın" diyemezsiniz.

Dolayısıyla, bu yarışma ismimizi duyurmanın en güzel yolu, çünkü sanatçılara yardım ediyoruz.[8]

Prudential Ödülleri'ne harcanan büyük paralara karşılık, Laing Sanat Yarışması Ödülleri için toplam olarak yalnızca 15.000 sterlin ayrılmıştı. Ama şirket, ödülün pazarlama amaçlarına hizmet etmesini sağlamakta kararlıydı; bu nedenle yaptığı idarî harcamalarla ödül miktarının yetersizliğini telafi etti. Laing Sanat Yarışması, şirketin bürolarının bulunduğu bölgelerde düzenlenen on bölgesel yarışma ve sergiden oluşuyordu; her bölge için 500 sterlin para ödülü vardı. Bölgesel yarışmaların her birinde o bölgenin jüri üyeleri, ulusal yarışmaya katılacak on beş eser seçiyordu. Londra'da gerçekleştirilen sergide büyük ödülü kazanan sanatçı 5000 sterlin alıyor, Laing şirketinin yönetim kurulu başkanı tarafından seçilen altı eserin röprodüksiyonları ise şirketin takviminde kullanılıyordu.[9]

Kuşkusuz, Laing Sanat Yarışması ve sergileri ulusal medyada Prudential kadar ilgi göremedi. Yine de bu yarışma ve sergiler, tam da şirket yetkililerinin hedeflediği işlevleri yerine getiriyor. Şirket, örneğin bir futbol maçı veya golf turnuvası yerine bölgesel sergilerin ön gösterimlerine davet ettiği müşterilerini, sanatsal bir ortamda etkileme fırsatı buluyor. Şirketin sözcüsü şöyle diyor: "Bu, çok etkili bir halkla ilişkiler aracı. Galerilerle ilişki kuruyoruz, birçok insanla tanışıyoruz; sonra resim yarışmasını gerçekleştirme sürecinde, tüm bölgelerimizdeki müşterilerimizi benzersiz bir şekilde ağırlayabiliyoruz; çünkü bizim resim yarışmamıza katılan resimleri görüyorlar."[10] Sanat ödülleri, diğer sponsorluk biçimlerinden farklı olarak, o kadar esnek bir pazarlama aracıdır ki, isteyen her şirket, kendi pazar koşulları için özel olarak tasarlanmış ve kendi adını taşıyan bir ödül dağıtabilir.

Şirketlerin sanat ödüllerinin çoğu, büyüklük ve kapsam bakımından Prudential Ödülleri ile Laing Yarışması arasında yer alır. Sponsor şirketler, Prudential'ınki gibi cömert sanat ödüllerine genelde uzak dururlar; ama bugüne kadar medyada fazla ilgi uyandırmamış Laing gibi yarışmalarla da tatmin olmazlar. Bir sanat ödülü kendi başına en iyi tanıtımın garantisi olamaz; dolayısıyla sponsor şirketler, çoğunlukla, başarıyı güvenceye almak için sanat ödülü programlarını medyanın yoğun ilgisini çekerek başlatmayı tercih ederler. Bu nedenle, geride bıraktığımız yirmi yıl boyunca, ortak verilen ödüller şirketlerin sanat sponsorluğunda en sık rastlanan taktik haline geldi: Singer & Friedlander ve *The Sunday Times* Resim Yarışması, The Hunting ve *Observer* Sanat Ödülleri, Adam & Company ve *Spectator* Yıllık Sanat Ödülü bunlardan birkaçı. Sanat ödülü veren şirketlerin sanat eleştirmenlerini jüri üyesi olarak davet etmesi çok doğal olduğundan, bu tür ödüllerin basında yer alma şansı daha da yüksektir. Örneğin *The Financial Times*'ın sanat yazarı William Packer, birkaç kez Hunting Ödülü jürisinin başkanlığını yaptığını açıklamadan önce, Hunting Ödülü için düzenlenen sergiyi "Londra'nın en iyi karma sergisi" olarak övmüştü.[11]

DUMAN PERDESİ

Bu pazarlama stratejisi, herhangi bir nedenle imajının cilalanması gereken bir sektör için özellikle etkilidir. Örneğin 1980'den beri Ulusal Portre Galerisi'nde verilmekte olan, Britanya'nın en uzun ömürlü portre ödülü, İmperial Tobacco şirketi tarafından başlatıldı ve on yıl süreyle bu şirketin sponsorluğuyla yürütüldü; 1990'larda ise bu şirketin yerini BP aldı. Her iki şirketin de imajı oldukça zedelenmişti. Bir önceki bölümde gördüğümüz gibi, tütün şirketlerinin sanat

sponsorluğunun, tütün reklamlarına getirilen reklam yasağı bağlamında değerlendirilmesi gerekir. Muhafazakâr hükümetin her türlü sponsorluğu teşvik etmeye çok kararlı olduğu 1980'lerin başında, büyük tütün şirketlerinin neredeyse hepsi yoğun biçimde sanat sponsorluğuna yöneldiler; bunlar arasında Imperial Tobacco'nun rakipleri olan BAT (Du Maurier markasıyla birlikte) ve Gallaher'in bir parçası olan Benson and Hedges da yer alıyordu. Ancak, tütün şirketlerinin sanata ayırdıkları paranın çoğu, görsel sanatlara değil müzik sponsorluğuna harcandı. Bir müzik eleştirmeni, şarkıcılık dalında düzenlenen Benson and Hedges Altın Ödül Yarışması'nı şöyle alaya almıştı: "Sesinizi güçlendirmek istiyorsanız Benson and Hedges'ı deneyin."[12]

Imperial Tobacco, kendi adını taşıyan ödül programını oluştururken (Imperial Tobacco Portre Ödülü) şirketin ismiyle ödül arasında belirgin bir bağlantı kurulmasını güvenceye aldı ve ödülün tanıtımında, ev sahibi kurum olan Ulusal Portre Galerisi'ni ikincil bir konuma indirgemeyi başardı.[13] Portre Galerisi'nin o sıradaki yöneticisi doğal olarak kendini sponsorlarına minnet sunmakla yükümlü hissetti; yine de John Hayes'in şu sözlerinde bir parça ironi de yok değil: "Her halükârda müzenin, finans ve iş dünyasıyla yoğun ilişkiler kurması *çok sağlıklı*. Imperial Tobacco'nun bu yaratıcı cömertliğinden ve en önemli sanat sponsorlarından biriyle işbirliği yapma fırsatına kavuşmaktan ötürü çok memnunum" (vurgu bana ait).[14] Imperial Tobacco, 1983 yılında John Player markası üzerinde odaklanmak amacıyla ödül programının adını John Player Portre Ödülü olarak değiştirdi.

Medya, Britanya'nın ülke çapındaki sanat kurumlarından biri olan Ulusal Portre Galerisi'ne doğal olarak yoğun ilgi gösterir. Portre Ödülü de medyanın yoğun ilgisini çekti. Ödülden ne zaman söz edilse, Imperial Tobacco'nun (1983'ten sonra John Player markasının) adı da geçiyordu.

Ancak ödülün başarısı, önemli ölçüde, nasıl organize edildiğine de bağlıydı. Ödül kazanan sanatçıların yaptığı portrelerle birlikte yarışmaya katılan portrelerden ellisi seçilerek Ulusal Portre Galerisi'nde düzenlenen özel bir sergide teşhir ediliyordu. En büyük ödülü kazanan sanatçı birkaç bin sterlinlik para ödülünün yanında, önemli bir şahsiyetin portresini yapma işini de alıyordu. Yarışmanın, ödül kazananların, yarışma paralelinde gerçekleştirilen serginin ve sipariş edilen portrenin tamamlanışının duyurulması, ödül programının ve sponsorunun isminin yılın büyük bir bölümünde kamuoyunun gündeminde tutulmasını sağlıyordu. Örneğin, ödül kazanan sanatçının ve serginin duyurulduğu yerel gazetelerde şirketin bir hayli tanıtımı yapılmış oluyordu. Yerel bir sanatçının eseri seçildiğinde, sanatçının yaşadığı kentin gazetesi, "Büyülü Portre Mick'e 100 Sterlin Kazandırdı"[15] ya da "Ulusal Portre Yarışması'nda Yerel Sanatçının Zaferi"[16] gibi manşetlerle haber yapıyordu. "Taşralı oğlanın başarı hikâyesi"ni anlatan haberler, ödüle insanî bir boyut katar; öte yandan yerel ile ulusal olanın buluşması, genellikle ulusal ya da yerel gururun güçlenmesini sağlar. Bunun sonucunda, ödül sponsorunun yalnızca sosyal sorumluluk sahibi olduğu ima edilmekle kalınmaz, belli bir cemaatin özel dostu olduğu izlenimi de uyanır – kuşkusuz bu, bir tütün şirketi için akla gelebilecek en son şeydir.

Öte yandan portre siparişlerinin verilmesi, Imperial Tobacco açısından farklı bir amaca hizmet eder. Portresi yapılmak üzere seçilen kişi, genellikle iyi tanınan biridir; ülke çapında bir ödülün çekiciliğine gerek olmadan kendi başına ve sadece bir bölgede değil tüm ülkede medyanın ilgisini çekmeyi başarmış bir kişidir. 1982'de Paul McCartney, 1985'te Kardinal Basil Hume ve 1987'de Ana Kraliçe tipik örneklerden birkaçı. Ayrıca, bu tür bir portrenin ulusal koleksiyona dahil edileceği kesin olduğu için, teslim töreni sı-

rasında basın da hazır bulunur ve bu vesileyle elbette ödülden bir kez daha söz eder. Sonuç itibariyle, Imperial Tobacco, 10.000 sterlin gibi önemsiz bir bedel karşılığında kendi isminin ve John Player markasının bütün bir yıl boyunca basında yer almasını sağlayabilir. *The Financial Times*'ın sanat eleştirmeni, durumu özlü bir biçimde dile getirmişti: "İşte iyi niyet, ülke çapında tanıtım, yerel bağlantılar ve düşük maliyet."[17]

Imperial Tobacco'nun Ulusal Portre Galerisi'yle uzun süreli ilişkisi 1992'de gerçekleştirilen özel bir sergiyle son buldu; sergi Portre Ödülü'ne adanmıştı ve *Portre Ödülü 1980-1989: John Player Portre Ödülünün On Yılı* başlığını taşıyordu. Ulusal Portre Galerisi, sergiyle eşzamanlı olarak sigara paketi şeklinde tasarlanmış bir katalog bastırdı; katalogda John Player Special logosu dikkat çekecek bir şekilde görünüyordu: Üç adet kabartmalı şerit, siyah zemin üzerine markanın ayırt edici rengi olan gümüş renginde basılmıştı. Tütün şirketinin sponsorluk anlaşmasının sona erişini taçlandırdığı anlaşılan bu sergide, daha önce Imperial Tobacco'ya coşkulu övgüler yöneltmiş olan galeri yöneticisinin, bu kez katalogda kurumu adına sponsora teşekkür etme işini eleştirmen William Packer'a devretmesi anlamlıydı.[18] Bu suskunluk, tütün sanayiinin sanat alanındaki sponsorluğunun parlak döneminin sona erdiğini ve tütün reklamlarına karşı yürütülen uzun süreli ve çetin mücadelenin nihayet semeresini verdiğini zarif bir şekilde ifade ediyordu.

İşçi Partisi hükümetinin, sanat ve spor sponsorluğu da dahil olmak üzere tütün şirketlerinin reklamlarına son vermek amacıyla 1999 Aralık sonunda sunduğu yasa teklifleri, tütün şirketlerinin sonunun biraz daha yaklaştığını haber veriyordu.[19] Bu doğrultuda bir yasa tasarısının hazırlandığı ilan edildi; ancak 2001 yılının başlarında bu yasa için Parla-

mento'daki süreç hâlâ başlatılmamıştı.* Bunun, Britanya'daki tütün şirketlerinin sanat sponsorluğuna son verip vermeyeceğini zaman gösterecek; saldırgan ve zengin tütün şirketlerinin Britanya hükümetinin ve Avrupa Parlamentosu'nun koyduğu yasağı aşmak için tüm güçlerini kullanarak her yola başvuracaklarına kuşku yok. Kesin olan bir şey var: Sonunda Avrupa'da sanat sponsorluğu yapması engellenecek olan tütün şirketleri, sanat harcamalarını dünyanın başka bölgelerindeki piyasalara yöneltmeye zorlanacaklar; örneğin görece özgür davranabildikleri ve –göreceğimiz üzere– şimdiden sanat sponsorluğuna dayalı pazarlama tekniklerini olgunlaştırmaya çalıştıkları Asya'ya yönelecekler.

PARAYI KANALİZE ETMEK

Tütün sanayiinin sponsorluk yapmaktaki amacı medyada olabildiğince görünmektir; oysa Turner Ödülü ile Channel 4 arasındaki işbirliği "fark edilecek kadar gizli"dir. "Fark edilecek kadar" diyoruz, çünkü Tate Gallery'deki Turner Ödülü sergisini izleyenlerin çoğu, eğer Channel 4'un işin içinde olduğunu önceden bilmiyorlarsa, son elemeye kalan sanatçıların biyografilerinin görüntülendiği Channel 4 ekranının bulunduğu salona geldiklerinde sponsorluk işaretlerini mutlaka fark edeceklerdir. "Gizli" diyoruz, çünkü Channel 4'un sponsorluğu Turner Ödülü'yle o kadar iyi kaynaşmıştır ki, kanal kendi rolünün reklamını yapmak zorunda kalmadan ödülün ayrılmaz bir parçası haline geldi. Channel 4'un bir sponsor olarak "her durumda kazançlı"

---

* Bu yasa tasarısı 2002'de Parlamento'da kabul edildi. Formula 1 başta olmak üzere uluslararası spor etkinliklerine sponsor olan tütün şirketleri ise 2006 yılının sonuna kadar yasadan muaf tutuluyor. Formula 1'in patronlarından Bernie Ecclestone'un 1997'de İşçi Partisi'ne 1 milyon sterlin bağışladığı ortaya çıkmıştı – e.n.

konumda olması, kuşkusuz, kendisinin başlı başına bir medya kuruluşu olmasından, dolayısıyla sponsorluğunu üstlenmeye karar verdiği bir etkinliği özel bir tanıtıma gerek olmadan sunabilmesinden kaynaklanıyor.

Ama en ilginç soru şu: Channel 4'un, dokuz yıl boyunca sponsorluğunu sürdürmesini Turner Ödülü'nün hangi özelliği sağlamıştı? 1984'ten beri Tate Gallery tarafından organize edilen, dolayısıyla bu nüfuzlu kurumun damgasından yararlanan Turner Ödülü, Britanya'da çağdaş sanat alanındaki en prestijli ödül olmaya devam ediyor. Ödülün ilk sponsoru 1984'te Oliver Prenn oldu; Yeni Sanatın Hamileri kurulunun üyesi olan Prenn, sponsorluğu üç yıl sürdürdü. Daha sonraki üç yıl boyunca sponsorluğu Amerikan yatırım şirketi Drexel Burnham Lambert International üstlendi.[20] Bu şirketin 1989'da iflas etmesi nedeniyle ödül programına 1990'da ara verildi. İşte bu kritik dönemde Channel 4 imdada yetişti ve 1991'de Turner Ödülü şu andaki formatıyla yeniden başlatıldı. Ancak 1990'ların başları yalnızca ödül programı için değil Channel 4 için de zor yıllardı. Kanal, bir şirket olarak iş dünyasına girmek ve ilk kez kendi reklamını satmak zorundaydı. Bu, hem potansiyel reklam verenleri hem de izleyicileri çekmek amacıyla yarattığı yeni imajını markalaştırmak için ciddi bir pazarlama hamlesi gerektiren bir değişiklikti: Program sorumlusu Liz Forgan'ın deyişiyle "'küçük bir gruba açık bir yer' imajının yerine 'herkese bir şeyler sunan' bir kurum imajını geçirecek" bir değişiklik.[21]

Kuşkusuz bu, retorikten öte bir şey değildir; çünkü popülizme böylesine güçlü bir yöneliş, Channel 4'un benimsediği düşünülen yayın anlayışıyla –küçük bir azınlığın ilgi alanlarına hitap eden bir yayıncılıkla– uyuşamazdı. Hatta, Turner Ödülü ile Channel 4 arasındaki bağlantı, ancak Channel 4'un azınlığın taleplerini karşılayan bir kanal ol-

masıyla açıklanabilir. Ödülün ve genel olarak çağdaş sanatın geçtiğimiz birkaç yılda basında daha önce hiç görülmedik ölçüde popülerlik kazandığı doğrudur. İster seçkin gazetelerde isterse bulvar gazetelerinde olsun, Turner Ödülü, son elemeye kalan sanatçıların eserlerinin yer aldığı her sergide büyük ilgi görüyor; basında çok sayıda sütun Britanya'nın genç sanatçılarının serüvenlerine ayrılıyor. Ama Turner Ödülü, çevresinde koparılan gürültüye ve yoğun tanıtım programlarına karşın, nispeten küçük bir kitle tarafından izleniyor. Ödül çerçevesinde düzenlenen sergiyi izleyenlerin sayısı geçtiğimiz yıllarda epey arttı ve 1999'da 133.000 kişiye ulaştı.[22] Kuşkusuz bu, günümüzdeki herhangi bir sergi için etkileyici bir rakam; ancak, Monet gibi empresyonistlerin sergilerini izleyen yüz binlerce kişiyle boy ölçüşmesi mümkün değil. Channel 4'un canlı yayınladığı ödül programının çok sayıda izleyici çektiği de söylenemez – en azından, *Neighbours* ya da *Blind Date* gibi programların izlenme oranlarını ölçüt alırsak.[23]

Kuşkusuz bütün bunlar ödülün ve yakın geçmişte ödül programıyla ilişkisi olmuş sanatçıların popülerliğini küçümsemek anlamına gelmiyor. Britanyalı genç sanatçılar bugünlerde gazetelerde o kadar sık boy gösteriyorlar ki, on yıl öncesine kadar bile böyle bir şeyi düşünmek mümkün değildi. Ne var ki, bu sanatçıların kamuoyuna yansıyan kişilikleri üzerinden, toplumun röntgencilik konusundaki doymak bilmez açlığını gidermek için yazılan öykülerle, çağdaş sanat hakkındaki değinikli haberler arasında çok büyük fark var – çağdaş sanat pratiğinin kuramsal yönünü, öz-göndergeselliğini daha geniş bir kitle için anlaşılır kılacak, çağdaş sanatı gizemselliğinden arındıracak yazılar değil bunlar. Sonuç olarak, Tate Gallery istediği kadar ödülün amaçlarından birinin "çağdaş Britanya sanatındaki yeni gelişmelerin kamuoyunda tartışılmasını teşvik etmek" oldu-

günu iddia etsin, Turner Ödülü ister istemez bir azınlığın ilgisi olarak kalacak.[24]

Ödül bir azınlığa sesleniyor olabilir, ama hedef kitlesi bazı cazip niteliklere de sahip. Bir önceki bölümde söz ettiğimiz sanat izleyicisi modelini esas alırsak, ödülün hedef kitlesi ABC1 sosyal sınıflarında yer alır ve yarıdan epey fazlası elli beş yaşın altındadır; bu tam da, çoğu reklam verenin hitap etmeye çalıştığı kesimdir.[25] Kuşkusuz bu durum ödülün sponsorlarının gözünden kaçmamış: Turner Ödülü'nü, "profili açısından desteklenmesi en uygun etkinlik" olarak görüyorlar. Channel 4'un eski sanat editörü Janey Walker şöyle diyor: "Çünkü reklam verenler genç, dinamik bir izleyici kitlesini tercih ederler; yaşlı insanların televizyon izlemesini sağlamak çok kolay. Bu çok açık. Eğer ticarî bir televizyon kanalıysanız, yüksek pazar dilimini ele geçirmeyi ve programlarınızı genç insanların izlemesini istersiniz."[26]

Kuşkusuz bu noktada bir yanılgıdan kaçınmak gerek; Turner Ödülü'nün hedef kitlesi, ödül töreni yayınının arasına reklamları sıkıştırılmış ürünleri tüketmeye kolayca ikna edilebilecek bir kesim değildir. Piyasa kesinlikle çok daha karmaşık bir tarzda çalışır. Channel 4'un kendini Tate Gallery'yle ilişkilendirerek mecazî anlamda 'satın aldığı' şey, piyasa jargonunda "marka kimliği" olarak adlandırılan şeydir. Janey Walker'ın dediği gibi:

> Bu ekonomik bir şey değil. Channel 4'a sağladığı fayda, daha incelikli. Mesele daha çok marka kimliğiyle ilgili. Modern sanat hakkında pek çok program yapıyoruz. Bu, bir televizyon kanalı olarak çağdaş sanatla ve Britanya kültürünün o kesitiyle ilgili olduğumuzu vurguluyor. Dolayısıyla bizim için gerçekte getirdiği reklam gelirlerinin üstünde bir değer taşıyor. Channel 4, onun aykırı, genç, asi, bazen öfkeli, ilginç, kestirilemez vs. olduğunu anlayan in-

sanlardan yararlanır. Dolayısıyla bütün bunlar Channel 4'un markasıyla ilişkili. Turner Ödülü de bu markayı besliyor. Ödül bir bütün olarak Channel 4'un imajına kesinlikle bir şeyler katıyor. Diyebiliyorsunuz ki işte Channel 4 *Eurotrash, Turner Ödülü, Big Breakfast* gibi programları yapan bir kanal.[27]

Kuşkusuz söz konusu marka, bir sanat kanalı olarak Channel 4'un markası; bu, kanalın yayınıyla da uyum içinde, ayrıca başka kanallardaki sanat programları sürekli olarak azalırken çok çekici hale gelen ve revaçta olan bir marka. Channel 4'un eski editörlerinden Waldemar Januszczak gururla açıklıyordu: "Channel 4'un sanat programları devam etmekle kalmayacak, çoğalacak da."[28] O halde etkili bir imaj yaratmak isteyen bir sanat kanalı için, aynı derecede etkili Turner Ödülü ve yüksek prestijli Tate Gallery'yle ilişkilendirilmekten daha iyi bir yol düşünülebilir mi? Channel 4, bu özel şirket kimliği markasını korumak için her yıl ödül paralelinde düzenlenen sergiye 160.000 sterlin gibi küçümsenemeyecek bir miktar yatırmak zorunda; ayrıca, ödül çerçevesinde verilen göz kamaştırıcı akşam yemeği için de miktarı gizli tutulan bir harcama yapıyor. Bu, şirketin şimdiye kadar üstlendiği en önemli kültür sponsorluğu.[29]

Channel 4, Turner Ödülü için gerçekten önemli miktarda harcama yapıyor; ama bu konuda daha da önemli olan, sponsorların ve Tate Gallery'nin, ödülü kendi kamuoylarına sunarken ne ölçüde işbirliği yaptıkları. Örneğin, Turner Ödülü Channel 4'un işbirliği ve sağladığı kaynak sayesinde 1991'de yeniden başlatıldığında, televizyonda daha kolay yayınlanacak şekilde yeniden düzenlenmişti. Son elemeye kalacak sanatçıların sayısı altıdan dörde düşürülmüştü; bu yolla söz konusu sanatçılar hakkındaki belgeselin bir saatlik televizyon programına rahatlıkla sığdırılması amaçlanı-

yordu.[30] Ama genelde Channel 4, geri planda kalarak dikkat çekmemeye çalışmaktan hoşnut görünüyor. Bu "karışmama" tavrı kuşkusuz Channel 4'un bir ticarî işletme olduğu kadar bir kamu vakfı niteliğini de taşımasından kaynaklanıyor. Dolayısıyla, piyasada yalnızca bir ayağı var; diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, sponsorluğunu yaptığı sanat etkinliklerini kendi ticarî çıkarları doğrultusunda kullanmayı o ölçüde düşünmüyor.

HUGO BOSS: ÇAĞDAŞ SANAT İÇİN GİYİNMEK

Tate Gallery ile Channel 4 arasında Turner Ödülü konusundaki ortaklık her zaman göze batmayacak düzeyde oldu; oysa Guggenheim Müzesi ile Hugo Boss arasındaki ittifak, iki ünlü arasında yapılan bir şöhret evliliği gibidir. Beş milyon dolarlık bu anlaşmanın koşulları arasında, Hugo Boss'un müzede gerçekleştirilecek iki ya da üç serginin sponsorluğunu üstlenmesi ve Hugo Boss Ödülü'nün başlatılması vardı. Hugo Boss'un başkanı ve genel müdürü Peter Littman'ın sözleriyle, müze "dünyanın tam anlamıyla uluslararası nitelikteki ilk müzesi" olarak övülüyordu ve bu nedenle "Hugo Boss AG için ideal bir ortak"tı.[31] Öte yandan müze, kurulan bu ilişkiyi kapsamı ve taahhüt düzeyi açısından "benzersiz" olarak niteliyordu; müzenin yöneticisi Thomas Krens şöyle demişti: "Bu sponsorluk, Guggenheim'ın geçmişindeki tüm geleneksel sponsorluk biçimlerini aşıyor."[32] Bu noktada gündeme gelen soru şu: Bu işbirliği, gerçekten iddia edildiği kadar "benzersiz" mi?

Öncelikle şunu belirtelim: Moda ve sanat dünyaları arasındaki ilişki yeni değil; moda uzun bir süredir sanatla flört ediyor. Zaten çağdaş eğilimlere para yatırarak kâr eden moda dünyasının, bu treni kaçırması beklenemezdi. İşte bu nedenle 1997 yılının sonlarında, şirketlerle arası iyi olan

sanat gazetesi *Art Newspaper*, "Moda ve Sanat" başlığıyla özel bir bölüm oluşturdu; bu bölümde Yves Saint Laurent (YSL), Giorgio Armani ve Chanel gibi ünlü markaların sponsorluğuna özel bir önem verildi.[33] Hugo Boss da tabii ki bu yolda azimle ilerliyor. Ancak Boss'un sponsorluğunun en çarpıcı yanı, aykırı sanat oyununda en büyük kozu oynamak için beş milyon dolar gibi büyük bir meblağ ödemeye hazır olmasıydı.[34]

Hugo Boss Ödülü de, sponsorların ve Guggenheim Müzesi'nin inanmamızı istedikleri gibi benzersiz bir ödül değil. Britanyalı önceli Turner Ödülü'nden dolaysız olarak etkilenmiş olmasa da, onunla arasında büyük benzerlikler var. Bu benzerliklerden Amerikan medyasında sık sık söz edilir. 1996 yılında son elemeye kalan sanatçıların eserlerinin teşhir edildiği Guggenheim'daki serginin kataloğunda da iki ödül arasındaki benzerlikler açıkça ortaya konmuştu.[35] Her iki ödülde de uluslararası bir jüri heyeti görev yapar; hatta bağımsız Japon küratör Fumio Nanjo her iki heyette de görev alır. Ayrıca bu ödüller, "moda olan" kavramsal sanatçıları kayırır; örneğin Douglas Gordon gibi bazı sanatçılar iki ödül için de yarışırlar (Gordon 1996 Turner Ödülü, 1998 Hugo Boss Ödülü sahibidir). Her iki ödül programında da, ödülü kazanan sanatçının açıklanmasından önce son elemeye kalan sanatçıların eserlerinden oluşan bir sergi düzenlenir. Turner Ödülü Amerikalılara "dar kafalı" görünüyor olabilir; ama Turner Ödül programının uzun yıllardan beri yürütülmekte olduğu dikkate alınırsa, Hugo Boss Ödül programının aslında Britanyalı öncelini model aldığını düşünmek mantıklı olur.[36]

Turner Ödülü'nün örnek alınması tabii ki bir ulusal gurur meselesi değil, Amerikalıların Turner Ödülü'nde taklit etmeye değer buldukları bazı özel yönler var. Guggenheim Müzesi ve onun sponsoru, Turner Ödülü'nün şöhretinin ve hakkındaki polemiklerin medyada yarattığı ilginin ne kadar

değerli olduğunun farkındalar. Boss Ödülü'nün iki jüri üyesi Lisa Dennison ve Nancy Spector'un belirttiği gibi: "Turner Ödülü, Channel 4'un çok önemli katkılarıyla, belki de bir müze ya da galeriye hiçbir zaman adım atmayacak insanlar arasında bile çok tartışılan, ulusal bir etkinlik haline geldi."[37] Boss Ödülü organizatörlerinin ulaşmaya çalıştıkları hedeflerden biri de, "çok geniş bir halk kitlesinin dikkatini çekmek"ti.[38] Sanat ve moda dünyaları arasındaki ilişkiyi en belirgin ve kolay biçimde izlememizi sağlayan şey, medyada görünürlük kazanma çabasıdır.

Gerçekten de, Guggenheim ile Hugo Boss arasındaki ortaklık, özellikle bu ortaklığın ürünü olan Hugo Boss Ödülü, başından beri uluslararası sanat ve moda medyasında olabildiğince çok ilgi uyandıracak şekilde düzenlendi. Guggenheim adı başlı başına çok büyük bir pazarlama gücüne sahip küresel bir markadır; bundan kimsenin kuşkusu yok; ama iki ortak arasındaki beş milyon dolarlık anlaşma da en az onun kadar, belki ondan da fazla haber değeri taşır. Ayrıca, şirketin yirmi beş gazeteciyi ödül törenini izlemek üzere Avrupa'dan New York'a uçurma kararı alması, Hugo Boss'un ismini uluslararası sanat arenasında duyurmaya çalıştığının kanıtıdır.

Hiç kimseyi şaşırtmaması gereken bir nokta şu: Hugo Boss'un sanat dünyasındaki çabaları, ABD piyasasına girme yönündeki ticarî emelleriyle yakından bağlantılı.[39] Alman erkeğinin tipik giysisi olan Hugo Boss takım elbiseleri, yıllar içinde "önemli, zengin, pahalı ve klasik" imajı kazandı; BMW'nin erkek giyimindeki muadili olarak tanımlanan marka oldu.[40] Hugo Boss 1990'ların başlarında ABD'de yirmi mağaza açmayı tasarlıyordu, bu nedenle pazardaki rakipleri karşısında prestijli imajını güçlendirmek konusunda kararlıydı. Ürettiği giysilerin klasik imajına renk katmak için, "moda" olan aykırı sanatla ilişki kurmaktan daha iyi

bir yol düşünülebilir miydi? Müze ile Boss arasındaki anlaşmanın gerçekleşmesinde başrolü oynayan Peter Littman şöyle demişti: "Bu ortaklığın ABD'deki imajımızı geliştirdiği tartışma götürmez."[41]

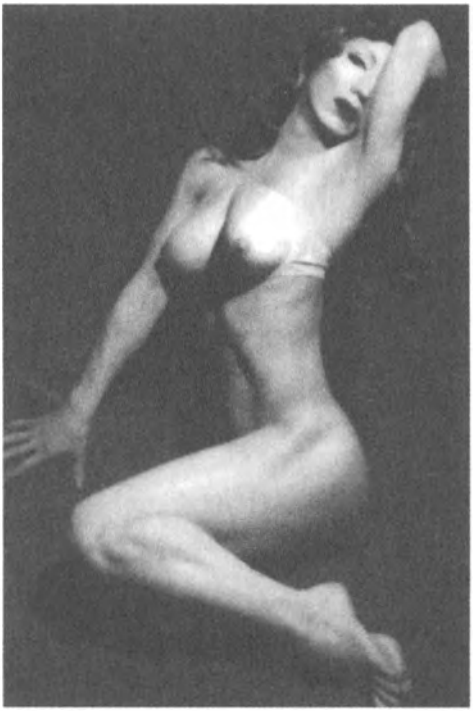
Boss Dünyanın Her Yanında

Peki, Hugo Boss'un yeni imajı, aykırı sanatın ödünç giysileriyle ne ölçüde başarılı oldu? Hugo Boss, küresel piyasaya yönelik hırsı doğrultusunda enternasyonalizmin özgül bir türünün savunuculuğunu yapıyor; bu özgül enternasyonalizmin bir alamet-i farikası da siyaseten doğruluk gibi görünüyor. Boss Ödülü uluslararası bir jüri tarafından verilir ve jürinin görevi, farklı ülkelerden gelen sanatçılardan oluşan bir final listesi oluşturmaktır – Hugo Boss'un yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü Joachim Vogt, bunu daha açık bir şekilde ifade ediyor: "Beş kıtayı" temsil eden bir sanatçı listesi.[42] Yani bu giyim şirketinin politik bir iddiası var: Alman kökenli olmasına karşın, yalnızca bir Alman şirketi değil (hatta, şimdiye kadar hiçbir Alman sanatçı son elemeye kalamadı). Şirket küresel bir vizyona sahip olmakla gurur duyuyor. 1998 Hugo Boss Ödülü'nü kazanan sanatçıyı açıklayan sözcü de bunu vurguluyor: "Boss Ödülü, Guggenheim Müzesi'yle ortaklığımızın uluslararası boyutunun gerçek bir göstergesidir."[43] Bu, ödülün daha önce açıklanan amaçlarından biriyle de uyumlu: "Sanatın küresel kavranışını teşvik etmek ve sanatçıları yeni fikirler üretmeleri için cesaretlendirmek."[44]

Burada üstünde durulması gereken sözcük, kuşkusuz, "küresel". Hangi açılardan, hangi nedenlerle küresel? 1996 yılındaki ilk final listesinde iki Amerikalı (Laurie Anderson ve Matthew Barney), bir Kanadalı (Stan Douglas), Bahamalardan bir sanatçı (Janine Antoni), bir Japon (Yasumasa

Morimura) ve bir Çinli (Cai Guo Qiang) yer alıyordu. Cai'nin ve Morimura'nın etnik kökeni kuşkusuz listeyi bariz bir biçimde enternasyonal kılıyor. Ne var ki, bu tür bir enternasyonalizm kaçınılmaz olarak Batılı bir bakışı da beraberinde getiriyor – bu her ne kadar, açığa vurulmamış bütün o sömürgeci varsayımlarıyla, Doğululaştırılmış bir bakış olsa da. Morimura'nın, Batı'nın kanonik başyapıtlarındaki kadınların kılığına bürünerek yarattığı fotoğrafları hakkında yorum yapan küratör, bize şunları söyledi: "Beyaz bir kadın gibi giyinmiş Asyalı bir erkeği görmek hâlâ kışkırtıcı."[45] Eğer küratörlerin ima ettikleri gibi, sanatçıların toplumsal cinsiyetinin ve ırksal kimliğinin sanat açısından herhangi bir anlamı varsa, o zaman Cindy Sherman'ın kendini aynı şekilde Batı'nın başyapıtlarına dahil etmesi (Sherman'ın işleri Morimura'nınkinden daha eskidir ve Morimura'ya esin vermiş olabilir) daha az kışkırtıcı olmalı, ne de olsa beyazların resmedildiği tablolarda yer alan beyaz bir kadın. Ne kadar özgürleşmiş ve siyaseten doğru olursa olsun, Batılı bir feministin Doğulu bir erkeğe yönelmiş bakışı, toplumsal cinsiyet rollerinin ters çevrildiği bir egzotizmi akla getirir. Sömürgeci beyaz erkeğin Doğulu bir kadına yönelmiş geleneksel bakışı yerine, bu kez Doğulu bir erkeğe bakan Batılı bir kadınla karşı karşıyayızdır.

Enternasyonalizmin bu türü, kuşkusuz, esasen Batılı bir inşa. Finale kalabilen az sayıdaki Doğulu ve Afrikalı adaya sembolik figürler olarak bakabiliriz – küreselleşmeyi yalnızca ekonomik değil kültürel açıdan da benimseyen çokuluslu şirketleri temsil eden siyaseten doğru bir jesttir bu. Batılı olmayan, ama Batı'daki ana-akım sanat kurumlarına kabul edilmeyi başarmış sanatçılar, genellikle Batı'da uzun yıllar yaşamış, Batı'nın hâkim sanat söylemince onaylanmış sanat mecraları ve tarzlarıyla çalışan kişilerdir. Bazıları, Batı'nın ötekine yönelik zevkini tatmin etmek amacıyla kendi



Resim 10: Yasumasa Morimura, *Oto-Portre (Aktrist)/Kızıl Marilyn'den Esinlenerek*, 1996.

kendilerini egzotikleştiren bir stil benimseme konusunda da ustalaşmışlardır; ama bu stilin Batılı zevklere çok uzak olmamasına da özen gösterirler. Sürekli kaplumbağa şekillerini ve Çin harflerini işleyen Çinli sanatçı Huang Yong Ping'in (1988 Hugo Boss Ödülü finalistlerinden) işleri bu açıdan çok iyi bir örnektir. Doğu'nun gizemleriyle ilgili çağrışımlar uyandıran bu imgeler, kavramsal sanatın moda lisanı kullanılarak korkusuzca sunulur; böylece kadim Doğu egzotizmiyle çağdaş Batı'nın aşinalığının birarada hissedilmesi sağlanır. Başka bir deyişle bu işler, postmodernist kimlik saplantısıyla mükemmel uyuşur; Batılı izleyicilerin etni-

sitelerini belirlemeleri için yeterince egzotik, ama yadsımaya yol açacak ölçüde etnik olmayan işlerdir bunlar.[46]

Japon ve Çinli sanatçıların dünya sahnesinde yükselişlerini kolaylaştırmış olan ekonomik etmenlerin de göz ardı edilmemesi gerekir. Japonya'nın ekonomik olarak güçlenmesi hiç kuşkusuz geçtiğimiz on yıl boyunca Japon sanatçıların Batı'ya açılmalarına katkıda bulundu; bu, Batı ile Japonya arasında artan ticarî ilişkilerin sonuçlarından biriydi. Örneğin Britanyalı iş çevreleri, 1991'in şaşaalı Japon Festivali'ne, dünya ekonomisindeki bu önemli ve yeni ortakla daha yakın iş ilişkileri kurmak amacıyla ön ayak olmuştu. Öte yandan Çin, Batı'nın hayallerini süsleyen uçsuz bucaksız bir pazardır; bu nedenle Batı'nın, özellikle de Batılı çokuluslu şirketlerin sürekli yaranmaya çalıştığı bir ülke olmanın avantajlarından yararlanır. Çinli sanatçıların yıldızının parlaması (1996 ve 1998 Hugo Boss Ödülleri'nin final listelerinde birer Çinli sanatçı vardı), bu sanatçıların işlerinin kendi içinde taşıdığı değerden çok, ülkelerinin Batı açısından taşıdığı özel ekonomik değerle ilgilidir. Yakın geçmişte yaşadığı ekonomik çöküntüden önce Kore de kulübe kabul edilmiş olsa gerek, zira Koreli sanatçı Lee Bul, 1998 Hugo Boss Ödülü final listesindeydi. Peki bu ticarî çıkarlar nereye kadar uzanacak? Örneğin, Hugo Boss'un Endonezya'dan, hatta Çin'in baş düşmanı Tayvan'dan bir sanatçıyı aday göstermesini sağlayacak ölçüde, politik sınırları zorlayacak mı?

PHILIP MORRIS ATEŞİ ASYA'YI YAKIYOR

Hugo Boss ve ortağı Guggenheim için düşünülemez olan bir şeyin başka çokuluslu şirketler için de öyle olması gerekmiyor elbet. Piyasa kuralları hüküm sürdüğü sürece, politik sınırları piyasanın ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde ge-

nişletmek kesinlikle mümkün. Örneğin geride bıraktığımız yaklaşık altı yıldan beri Philip Morris, ASEAN Sanat Ödülleri'nin sponsorluğunu yapıyor; ister politik ister sanatsal düzeyde ana-akım Batı kurumları tarafından şu ya da bu ölçüde marjinalleştirilmeye devam eden Güneydoğu Asya ülkelerine para veriyor.[47] Hugo Boss'un Güneydoğu Asya piyasasında henüz önemli bir payı yok; Batı'nın herhangi bir köklü sanat kurumu da, henüz dünyanın bu bölgesinde üretilmiş bir çağdaş sanat eserine ilgi göstermiş değil. Ancak, ürettiği sigaralar ve diğer mamuller çok daha geniş bir tüketici kitlesinin talebini karşılayan Philip Morris için Güneydoğu Asya, kuşkusuz çokuluslu bir şirket olarak yararlanmak isteyeceği bir bölge.

Philip Morris'in ASEAN Sanat Ödülleri programına yatırdığı sanat sermayesi miktarı, genel olarak yoksul bir bölge için hiç de önemsiz değil. Yaklaşık 150.000 dolarlık ödül, Philip Morris Sanat Ödülleri'ni olağanüstü popüler kıldı. Söylemeye gerek yok, "Güneydoğu Asya'nın en prestijli sanat yarışması" olarak anılan bu yarışma, çok etkili ve özenli bir şekilde organize edilir.[48] Ödül programı iki kademelidir. Önce her üye ülkede Philip Morris adıyla bir resim yarışması düzenlenir. Otuz dolayında yarı finalist seçilir, bu sanatçıların eserleri her ülkenin en seçkin sanat kurumunda sergilenir. Daha sonra her ülkeden seçilen beş finalist, ASEAN zirvesinin yapılacağı kentte ASEAN çapında bir sergiye katılır. Örneğin Vietnam'ın Başbakan Yardımcısı Nguyen Mainh Caám, 1998 ödülü için Hanoi Opera Binası'nda hayli şatafatlı bir tören düzenledi. 10.000 dolarlık ödülün verildiği bu tören Altıncı ASEAN zirvesinin başlamasından birkaç hafta önce gerçekleştirildi. Bu ödül için düzenlenen sergi, Vietnam'da resmî olarak zirveyi kutlama etkinliklerinden biri olarak seçilince Vietnam hükümetinin de desteğini aldı.[49] Philip Morris ASEAN Sanat Ödülleri, Güneydoğu Asya böl-

gesinin ekonomik yapısını, iletişim ve enformasyon ağlarını tam anlamıyla kullanarak şirket için en yüksek düzeyde reklam yapmayı başardı – hem ASEAN üyesi ülkelerde, hem de Güneydoğu Asya bölgesi genelinde.

Bu bölgede üretilen çağdaş sanatın marjinalleştirilmiş konumunu dikkate aldığımızda bu ödüllerin hiçbir önem taşımadığını düşünebiliriz. Ama bu, meselenin özünü gözden kaçırmak anlamına gelir. Bu ödüllerle en başından itibaren yalnızca yarışmaya katılan sanatçıların değil, sponsorlarının da çıkarlarının savunulması amaçlanmıştı. Her şeye karşın, devletin çağdaş sanatı nadiren desteklediği bir bölgede nakit ödüllerle birlikte verilen bu ödüller genç sanatçılar açısından büyük önem taşır. Örneğin Malezyalı sanatçı Kow Leong Kiang'ın 1998 büyük ödülünü kazanması, Malezya sanatı için "psikolojik açıdan önemli bir dönüm noktası" olarak değerlendirildi ve ülkeyi "ASEAN sanatının üç büyükleri" olan Filipinler, Endonezya ve Tayland arasına yerleştirdi.[50] Yerel bir gazetenin tezahüratı, tabii ki Batı'nın sanat kurumları tarafından övülmenin yerini tutamaz. Ne var ki, 1998 yılındaki yarışmaya katılan iki bin dört yüz sanatçı için Philip Morris Sanat Ödülleri yeterince enternasyonaldir: Amerikan merkezli olan, dolayısıyla o çok peşinde koşulan Batı saygınlığıyla bir şekilde ilişkili olan bir şirketin finanse ettiği, uluslararası bir yarışmadır.

Gerçekte Philip Morris'in, Batı'nın gözünde herhangi bir saygınlığı yok. Ama 20. yüzyılın büyük bir bölümünü Batı sömürgeciliği altında geçirmiş Doğu insanları için Philip Morris tipik bir Batı kurumudur; bu Batı kurumu, Batılı refah toplumunun yaşam tarzını pazarlamadıkça, örneğin Kraft peynirini Asyalılara satamaz. Hanoi Operası'nda 1998'de gerçekleştirilen Philip Morris Sanat Ödülleri töreni, ülkenin gazeteleri tarafından "Vietnam'da o tarihe kadar gerçekleştirilmiş en yüksek düzeyli uluslararası sanat et-

kinliği" olarak değerlendirildi.[51] Böyle bir övgü kaçınılmaz olarak bir miktar abartı içerse de, işaret ettiği bir gerçek var: Bu, kendilerini uluslararası sahnede oyuncu olarak görme özlemi duyan ve Batı'yı, kutsal bölgeye giriş izni verecek bir yargıç gibi gören insanlardaki kolektif aşağılık duygusunun işaretidir. Doğu insanının bu abartılı tepkileri (daha iyi bir ifade bulamadığım için böyle diyorum), Philip Morris ASEAN Sanat Ödülleri gibi bir Batı müdahalesinin neden bu kadar başarılı olduğunu da açıklıyor. Philip Morris'in, Avrupa çapında benzer bir projeye, örneğin bir Philip Morris AB Sanat Ödülleri projesine girişmeyi düşünmesi mümkün mü?

Tavşana Kaç Tazıya Tut

Bu tür bir sanat müdahalesinin böylesine başarılı olması, başka hiçbir bölgede, Güneydoğu Asya'da olduğu kadar çelişkili olamaz; çünkü bu bölge, sağlık yetkililerinin ve diğer sigara karşıtı grupların, tütün sanayiine karşı yıllardır mücadele yürüttükleri bir bölgedir.[52] Bu durumun en çarpıcı örneği, Batı'da, kamusal alanlarda sakız çiğnemekten Internet erişimine kadar yurttaşlarının özel yaşamlarına uyguladığı katı sosyal denetimle tanınan Singapur'dur. Singapur'da kamu binalarında, restoranlarda ve toplu taşıma araçlarında sigara içilmesini yasaklayan çok sayıda düzenleme vardır. Örneğin bir *Independent* muhabiri, bu şehir devletini "sigara karşıtı yasalarıyla diğer Asya ülkelerine örnek olduğu" için övmüştü.[53] Singapur devleti, yurttaşlarını sigara içmekten caydırmak için, son dönemlerde televizyonda gerçekleştirdiği sigara karşıtı bir kampanyada şok taktiği uygulamaktan çekinmemiş, beyin pıhtılarının, damarlardaki yağ birikintilerinin ve akciğerlerdeki tümörlerin ürkütücü görüntülerini göstermişti.[54]

Gelgelelim, iş tütün şirketinin sponsorluğunu kabul etmeye gelince, Singapur devleti çok daha hoşgörülü davranıyor. Hatta, Philip Morris'in parasını sıcak bir şekilde kabul etmekte hiç güçlük çekmiyor. Singapur Philip Morris Ödülleri yarışmasına düzenli olarak katılıyor, üstelik devletin denetimindeki Singapur Sanat Müzesi de, şirketten 100.000 dolarlık bir bağışı minnettarlıkla kabul etti. Bu para, müzenin daimî koleksiyonunun bir bölümü olarak, Singapur Müzesi Philip Morris Şirketler Topluluğu Koleksiyonu adı verilen bir koleksiyonun oluşturulması için yarışmadan eser satın almak üzere kullanılıyor. Müzenin küratörü Bridget Tan'ın şöyle dediği kaydediliyor: "Şirketin cömertliği, yeni yeteneklere büyük katkı yapıyor. Singapur'da ve müzede sanatın geleceğine tarihsel açıdan nitelikli bir boyut ekliyor."[55] Zengin şehir devletini, dünyanın her yanından turist çekebilecek uluslararası bir sanat merkezine dönüştürmek amacıyla 1990'ların ortalarından beri çaba harcayan Singapur,[56] halk sağlığını geri plana itmekten çekinmiyor. Benimsediği çifte standartların kökeninde, dünya sanat sahnesinde önemli uluslararası sergiler için uygun bir mekân haline gelme arzusu yatıyor – bu da ancak (çokuluslu olsun olmasın) Batı kurumlarının sağlayabileceği bir konum.

Philip Morris'in bu sponsorluktan sağladığını düşündüğü kazanç, her şeyden önce tabii ki ticarî niteliktedir. Gerçi şirketin hedef kitlesinin, Philip Morris ASEAN Sanat Ödülleri'ne özel bir ilgi beslediği yok. Ama beşinci bölümde gördüğümüz gibi, Philip Morris'inki gibi sponsorlukların amacı, bir yandan ülkenin nüfuzlu ve güçlü kişilerine daha kolay ulaşmak, bir yandan da halk nezdinde olabildiğince "iyiliksever" bir imaj yaratmaktır. Philip Morris açısından ASEAN ülkelerinin yönetici elitine ulaşma olanağı çok büyük önem taşır; özellikle şirketin, kendi ülkesinde gerile-

yen sigara satışlarını telafi etmek amacıyla gelişmekte olan ülkelerdeki pazar payını artırmak için çabaladığı bir dönemde. Bu çaba *The New York Times*'ın bir manşetinde özlü bir biçimde ifade edilmişti: "Tütün Sanayi: ABD'de Barışçıl, Üçüncü Dünya'da Saldırgan."[57]

Philip Morris, ileri görüşlü bir şirkete yakışır biçimde, ASEAN Serbest Ticaret Bölgesi'nin (AFTA) yürürlüğe gireceği 2003 yılına hazırlanıyor. O zaman, üye ülkeler iç ticarette (bazı ürünlerde % 50'ye varan) gümrük vergisi oranlarını en fazla % 5'e indirmekle kalmayacaklar, bu yolla oluşturulacak ve yaklaşık 500 milyon kişiyi kapsayacak ortak pazar da çok çeşitli ve yeni ticaret olanakları sunacak.[58] Ödüller yoluyla yaratılan iyi niyetli şirket imajı düşünülürse, Philip Morris'in bunun için ödediği bedel çok küçüktür; şirketin bir milyar dolara varan yıllık pazarlama bütçesinin içinde küçücük bir damla gibidir.

Ayrıca, şirketin Güneydoğu Asya ülkeleri için yaptığı bu "cömertlik", kendi ülkesindeki sanat kurumlarına karşı sergilediği eli açıklıkla kıyaslanacak gibi değil: Sponsorluğunu üstlendiği empresyonizm sergisi için Metropoliten Müzesi'ne bir milyon dolar vermişti. Başka bir deyişle, Philip Morris'e, Doğu'da yüce amaçların gerçekleştirilmesine cömertçe katkıda bulunan bir şirket olarak bakamayız; yarışmaya katılan bazı sanatçılar, şirketin bölgede çok ihtiyaç duyulan sanatsal desteği sağladığına kendilerini inandırmayı başarsalar da, bu gerçek değişmez. Philip Morris, gerçekte, elinde tuttuğu ipleri oynatarak kültürel bir gösteri sahneleyen bir kukla ustasıdır. Bu tütün holdingi, kasten ya da farkında olmadan, Güneydoğu Asya ülkelerinin ekonomik yoksulluğundan yararlanıyor. Doğu insanının kırılganlığından, sosyal ve sanatsal açıdan Batı'nın onayına gereksinim duymasından kazanç sağlıyor.

Philip Morris'in Güneydoğu Asya'nın gelişmekte olan ülkelerinde sanat sponsorluğu yaparken izlediği pazarlama stratejisinin ayrıncı ve hiyerarşik doğası, en net biçimde şirketin bir başka ülkede, Japonya'da başlattığı ödül programında gözlenebilir. 1995'te Tokyo'daki Philip Morris KK, iki yılda bir verilen Philip Morris Sanat Ödülü adıyla bir ödül oluşturdu; bu programın üçüncüsü 2000'de gerçekleştirildi. Bu ödülün nakit miktarı çok yüksek: Ödül alan yedi sanatçının her biri tam 2 milyon yen (yaklaşık 15 bin dolar) alıyor. Bu miktar, Güneydoğu Asya'nın diğer ülkelerindeki sanatçıların hayal edebileceklerinin çok üzerinde.

Mesele yalnızca para değil elbette. Japon Sanat Ödülü'nü Güneydoğu Asya'daki muadilinden ayıran özellik, şirketin bu ödüle ciddiyetle yaklaşması ve çağdaş Japon sanatını dünya sahnesine taşıyan kurum olarak anılmayı istemesi. Philip Morris'in genel müdürü William H. Webb'e göre bu ödül, "Japonya'daki yeni bir çağdaş sanatçı kuşağını keşfetmek, desteklemek ve uluslararası platformda tanıtmak" amacıyla tasarlanmış.[59] Bunun için, ödül verilecek sanatçıları seçecek olan uluslararası jüri heyeti, sanat dünyasında tanınmış yedi kişiden oluşuyor. Bu kişiler arasında, Richard Koshalek (Los Angeles Çağdaş Sanat Müzesi yöneticisi), Lars Nittve (şu anda Tate Modern'in yöneticisi), Suzanne Pagé (Musée d'Art Moderne de la ville de Paris'nin yöneticisi) Ida Gianelli (Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea'nın yöneticisi) ve bazen "Japon sanat dünyasının imparatoru" olarak anılan Shuji Takashina (Tokyo Devlet Batı Sanatı Müzesi yöneticisi) gibi isimler yer alır ya da almıştır. Bu insanların, en hafifinden, sanat dünyasının uluslararası ilişki ve enformasyon ağlarından yararlandıklarını söyleyebiliriz; bu olgu doğal olarak, ödül kazanacak kadar

şanslı olan genç Japon sanatçılara kariyerlerini geliştirmelerinde yardımcı olur.

Philip Morris KK ve ABD'deki ana şirket, genç Japon sanatçıların kariyerlerini başlatmak amacıyla, ödül verdikleri sanatçıların eserlerinin yalnızca Tokyo'da değil New York'ta da sergilenebileceği bir mekân bulmak için güçlerini birleştirdiler. Japon jüri heyetinin yaptığı ilk elemeyi kazanan yüz sanatçının eserleri Tokyo'da gerçekleştirilen bir karma sergide teşhir ediliyor. Bu sanatçıların arasından uluslararası jüri tarafından seçilerek ödül almaya hak kazanan yedi sanatçı, New York'ta *İlk Adımlar: Japonya'nın Yeni Sanatçıları* başlığıyla düzenlenen sergiye katılma onurunu elde ediyor; bu sergi, 1997'den beri, New York Üniversitesi'ndeki Grey Art Gallery'de iki yılda bir düzenlenmektedir.[60] Ne Tokyo'daki sergi mekânı, ne de Grey Art Gallery kendi ülkelerinin ana-akım sanat kurumları arasında yer alıyor; ama yine de sanat kariyerlerine başlamak isteyen genç sanatçılara önemli bir fırsat sundukları kesin. Bütün bu sürecin başından sonuna kadar gerçekleştirilen tüm düzenlemeler, kuşkusuz, sponsorun isminin yılın büyük bölümünde medyanın gündeminde kalmasını sağlıyor.

Elbette Japonların ASEAN Sanat Ödülleri'ni kazanan yoksul akrabalarının bu boyutta bir desteğe sahip olması çok zor. Kâr mantığının hüküm sürdüğü piyasada, ödüllerin miktarının ve değerinin pazar potansiyeline göre belirlenmesi doğal. Japonya'da tütün piyasasına JT hâkim (% 80'i devlete ait olan özelleştirilmiş bir şirket); yabancı tütün şirketleri piyasanın ancak % 20'sini ellerinde tutuyorlar. Gelgelelim, büyüklüğü 4 trilyon Yen olarak tahmin edilen bir tütün piyasasında % 20'lik pay bile, 5 milyon doları aşan yüklü bir gelir getirebilir. Ayrıca yabancı sigara ithali her yıl % 10-13 gibi ciddi oranlarda artış gösteriyor.[61]

VAN GOGH: ŞİRKETLERİN SANAT ELÇİSİ

Batı ülkelerinin sanat sponsorluğu için cazip olan, yalnızca çok büyük bir ticarî potansiyele sahip Japonya'nın da içinde bulunduğu Doğu Asya ülkeleri değil. Tayvan gibi mütevazı bir ülke de, sanat alanında Batı'nın şirket sömürgeciliğine maruz kalabiliyor. Bugün Tayvan'a giden herkes, ABN-AMRO adlı Hollanda bankasının varlığını mutlaka fark eder. Bu banka Tayvan'da 1980'den beri etkinlik gösteriyor; ama kurumsal müşterilerle, Tayvanlı iş gruplarıyla ve bu ülkedeki yabancı firmalarla çalışıyor. Banka, bireysel bankacılık piyasasında da bir yer edinebilmek amacıyla 1998'den beri yoğun bir pazarlama kampanyası yürütüyor. Bu pazarlama hamlesi, Hollanda'nın yeldeğirmeni ve Van Gogh ikonları üzerine odaklanmış bulunuyor – ortalama bir Tayvanlı'nın doğal olarak Hollanda'yla ilişkilendireceği imgeler. (Kuşkusuz, ABN-AMRO kısaltması ülke halkı için bir anlam ifade etmez; bu kurum Çince'de sadece "Hollanda Bankası" ola-



Resim 11: Hollanda ABN-AMRO Bank görevlisi olarak Van Gogh, Taipei Havaalanı'ndaki reklam, 1998.

rak anılır.) Pazarlama kampanyasında kullanılan ve her yerde rastlanabilen bir reklamda, Van Gogh, Tayvanlıların tanıdığı oto-portresiyle görünmekte, ama elinde bankanın kredi kartını tutmaktadır. Bu kart, sanatçının ünlü tablosu *Irisler*'deki çiçeklerle bezenmiştir. Banka, Van Gogh'un en ünlü dört tablosunu kredi kartlarının tasarımında kullanmış ve reklam sloganlarında Van Gogh'un popülerliğinden yararlanmış: "Van Gogh'un ünlü resimleriyle bezeli kartlardan koleksiyon da yapabilirsiniz. Gecikmeyin – Hemen Bugün Alın!" Ama bütün bunlara şaşmamak gerek.

Bu pazarlama stratejisi, birkaç yıldır kullanılmayan ünlü bir bina için düzenlenen "kamusal sanat" yarışmasını da içeriyordu. Söz konusu bina, Taipei'nin lüks bir semtinde, trafiğin yoğun olduğu bir kavşakta bulunuyordu. 1998 Ağustosu'nda başlayan yarışma öncesinde bankanın sponsorluğunda hazırlanan iki adet dev Van Gogh röprodüksiyonu binaya asılmıştı. Her biri 33-35 m. yüksekliğinde ve 22-27 m. genişliğindeki bu tuvaller törenle asılmış, "kamusal sanat"ın önemli bir örneği olarak övülmüştü. *Rhône Üzerinde Yıldızlı Bir Gece* (kredi kartlarına basılan resimlerden biri) isimli ilk "kamusal sanat" yerleştirmesinin Şubat 1998'deki açılış töreni için, kentin o sıradaki belediye başkanı (daha sonra Tayvan cumhurbaşkanı) olan Çen Şui-pien'den, Van Gogh'un alamet-i farikası olan sakalı ve paletiyle sanatçının kılığına girmesi istendi. Çen, çok popüler bir kişiydi; açılışa katılması banka için çok etkili ve bedava bir reklam oldu.

Halka sergilediği ilk iyi niyet gösterisinde büyük başarı sağlayan banka, iki ay sonra sözünü ettiğimiz kavşağın ortasına otuz adet renkli yeldeğirmeni yerleştirerek pazarlama kampanyasını sürdürdü; böylece yoğun reklam gösterileri için bu alanı bütünüyle ele geçirmeyi başardı. Bankanın Tayvan genel müdürü Paul J. Scholten, bankanın iddialı



Resim 12: Van Gogh'un *Rhône Üzerinde Yıldızlı Gece* adlı tablosunun röprodüksiyonu, ABN-AMRO Bank'in iddiasıyla "kamusal sanat" örneği, Taipei, 1998.

politikasını bir basın duyurusunda açıklamıştı: "Tayvan'a [...] Avrupalı bir sanatsal yaşam tarzı anlayışını getirmeye devam edebileceğimizi umuyoruz."[62] Banka, Haziran 1998'de binaya ikinci Van Gogh röprodüksiyonunu astığında, artık şöyle övünecek kadar ileri gidebiliyordu: "Taipei halkına hangi resmin asılacağını seçme hakkı tanımakla, Tayvan'ı halkın kamusal sanata katılımını öngören *gelişmiş Batı* yaklaşımıyla tanıştırıyoruz" (vurgu bana ait).[63]

Tanıtımdaki zevki göz önüne alındığında, ABN-AMRO Bank'in yerel sanatçıları "teşvik etmek" ve onlara "yardım etmek" için nasıl bir "kamusal sanat" yarışması düzenlediğini tahmin etmek zor değil. Yarışma programına göre, binaya asılan Van Gogh röprodüksiyonlarının yerini daha sonra ödülü kazanan sanatçının eseri alacaktı. Kendisini, "gelişmiş bir Batılı" çokuluslu şirket olarak gören banka o derece küstahtı ki, yarışmaya şu başlığı verdi: "Kim Van Gogh'un Yerini Alabilir?" Sonunda ABN-AMRO'nun büyük ödülünün,

ilkbahârı konu alan, yeldeğirmenlerini, tarlaları ve irisleri tasvir eden bir esere verilmesi rastlantı olabilir mi? Bunlar yetmezmiş gibi, ABN-AMRO, ödül kazanan ve rôprodüksiyonu binaya asılan eserin üzerine çalışır haldeki on iki adet yeldeğirmeni maketinin iliştirilmesinde ısrar etti.

Burada yanıtlanması gereken soru şu: Van Gogh temalı reklam kampanyası bankaya kaç müşteri kazandırdı? ABN-AMRO'nun, kredi kartı piyasasına girdiği 1998 yılından sonraki altı ay içinde en az 180.000 kart pazarladığı kaydediliyor; bu sıralarda Asya derin bir malî ve ekonomik kriz yaşıyordu.[64] Kuşkusuz Tayvan, Güney Kore gibi diğer Asya ülkelerine göre krizden daha güçlü olarak çıktı; ama bankanın günde bin kart satınayı başarabilmesi, eşine az rastlanır bir ticarî başarı öyküsü. Bunda payı olan etmenlerden en önemli ikisi şu: Birincisi, banka, dev "kamusal sanat"-reklam kampanyasını finanse edebilecek olanaklara sahipti. İkincisi, kendisini, büyük ölçüde muhayyel bir Avrupa kültürünün ve yaşam tarzının temsilcisi olarak sunacak kadar küstahtı; temsil ettiğini iddia ettiği şeylerin, statüye önem veren Tayvanlılara çekici geleceği ise kesindi.

Bu kültürel duruş, daha önce değindiğimiz, Doğulularda abartılı tepki verme şeklinde dışavurulan aşağılık duygusunu sömüren, açığa vurulmamış sömürgeci tutumları da beraberinde getirir; Asyalı komşuları gibi Tayvanlılar da bu duygunun etkisindedir. Bankanın ücretsiz "kamusal sanat" sunma kisvesi altında kendi ticarî çıkarlarını kollaması başka, Taipei Belediye Başkanı ile yerel medyanın bankanın sözümona kamu yararına yürüttüğü sanat sponsorluğunu bu kadar büyük bir coşkuyla desteklemesi bambaşka. Tayvan kuşkusuz ekonomik olarak Güneydoğu Asya'nın yoksul ülkeleri arasında yer almıyor; ama Çin'le olan muğlak ilişkisi, uluslararası platformda diğer ülkelerle düzgün ilişki kurmasını engelliyor. Bu politik zayıflık, Tayvan'ın yabancı yatı-

rımcılardan –hatta yabancı istismarcılardan– gelen her jesti neden bu kadar sıcak karşıladığını büyük ölçüde açıklıyor.

ABN-AMRO, küresel sahnede sanat sponsoru olarak boy gösteren yeni bir şirket değildi; örneğin daha önce 1997 ve 1998 yıllarında "Seçen Göz" adlı Britanya sanat ödülünün sponsorluğunu yapmıştı. Ancak, Britanya'da çok daha alçak gönüllü, çok daha az müdaheleci bir yaklaşım sergilemişti; bu yaklaşımın, Tayvan'daki "kamusal sanat" sponsorluğunda sergilediği tepeden bakan tavırlarla hiç ilgisi yoktu. Bu Hollanda bankasının, örneğin Trafalgar Meydanı'nın çevresindeki bir binaya bir Van Gogh röprodüksiyonu asabileceğini ve kente birkaç ücretsiz "kamusal sanat" eseri yerleştirerek Londra sakinlerine kentin görünümünü güzelleştirdiğini iddia edebileceğini düşünebilir misiniz?

ABN-AMRO'nun Tayvan'da yaptığı "kamusal sanat" sponsorluğunun tarihsel bir boyutu da var: 17. yüzyılda Tayvan, eski ismiyle Formoza, otuz sekiz yıl boyunca, (1624-1662) bir deniz gücü olarak en parlak dönemini yaşayan Hollanda'nın sömürgesi olmuştu. Bankanın, belki de o unutulmuş sömürgeci rolünün bir kalıntısı olarak cahil "yerliler"e Avrupa aydınlanmasını getirmeye çalıştığını öne sürmek insafsızlık mı olur? Kuşkusuz banka böyle bir suçlamayı şiddetle reddedecektir.

Ne var ki kapitalizm, emperyalizmin biçimleri üzerine inşa edilmişti ve ediliyor; günümüzün çokuluslu şirketleri dünün imparatorluk kurucularının muadilidir. Bir zamanların emperyal güçleri topraklarını ve tebaalarını nasıl askerî fetihler yoluyla genişlettilerse, çağımızın çokuluslu şirketleri de piyasada giderek daha fazla pay ele geçirerek kârlarını artırıyorlar. İki tahakküm biçimi de, coğrafî ya da metaforik olarak, başka toprakların işgal edilmesini ve tahakküm altına alınan halklara hâkimin dilini, zevklerini ve kültürünü dayatmayı içerir. Bugün Asya halklarının ticarî

ve kültürel alanlarda aynı tür iktidar ilişkilerini kabullenmeye hazır oluşu, sömürgecilerle olan geçmişlerinin yansımasıdır. Philip Morris'in Doğu pazarlarına düzenlediği başarılı akınları, imparatorluğun eski günlerine dönüş olarak görmemek zor. Hugo Boss'un küreselleşmeden dem vurması ve ABN-AMRO'nun sanatta "gelişmiş Batı" beğenisini temsil etme iddiası, çokuluslu şirketlerin kendi maddî çıkarları uğruna sahiplenip manipüle ettikleri kültürel inşaların en bariz örnekleridir. Dünün misyonerlik ruhunun yerini, bugün çokuluslu şirketlerin gayretkeşliği almıştır.

Notlar

1 Andrew Graham-Dixon, "Winning Strokes", *The Independent*, 4 Ekim 1988.

2 Alison Roberts, "Sponsors Step into the Spotlight", *The Times*, 9 Aralık 1993.

3 David Fishel, *The Arts Sponsorship Handbook* (Londra: Directory of Social Change, 1993) s. 14.

4 Mick Newmarch, *Prudential Awards for the Arts 1992*'ye önsöz (Londra: Prudential, 1992) s. 1. Bu ödül programı 1999'a kadar sürdü.

5 "The Art from the PRU", *absa Bulletin*, İlkbahar/Yaz 1991, s. 8.

6 Her bir kategoriden ödül kazanan beş sanatçı 25.000 sterlin alıyordu, aralarından seçilecek bir kişi de toplam 75.000 sterlin tutarındaki ödülü kazanıyordu.

7 *Prudential Awards for the Arts* 1993 broşürü (Londra: Prudential, 1993).

8 10 Temmuz 1992 tarihinde yapılan görüşme.

9 Şirketin malî durumunun değişmesi nedeniyle on bölgesel yarışma 1998'de durduruldu. Bölgesel yarışmaların düzensiz bir şekilde yapılacağı anlaşılıyor (şirket sözcüsüyle 1 Mart 2000 tarihinde yapılan görüşme).

10 10 Temmuz 1992 tarihinde yapılan görüşme.

11 William Packer, "True to Herself", *The Financial Times*, 11 Şubat 1997.

12 Aktaran: Christine Doyle, "Old Masters Health Warning", *Observer*, 12 Eylül 1980; ayrıca Gallaher Grubu'ndan Colin Stockall'la 20 Temmuz 1999 tarihli özel yazışma.

13 Basın bülteni şöyle başlıyordu: "Ulusal Portre Galerisi'yle ortaklaşa düzenlenen Imperial Tobacco Portre Ödülü", 26 Şubat 1980.

14 *A.g.e.*

15 "Magical Portrait Wins £100 for Mick", *Bexhill-on-Sea Observer*, 8 Ağustos 1985.

16 "Local Artists Triumph in National Portrait Competition", *Hackney Gazette*, 19 Ekim 1982.

17 Antony Thorncroft, "Traditional Group of Big Spenders", *The Financial Times*, 2 Aralık 1981.

18 National Portrait Gallery [Ulusal Portre Galerisi], *The Portrait Award 1980-1989* (Londra, 1992).

19 Sarah Boseley, "Tobacco Ads and Sports Sponsorship to Disappear", *Guardian*, 18 Haziran 1999 ve "Government Signals End for Tobacco Advertising", *Guardian*, 17 Haziran 1999.

20 Turner Ödülü'nün ayrıntılı tarihi için bkz. Virginia Button, *The Turner Prize* (Londra: Tate Gallery, 1999).

21 Maggie Brown, "Promotions Boost Channel 4 Figures", *The Independent*, 19 Mart 1992.

22 Turner Ödülü için düzenlenen serginin izleyici sayısı hakkında Tate Gallery'nin verdiği en yeni bilgiler şöyle: 1996'da 57.000 kişi, 1997'de 85.000 kişi, 1998'de 122.000 kişi ve 1999'da 133.000 kişi.

23 Televizyonda canlı yayınlanan Turner Ödülü törenini izleyenlerin sayısı, 1992'de 605.000, 1993'de 679.000, 1996'da 710.000, 1997'de 645.000, 1998'de 584.000, 1999'da 700.000 ve 2000'de 1 milyon kişi.

24 Turner Ödülü adaylık formu broşürü, 1999.

25 Örneğin, ödül törenini televizyondan izleyenlerin % 56,8'i ABC1 grubunda yer alır ve bu izleyicilerin % 29,5'i 16-34, % 35,1'i ise 35-54 yaş grubundadır. 1997 yılı için bu rakamlar şöyle: % 50,1 (ABC1), % 24,3 (16-34 yaş grubu) ve % 31 (35-54 yaş grubu). Bu veriler Channel 4'un araştırma bölümü tarafından sağlandı.

26 Janey Walker'la 12 Mayıs 1999 tarihinde yapılan görüşme.

27 *A.g.e.*

28 Waldemar Januszczak, "Sponsor's Foreword", *The Turner Prize 1995* (Londra: Tate Gallery, 1995).

29 Rakamlar 1998 yılına ilişkin ve Channel 4 tarafından sağlandı.

30 David Lister, "Avant-Garde Bows to Commerce in Bid for Fame and Fortune", *The Independent*, 3 Kasım 1993.

31 Basın bülteni, "Guggenheim Museum/Hugo Boss AG Collaboration: Q & A," tarihsiz.

32 *A.g.e.*

33 Bkz. moda ve sanat bölümü, *The Art Newspaper*, 76. sayı, Aralık 1998, s. 16-21.

34 Giorgio Armani'nin 15 milyon dolarlık bağışının ardından, 20 Ekim 2000-17 Ocak 2001 arasında Guggenheim'da bir Armani sergisi gerçekleştirildi. Müze, anlaşılır bir şekilde, bağış ile bu "sergi" arasındaki ilişkiyi kabullenmek istemedi: bkz. Roberta Smith, "Memo to Art Museums: Don't Give Up on Art", *New York Times on the Web*, 3 Aralık 2000.

35 Holland Cotter, "A Soho Sampler: Shortlist for Prize", *The New York Times*, 22 Kasım 1996; Roberta Smith, "The Annotated Calender", *The New York Times*, 8 Eylül 1996; Ken Johnson, "Eyes on the Prize", *Art in America*, 85. cilt, Nisan 1997, s. 41.

36 Peter Plagens, "SoHo Hum", *Artforum*, 36. cilt, 9. sayı, Mayıs 1998, s. 50.

37 Lisa Dennison ve Nancy Spector, "The Genesis of an Award", bkz. *Hugo Boss Prize 1996* kataloğu (New York: The Solomon R. Guggenheim Foundation. 1996) p.19.

38 *A.g.e.*

39 Carol Vogel, "Inside Art", *The New York Times*, 7 Şubat 1997; ayrıca bkz. Mary Rozell Hopkins, "Art as an Element of Corporate Culture", *The Art Newspaper*, 76. sayı, Aralık 1997, s. 16.

40 Anita Chaudhuri, "Suiting Stars", *Guardian*, 25 Haziran 1997.

41 Carol Vogel, "Artful Back-Scratching is Hitching Couture Names to Needy Museums", *The New York Times*, 4 Ocak 1997. Şirketin kurucusu Hugo Boss'un, Polonyalı mahkûmlara ve Fransız savaş esirlerine SS'lerin, Alman Hücum Birlikleri'nin, Hitler Gençliği'nin ve Alman ordusunun üniformalarını diktirdiğinin öne sürüldüğü açıklama için bkz. Kate Connolly, "Hugo Boss Firm Made Uniforms for the Nazis", *Guardian*, 13 Ağustos 1997.

42 Joachim Vogt, "Sponsor's Statement", *The Hugo Boss Prize: 1998* (New York: The Solomon R. Guggenheim Foundation, 1998) s. 5.

43 "The 1998 Hugo Boss Prize"da alıntılanmış, *Guggenheim Online*, 29 Temmuz 1998.

44 Basın bülteni: "Guggenheim Museum/Hugo Boss AG Collaboration: Q & A", tarihsiz.

45 "Yasumasa Morimura", *The Hugo Boss Prize: 1996* (New York: The Solomon R. Guggenheim Foundation, 1996) s. 74.

46 Karş. Slavoj Žižek, "Multiculturalism or the Cultural Logic of Multinational Capitalism", *New Left Review*, 225. sayı, Eylül/Ekim 1997, s. 28-51.

47 ASEAN: Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği. İçerdiği ülkeler, Bruney, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland ve Vietnam.

48 "Brunei: Artists' Big Break", *Borneo Bulletin* (Endonezya) 3 Mayıs 1999.

49 "Malaysian Wins ASEAN Art Awards' Grand Prize", *Vietnam News*, 26 Kasım, 1998.

50 "Win Last Year Gives Our Artists New Confidence", *New Straits Times* (Malezya) 1 Mayıs 1999.

51 "Hanoi to Host Philip Morris Art Awards", *The Saigon Times Daily*, 20 Kasım 1998.

52 Hoangh Anh, "Anti-Smoking Remains an Unequal Fight", *Vietnam Economic News*, 23 Ocak 1997; "More Die From Cigarettes in Third World", *Bernama* (Internet aracılığıyla) (Malezya) 5 Kasım 1998.

53 Linus Gregoriadis, "The Independent Smokers in Front Line of a New World War", *The Independent*, 26 Mayıs 1998.

54 "Singapore Uses Shock Strategy Against Smoking", *Agence France Presse International*, 11 Mayıs 1999.

55 "Philip Morris ASEAN Art Awards to Open at Hanoi Opera House", *Manila Bulletin* (Internet'ten) 21 Kasım 1998; ayrıca bkz. Amy Bicker, "Winning Images", *Far Eastern Economic Review*, 26 Mart 1998.

56 Susan Heller Anderson, "Ever Pragmatic Singapore is Making Art its Business", *The New York Times on the Web*, 25 Temmuz 1999.

57 Barry Meier, "Tobacco Industry, Conciliatory in US, Aggresive in Third World", *The New York Times on the Web*, 18 Ocak 1998.

58 Nigel Holloway, "Now's Your Chance", *Far Eastern Economic Review*, 30 Ocak 1997.

59 William H. Webb, "Sponsor Statement", *The First Steps: Emerging Artists from Japan* (New York: Grey Art Gallery and Study Centre, 1997) s. 8.

60 Philip Morris Sanat Ödülü hakkında bilgi için bkz. *Philip Morris Art Award 1996* ve *Philip Morris Art Award 1998* (sergi katalogları) (Tokyo: Philip Morris KK, 1996 ve 1998). *First Steps* için şu adrese bakınız: http://www.nyu.edu/greyart/exhibits/step3.

61 "Foreign Tobacco Firms: Smoking in Japanese Market", *The Mainichi Daily News*, 8 Ekim 1996; ayrıca bkz. James Simms, "New Ad Curbs may Aid Japan Tobacco, Hurt Foreign Companies", *Dow Jones Online News*, 1 Ekim 1997.

62 ABN-AMRO Bank'in 7 Nisan 1998 tarihli basın bülteni. Çince'den çevirilerin tümü bana ait.

63 ABN-AMRO Bank'in 7 Nisan 1998 ve 6 Haziran 1998 tarihli basın bültenleri.

64 "Storming the Crisis, The ABN-AMRO Bank Successfully Lands on Taiwan", (Çince) *Liberty Times* (Tayvan), 10 Temmuz 1998. Tayvan'daki müdür, basılan kartların sayısı hakkında raporda verilen bilgiyi doğrulamayı reddetti (12 Ocak 1999 tarihli özel yazışma).

7
Şirket Binalarında Çağdaş Sanat Vitrinleri

Sanat hamiliğinin, piyasanın bir başka cephesi olduğunu kanıtlamak zorundayız; hamilik, mal ve hizmetlerimizi satmak ve piyasadaki payımızı büyütmek için başvurduğumuz yollardan biri.
Herbert Schmertz, Mobil genel müdürü[1]

ŞİRKET BİNALARINDA AÇILAN KAMU KURUMU ŞUBELERİ

Sanat kurumlarınca organize edilen sergileri destekleyen sponsorlar, bu sanat etkinliğinde ancak geçici olarak varlık gösterirler ve sınırlı rol oynarlar. Oysa bir sanat kurumu, şirket binalarında kiracı olmaya karar verir ve şube açmayı kabul ederse, şirket bu sanat kurumu üzerinde ciddi bir denetim olanağı elde eder. Böylece, başka sanat girişimlerinden farklı olarak, reklam ve tanıtım için çaba harcamak zorunda da kalmaz. "Philip Morris Whitney Amerikan Sanatı Müzesi" adında olduğu gibi, şirketin ve sanat kurumunun ismi birbirinden ayrılmaz biçimde bütünleştirildiğinde, otomatik olarak, en yüksek düzeyde tanıtım yapılmış olur.

Bu fenomen, çeşitli nedenlerle, Amerikan şirketlerine özgü bir 'sanata müdahale' tarzıdır ve New York kent merkezi gibi yerleşimin yoğun olduğu metropol merkezleriyle sınırlıdır.[2] Leeds yakınlarındaki Halifax'ta kurulan Dean Clough Sanayi Parkı'ndaki Henry Moore Atölyesi dışında, Britanya'da bu tarzın muadili yok. Bu durumun başlıca nedeni, bu tarz sanat sponsorluğunun çok büyük malî yükler getirmesi; bu olgu, çoğu oyuncuyu saha dışı bırakıyor.[3] Ayrıca, New York'un yapılaşma koşulları, bu tür bir girişim için Londra'ya oranla çok daha elverişli; bunun en önemli nedeni, New York kent yönetiminin gayri menkul girişimcilerine tanıdığı ciddi planlama teşvikleri. Kuşkusuz bir de federal yönetim ile eyalet yönetimlerinin sağladığı önemli vergi teşvikleri var. Sanatın sıradan bir mübadele aracı gibi kullanılmasının, sanat ile ticaret arasındaki ortaklığı sıcak bir ilişkiye dönüştürdüğü göz önüne alınınca, bu yeni sanat sponsorluğu tarzı, pek yaygın olmasa da, çok önemli bir gelişme olarak kendini gösteriyor.

Müze Dünyasının McDonald's'ı

1980'li yıllar boyunca hiçbir sanat müzesi, Amerikan şirketleriyle Whitney Amerikan Sanatı Müzesi kadar özdeşleşmedi. İlk Whitney şubesi 1973'te Wall Street civarında açıldı ve Aşağı Manhattan'ın iş camiası tarafından desteklendi. Müzenin eğitim görevlisi olan David Hupert, o tarihlerde bu girişimin gerekçesini "daha fazla sergiyle daha çok insana ulaşmak" şeklinde açıklamıştı.[4]

Ne var ki, Whitney şubeleri mantar gibi çoğaldı; o kadar ki, 1980'lerin sonunda şube sayısı dördü bulmuş, *The New York Times* Whitney'ye "müze dünyasının McDonald's'ı" lakabını takmıştı.[5] Whitney Müzesi, Aşağı Manhattan'daki şubesinden başka, 1981'de, Champion International şirke-



Resim 13: Philip Morris Whitney Amerikan Sanatı Müzesi'ndeki heykel avlusu, (mekânın kullanımına dair yasakların yazılı olduğu bildirilerle), New York, 1990.

tinin desteğiyle Connecticut'ta Fairfield County'de de bir şube açtı. Daha sonra, 1983'te ve 1986'da, Manhattan'ın merkezinde Philip Morris'in ve Equitable Life Assurance Society'nin sponsorluğunda iki şube daha açtı. 1988 yılındaysa ilk şubesini Federal Reserve Plaza'ya taşıdı; burada, binanın ortak geliştiricileri Park Tower Realty ile IBM'in konuğu oldu.

Ev sahibi şirketlerin bir sanat müzesine gösterdiği bu dikkat çekici ve görünürde çıkarsız konukseverlik, elbette, şirket jargonuyla "yurttaşlık bilincine sahip şirket" imajı yaratma isteğinin parçasıydı. Ancak, "yüksek sanat" kurumlarının şirket binalarındaki kalıcı varlığı, söz konusu şirketlere özel bir sosyal statü ve şöhret getirir; başka hiçbir "hayırsever" proje bunu başaramaz. Ne var ki, Whitney ile ev sahibi şirketler arasındaki bu sembiyotik ilişkinin temelinde bir gayri menkul stratejisi yatıyor. Konunun dışına çıkmak istemiyorum; o nedenle, imar mevzuatının New

York merkezindeki gökdelen inşaatlarını nasıl düzenlediğine kısaca bakmamız yeterli.

İmar Yasaları ve Vergi İndirimleri

Whitney'nin New York'taki üç şubesi, aşırı yoğun iş bölgeleri olan merkez ve aşağı Manhattan bölgelerinde, çok sayıda büronun bulunduğu kulelerin zemin katlarında kurulmuştu; sözünü ettiğimiz bölgeler, şehir planlama yetkililerinin özel imar ayrıcalıkları tanıyarak geliştirmeye çalıştıkları alanlardı.[6] "İmar ikramiyesi" olarak tanınan ayrıcalıklardan biri şuydu: Müteahhit, inşa edeceği binanın sahasında "kamuya hizmet edecek" unsurlar bulundurmayı kabul ederse, binanın yüksekliğini artırması için kendisine % 20'ye kadar ilave kat sahası veriliyordu.[7] Eğer bir kulede "kamusal kullanım" için 93 metrekarelik bir alan ayırırsa, binaya 930 metrekare ya da daha büyük bir alan ilave edebiliyordu; bu ilave alanın büyüklüğü, ikramiye olarak verilen alan ile başlangıçta iskân izni verilen alan arasındaki oranlara bağlı olarak değişiyordu.[8] Bu ciddi "ikramiyeler", bugünkü halleriyle Manhattan gökdelenlerindeki şirket avlularının ve lobilerinin şekillenmesinde en önemli etken oldu. *The New York Times*'ın mimarlık eleştirmeni Paul Goldberger şöyle diyor: "Bu plazalar aslında bina sahiplerinin değil, bizzat kentin halka armağanıdır."[9]

İmar ikramiyesi teşvik olarak yetersiz kaldığında, şirketler federal yönetimden, eyalet ve kent yönetimlerinden çeşitli vergi teşvikleri alabiliyor. New York'taki Ekonomik Geliştirme Şirketi'nin genel danışmanı Marisa Lago'ya göre, gayri menkul teşviki dolaylı yoldan da yaratılabilir, "çünkü böyle bir kamusal alan yaratmak, binaya biçilen değeri düşürebilir, böylece emlak vergileri de düşürülmüş olur".[10] Hepsinden önemlisi, şirketler, Kamu Gelirleri Dairesi'ne

vergi beyannamelerini verirken, müzenin şubelerinin işletme giderlerini şirket katkısı olarak nitelendirip vergi matrahından düşerler.[11] Federal bütçeden sağlanan bu dolaysız vergi indirimi, New York eyalet yönetiminde de vergi kesintisine neden olur; çünkü eyaletin bütün geliri, vergi yükümlülerinin vergilendirilebilir gelirine dayanır.[12]

İkramiye getiren bu kamusal alana bir sanat müzesinin şubesini yerleştirmek, 1980'li yılların başlarında şirketlerin bu iç avlularının temsil ettiği şeyin mantıkî bir sonucu olabilir. Suzanne Stephens'ın işaret ettiği gibi, 1980'lerde Equitable için sanat programları ne ifade ediyorsa, 1970'lerde Citicorp için pahalı restoranlar ve kafeler aynı şeyi ifade ediyordu.[13] Citicorp kulesindeki dükkânların sunduğu "kamu hizmetleri" gerçekten de insanlara cazip geliyordu; ama New York'un hiç eksilmeyen evsizlerini de buraya çekiyordu. Bu durum Equitable'ın merkez binası için çok daha büyük bir sorun olabilirdi; çünkü bina Yedinci Cadde üzerindedir ve sefil durumdaki Times Meydanı'nın sadece birkaç blok yukarısındaki metruk bir bölgeyi işgal etmiştir. Bir sanat müzesinin salonuna ev sahipliği etmek, şirketlere önemli miktarda ilave iskân alanı getirmenin yanı sıra, sözümona "kamusal mekânları"nı davetsiz misafirlere karşı korumalarının en emin yolunu da sağlar.

Sonunda müzenin şubesinin bulunduğu Equitable avlusunun, en başından beri "kamusal alan" olarak hizmet verecek şekilde değil de rahatlıkla kullanılacak bir şirket lobisi olarak tasarlandığını ve özenle döşendiğini fark etmek kimseyi şaşırtmamalı. Avlunun ortasında yer alan, Roy Lichtenstein'ın 20,73 x 9,75 m boyutlu, 3,96 m'lik yüksekliğiyle *Mavi Fırça Darbeli Duvar Resmi* isimli eserinin ezici varlığı yeterince göz korkutucu değilmiş gibi, bir de en az onun kadar tehditkâr görünen, 12 metrelik yarım daire şeklinde bir mermer kanape var: Scott Burton'un "Avlu Möble-

si" denen eseri. Bu eserler, salt boyutları ve zengin havaları nedeniyle, metaforik olarak görünüşte "kamusal alan" olan bir mekânda istenmeyen kişilerin dolaşmasını önleyecek "korumalar" gibidirler. O kanapede oturan ya da böyle bir alanda sadece kısa bir süre oyalanan insanların, sindirilmişlik bir yana, tedirginlik hissedeceklerini öne sürmek haksızlık mı olur? Özellikle hep orada duran güvenlik görevlilerinin kartal bakışları altında.



Resim 14: Roy Lichtenstein, *Mavi Fırça Darbeli Duvar Resmi*, 170x80 cm, Equitable, New York.



Resim 15: Sony şirketinin binasındaki "kamusal mekân"ı duyuran afiş, New York, 1995.

Gayri Menkul Gerçekleri

1980'li yıllarda açılan Whitney şubeleri, bir sanat kurumunun Amerikan şirketleriyle ne kadar iyi iş ortağı olabileceğinin göstergesi. Whitney'nin Equitable'la flörtü, şirket-sanat yakınlaşmasının en görkemli ve ünlü örneği – her şey bir yana, Equitable'ın bu girişim için harcadığı 7,5 milyon dolar, bu niteleme için yeterli. Whitney, Equitable binasında en büyük şubesini açmanın yanı sıra, küratörlerini, halkın kullandığı mekânlara yerleştirilecek eserlerin siparişi

konusunda şirkete danışmanlık yapmaları için geçici olarak görevlendirdi; küratörler ayrıca yöneticilere mahsus yemek salonları için satın alınacak tablolar konusunda da danışmanlık yapacaklardı.

Equitable, o dönem toplam mal varlığı 77 milyar doları bulan, ülkenin üçüncü en büyük hayat sigortası şirketiydi ve yeni genel müdürlük binaları inşa edilmeden önce sanat dünyasında adı geçmiyordu. 1986'da modaya uyarak sanat hamiliğine başlamasında imajını yenilemek istemesinin payı vardı, ama bu işe yönelmesindeki asıl saik gayri menkul yatırımıydı.

Equitable, şirket binasının üçte ikilik alanını kiraya vermek istiyordu. Equitable'ın sanat girişiminin arkasındaki kilit isim Benjamin D. Holloway'a göre, Whitney şubesi, binada teşhir edilen sanat eserleri ve diğer unsurlar "şirketin istediği nitelikte ve istediği kirayı verebilecek" kiracılar bulmasını sağlayacak araçlardı.[14] Equitable'ın pazarlama stratejisinin altındaki temel saikleri yakalayan *The New York Times*'da, "Equitable, Yedinci Cadde'de Park Caddesi'ndeki Kiraların Peşinde" başlıklı bir makale yayınlanmıştı.[15]

Şirketle sanat kurumu arasındaki bu anlaşmalarda iki taraf da ne satacağını çok iyi biliyordu. O sıralarda Whitney Müzesi'nin yöneticisi olan Tom Armstrong şöyle demişti: "Biz çağdaş sanatı temsil ediyoruz" ve bu, "çoğu müzenin sahip olmadığı bir ürün". Whitney'nin değerli bir koz olduğunun bilincinde olan Armstrong, aynı röportajda şunları söylemişti: "[Şirkete] sağladığımız prestij önemli bir şey; biz de bunun karşılığını istiyoruz."[16] Hamilerinin, kendilerine sunulan şeyin değerinden kuşku duyması olasılığına karşı, Armstrong, Whitney'nin değerinin Madison Caddesi'ne*

* Madison Caddesi, burada bulunan reklam ajanslarının fazlalığından ötürü reklamcılığın simgesi haline gelmiştir – e.n.

verilen reklam siparişleriyle kıyaslanarak rahatlıkla dolar ve sent cinsinden ölçülebileceğini hatırlatmakta gecikmiyordu. Whitney, aynı miktarda, hatta daha bile az para karşılığında Equitable adının basında yer almasını sağlıyor; böylece ona ticarî olmayan, iyiliksever bir imaj sağlarken bir yandan da kâr amaçlı bir işletme olma özelliğinin üzerini örtüyordu. Madison Caddesi'ndeki müthiş ajansların hiçbiri böyle büyülü bir etki yaratmayı başaramazdı.

Sansür: Dışardan ve İçerden

İsminin prestijini satmak için gösterdiği çabanın karşılığında Whitney'nin alabildiği sadece para ve mekândır. Ama asıl soru şu: Şirket kaynaklarıyla sağlanan bu ilâve mekân hangi amaçla kullanılabilir? Daha da önemlisi, bir müze kendisini kullandırmaya bu kadar istekli olursa, küratörlerinin bağımsızlığını da satışa çıkarabilir mi? Müze, şirketin kendilerine sansür uygulama ihtimalini reddetmekte gecikmedi. Tom Armstrong şöyle demişti: "Sözleşme gereğince hami şirketin programımızı belirlemesine hiçbir şekilde izin veremeyiz."[17] Holloway ise Whitney'nin "yapmak istediği her şeyi yapmaya hakkı olduğunu" belirtmekle birlikte, Equitable'ın konumunu belirtmekten de çekinmiyordu: "Onlara sansür uygulayacak en son kişi ben olurum. Ancak, yaptığım her şeyden sorumluyum; onlar da kendi yaptıklarının sorumluluğunu taşıyorlar; eğer sorumsuzca bir şey yaparlarsa sonuçlarını göğüslemek zorundadırlar."[18]

Kuşkusuz sansür, hem dışardan hem de içerden uygulanabilir. Bunu söyleyerek, Whitney şubelerinin hiçbir zaman tartışmaya yol açabilecek bir sergi düzenlemeyeceğini öne sürmüyoruz. Örneğin bir keresinde Whitney'nin Philip Morris'teki şubesi, 20. yüzyıl başlarındaki radikal dergi *The*

Masses'in tanıtıldığı gezici bir sergi gerçekleştirmiştir. Ne var ki, şirketin sınırları içerisinde bağımsız küratörlük ya çok kısıtlanmıştır ya da gerçek anlamda hiç yoktur. Hans Haacke, 1971'de Manhattan'daki emlak şirketlerini konu alan bir sergi düzenlemiş ve bu sergi Guggenheim Müzesi tarafından iptal edilmişti. Whitney, Hans Haacke'nin, sözgelimi Equitable Emlak Grubu tarafından emlak piyasasında yapılan spekülasyon ve manipülasyonları ifşa eden işlerini sergileyebilir mi? Ya da ülke içindeki satışların süregelen sigara karşıtı kampanyalar sonunda gerilemekte olduğu bir dönemde Philip Morris'in Üçüncü Dünya'ya yüksek düzeyde katran içeren sigaralar ihraç ettiğini gösteren bir sergi gerçekleştirebilir mi? Whitney'nin Philip Morris şubesinin eski yöneticisi Josephine Gear, Philip Morris'in kendisini genellikle serbest bıraktığını söylerken, şunu da içtenlikle ekledi: "Philip Morris sigara içmeye değinen hiçbir gezici sergi organize etmezdi."[19] Ev sahibi şirket kendisini ne kadar liberal olarak sunarsa sunsun, kendisine ters düşen sergilerin şirket binaları dışında tutulması kaçınılmazdı. Örneğin, Philip Morris ve Aşağı Manhattan şubelerinin yanı sıra Champion International şubesine de gitmesi planlanan *Doğanın Yapılışı ve Bozuluşu* isimli sergi iptal edildi. Bunun en önemli nedeni, Michael Paha adlı sanatçının *Zaman Çizelgesi İçin Desen* adını taşıyan ve teknolojinin doğal süreçleri nasıl bozduğunu gösteren eserindeki kâğıt kutuların, Champion International tarafından üretilmiş olması ve üzerlerinde şirketin logosunu taşımasıydı.[20] Serginin çevre sorununa eleştirel yaklaşımı sponsor şirketi rahatsız etmişti. Bir şirketin kiracısı olan bir müzenin, sergilerini politik ya da sosyal 'zararlılar'dan arındırmadıkça, küratörlerinin bağımsızlığını koruyabileceğini savunmak, olasılık sınırlarını zorlamak anlamına gelir.

Dean Clough: Pratik Ütopya?

Kuşkusuz Whitney şubeleri 1980'lerde Amerika'daki şirketlerin sergilediği aşırılıkların en somut örnekleriydi; Manhattan'dan başka hiçbir yerde bunların benzerine rastlanmadı. Belki Whitney şubelerinin Britanya'daki en yakın örneği, Kuzey İngiltere'de, Halifax'ta Sir Ernest Hall tarafından kurulan Dean Clough iş ve sanat kompleksidir. 116.250 metrekarelik bir alanda, Victoria dönemine ait on altı binadan oluşan Dean Clough, daha önce Crossley Halı İmalathanesi'ydi. Britanya İmparatorluğu'nun en parlak döneminde dünyanın en büyük halı fabrikalarından biriydi; ama Britanya'da yaşanan sınaî gerilemenin ardından üretimini 1982'de tamamen durdurdu. Emlak zengini Ernest Hall, 1983'te fabrikayı satın aldı; amacı, Dean Clough merkezinin basın bülteninde "pratik ütopya" olarak adlandırılan şeyi yaratmaktı. Sir Ernest bunu şöyle açıklamıştı: "Halifax'ta başarısızlığın ve umutsuzluğun sembolü haline gelen bu metruk binayı, olumlu bir şeylere dönüştürmek istedim."[21]

Acaba "pratik ütopya" gibi büyük sözler gerçekte ne anlama geliyor? Dean Clough Sanayi Parkı, 3500 kişinin istihdam edildiği 100 kadar ticarî işletmenin yanı sıra, 9 adet "galeri"ye ve bir tiyatroya sahip olmakla övünür. Ayrıca bir dizi sanatsal yardım kuruluşundan yalnızca sembolik kiralar almakla da gurur duyar; bu kuruluşların arasında Northern Broadsides, IOU Theatre ve bizim bağlamımızla ilgili olarak, Leeds'deki Henry Moore Vakfı tarafından işletilen Henry Moore Atölyesi yer alır. Ayrıca, Dean Clough Merkezi'nin "Dean Clough sanatçıları" olarak adlandırdığı 20 kadar görsel sanatçı var; bu sanatçılar Dean Clough Merkezi'ndeki binalarda yaşıyorlar ve sağlam bir işbirliği içinde çalışıyorlar; bazıları "ücretsiz" çalışma mekânına sahip. Tabii merkezin elinde "şirketin sanat koleksiyonu" olarak ad-





Resim 16: Dean Clough Sanayi Parkı, Halifax, 1999.



Resim 17: Dean Clough Atölyesi sanatçılarının tanıtımı, emlak komisyoncusunun "iyicilliği" bütün boyutlarıyla halka teşhir ediliyor, 1999.

landırmaktan hoşlandığı 600'ü aşkın eser bulunması hiç şaşırtıcı değil.[22]

Dean Clough, 1984 yılında açıldığından beri bir "sanat çarşısı", bir "düş fabrikası" ve en önemlisi, parlak bir kentsel yenilenme örneği olarak övüldü.[23] Özellikle saydığımız bu son nedenle, kraliyet ailesinin üyelerinin ve bakanların kutlama gezileri için gözde bir uğrak yeri oldu. Emperyal geçmişiyle ve sürekli kan kaybeden bir dünya gücü olduğu gerçeğiyle ancak yavaş yavaş yüzleşen Britanya'nın sanayi bölgesindeki bu imalathaneler, emperyalist geçmişinin altın çağının anıtları olarak ayakta duruyor. Çoğunlukla metruk olmakla birlikte tarihî eser statüsünde olan bu imalathaneler, bir bakıma, ulusun kolektif bir kompleksini temsil etmektedir: Bir ülkenin, geçmişini kabullenmeyi becerememesinin ifadesidirler. Başka bir deyişle, bu imalathanelerin işe yaramaz durumda olması imparatorluğun yok oluşunu simgelerken, mimarî değerleri ne olursa olsun tarihî eser statüsüne sahip olmaları, sınaî mirasını en iyi nasıl yüceltece̊ine karar verememiş bir halkın kolektif nostaljisinin dışavurumudur. Bu açıdan, Dean Clough'un başardığı şey, olağanüstü bir başarıyla gerçekleştirilmiş bir ticarî girişimden pek de farklı değil. Dean Clough, terk edilmiş bir alanı yüksek teknolojinin kullanıldığı bir iş merkezine dönüştürmekle kalmadı, bu yolla, halkın incinmiş gururunu, yalnızca yerel değil ulusal düzeyde onarmayı da başardı.

Dean Clough'da somutlaşan geçmiş duygusu ulusal ruh için önemli olabilir; ama Dean Clough adının, Londra çizgisindeki gazetelerde düzenli olarak yer almasını sağlayan şey, tarih duygusu değil. Dean Clough ismi, ancak bu merkezde yaşayan sanatçı gruplarının etkinlikleri ulusal medyanın dikkatini çektiği zaman ulusal medyada yer alır. Büyük ilgi gören Henry Moore Atölyesi'ne gelince, eser üretmeleri ve sergilemeleri için buraya davet edilen sanatçılar, zaten mut-



Resim 18: Christian Boltanski, *Kayıp İşçiler Arşivi*, Henry Moore Vakfı Atölyesi, Mayıs 1994 ve sonrası, Crossley Halı İmalathanesi'nin kapanmasından sonra işsiz kalan ve Dean Clough'da yeniden işe alınmayan mavi yakalı işçilerin anısına yapılmış bir iş.

laka medyanın dikkatini çekecek, uluslararası platformda tanınan kişilerdir. İtalyan Giuseppe Penone ve Jannis Kounellis, Alman Ulrick Rückriem, Amerikalı James Turrell, Fransız Christian Boltanski, Britanyalı Richard Long bu isimlerden bazıları. Aslında Dean Clough ismi Henry Moore Atölyesi'nin ismiyle o kadar iç içe geçmiş ki, bir gazeteci Dean Clough'un Henry Moore Atölyesi tarafından yönetildiğini ya da Dean Clough'un yalnızca Henry Moore Atölyesi için kullanılan başka bir ad olduğunu düşünmüş.[24] Kendilerine Dean Clough'da kiracı olmaları önerilen kurumlar arasında Britanya'nın Ulusal Sanat Konseyi Koleksiyonu da bulunuyor; ancak kaynak yetersizliği, konseyin bu teklifi kabul etmesini uzun süreden beri engelliyor.

Terk edilmiş bir alanın değerini artırmak için sanatı kullanmak konusunda Dean Clough'un başardığı şey, Amerikalı muadili Equitable'ın başardığından çok da farklı değil.

1980'lerden beri, gayri menkul geliştiricilerinin sanatı kullanarak bir alanın değerini yükseltme yoluna gitmesi giderek daha da yaygınlaştı; sanatın beraberinde getirdiği *aura*'dan nasiplenmek isteyen bu müteahhitler, düşük kaliteli bir bölgede inşa ettikleri yapıların sosyal karakterini yeniden tanımlamak için sanatı kullanıyorlar ve tanınmış mimarlarla, tasarımcılarla çalışıyorlar. Bu anlamda, Equitable ve Dean Clough benzer programlar uyguluyor. Ama Halifax, nerede olursa olsun arazinin çok yüksek prim yaptığı New York'tan farklı olarak, bir metropol değil. Dolayısıyla Dean Clough, seçtiği sanatsal yardım kuruluşlarına 'ücretsiz' alan sunmak konusunda New York'taki Equitable'a göre çok daha avantajlı bir konumda. Zaten, ticaret ile sanatın buluşabildiği bir "pratik ütopya" yaratma iddiasının bir parçası olarak vermek istediği şey tam da budur. Dean Clough'un kiracıları olan sanat kurumlarına malî kaynak sağlamak gibi bir politikası yoktur.

Henry Moore Atölyesi'ne gelince, Henry Moore Vakfı, kullandığı 930 metrekarelik atölye alanı için sembolik bir kira öder. Buna karşın vakfın, Dean Clough Merkezi'nde bulunan 1395 metrekarelik deponun kirasını (yılda 10.000 sterlin) tamı tamına ödediği az bilinen bir gerçektir; ayrıca çeşitli rutin masraflar ve sigorta gideri olarak aylık 1300 sterlin öder. Öyleyse bu kadar yüksek örtük masraflar varken, "ücretsiz" mekândan söz etmenin mümkün olup olmadığı sorulabilir. George Melly'nin Sir Ernest'i "Kuzey sanatının sahte Maecenas'ı"* diye nitelemesinin nedenlerinden biri belki de budur.[25] Dean Clough, asgarî harcamayla, Thatcherizm'in moda terimini kullanırsak "para için değer" üretimini en etkili biçimde başarabilmiştir.

---

* Gaius Maecenas (İÖ 70-8), Augustus'un danışmanı. Genç şairlere kol kanat germesiyle tanınır ve ismi pek çok dilde "sanatın hamisi" anlamında kullanılır. Horatius ile Vergilius'u keşfetmiştir – e.n.

ŞİRKET BİNALARINDAKİ SANAT SERGİLERİ VE GALERİLERİ

Gerektirdiği büyük harcamalar dikkate alınırsa, ancak Equitable, Philip Morris ve IBM gibi dev çokuluslu şirketler şube müzeciliği oyununu oynayabilirler. Geride kalma endişesiyle giderek daha çok sayıda küçük firma da binalarında sanat sergileri için yer ayırıyor ya da kendi binalarında sanat galerileri açıyor. Daha gözü pek olanlar, sanat mekânı olarak, basında çıkan galeri isimlerinin yanında yer almak için çaba gösteriyor. Örneğin Lothbury Gallery (sahibi NatWest Bank) Atrium Gallery (sahibi PricewaterhouseCoopers) ve Economist Plaza (sahibi *The Economist*), *Londra Yeni Çağdaş Sanat Sergileri* bülteninin iki ayda bir yayınlanan galeri listesinde düzenli olarak yer alıyor. Galeri isimlerinin arasına sıkıştırılmış şirket isimleri, yersiz ve anormal görünebilir; ama bu, şirketlerin sanat hamisi olarak tanımlanmaya ne kadar hevesli olduklarını gösteriyor.

Kuşkusuz bu galerilerde düzenlenen sergiler, içerik açısından, geçmiş yıllarda "şirket müzeleri" tarafından düzenlenenlerden çok farklı.[26] Bir şirket müzesi, doğal olarak, şirketin geçmişiyle ya da etkinlikleriyle ilişkili sergilere yer verir: Britanya'nın Bristol kentinde, şarap taciri John Harvey & Sons'a ait Harvey's Şarap Müzesi gibi.[27] Ancak ticarî mekânlarda 1980'li yıllardan beri gerçekleştirilen sergiler, daha geniş sosyolojik anlamda sanat ve kültür sergileridir; ev sahibi şirketlerin yaptıkları işle ilgili neredeyse hiçbir açık gönderme içermezler. BMW'nin New York'taki Park Caddesi'nde bulunan teşhir salonundan dönüştürülen BMW Gallery gibi "şirket galerileri"nin, birinci kategoriye (şirket müzesi) dahil olduğu ve örneğin otomobilin geçmişiyle ilgili sergiler düzenlediği düşünülebilir. Ama aslında BMW, organize ettiği sergilerle ürünleri arasında dolaysız

bağlantı kurmaktan özellikle kaçındı ve sanat tabloları sergilemeyi seçti; böylece sergilerinin yalnızca estetik amaçlarla tasarlandığı izlenimini veriyordu.[28] BMW Gallery, bu anlamda 1980'li yılların modasına uyarak, kendisini şirket müzelerinin genel çizgisinden ayırmayı başardı.

New York'ta ve Washington DC'de şirketlerin ev sahipliği ettiği sergilerin ya da 'galeriler'in büyük kısmı 1980'li yıllarda oluşturulmuştu; Londra şirketleri bu kervana 1990'larda katılmaya başladı. Örneğin 1980'lerin sonlarında Manhattan'ın merkezinde gezinen biri, PaineWebber Sanat Galerisi, IBM Bilim ve Sanat Galerisi, Seagram binasındaki Fourth-floor Gallery, Chemical Bank Gallery ve Deutsche Bank Lobby Gallery gibi yerlerde çeşitli sanat sergilerine rastlardı. Kuşkusuz Manhattan'ın başka bölgelerindeki galeriler de eklenirse bu liste uzatılabilir. Aynı durum, daha küçük ölçekte de olsa, Washington DC için de geçerliydi. Arnold & Porter ve Covington & Burling gibi hukuk şirketleri, geçici sergiler için şirket binalarında mekân sağlamaya hevesliydiler. Şirketler kesiminin en parlak dönemi olan 1980'lerde, Amerika'da şirketlerin sanat etkinlikleri de en canlı ve hareketli evresindeydi. New York'taki Deustche Bank'ın, kendi binasında Lobby Gallery adını verdiği galeriyi kurmasının gerekçelerine dair açıklaması, hem bildik hem de sıradışıydı: "Galeri, Deutsche Bank'ın, sanatın derinlemesine kavranıp takdir edilmesini teşvik etmek konusunda üslendiği yükümlülüğü yansıtmaktadır."[29] Bu, bildik bir açıklama; çünkü saygın bir şirketin kendi binalarında sanat sergilerine ev sahipliği etmesinin bir zorunluluk olduğunu ima ediyor; ama aynı zamanda da sıradışı bir açıklama, çünkü banka, sadece bir bankanın üstlenebileceği işleri yürütmenin yanı sıra, sanat hamiliği piyasasında hak ettiğini düşündüğü payı da talep etmektedir.

Boyut Önemlidir

Sözünü ettiğimiz şirketler sergi mekânının organize ediliş tarzına göre üç gruba ayrılabilir. "Galeri" tanımına en çok uyan sergi mekânları, New York'taki IBM Bilim ve Sanat Galerisi, PaineWebber Sanat Galerisi ve Equitable Gallery'dir (1992'de Whitney Müzesi şubesinin taşınmasından sonra buranın ismi Equitable Gallery olarak değiştirilmişti; şimdi şirketin kendi küratörü tarafından organize ediliyor). Bu galerilerin ortak yanı, hem iyi seçilmiş ve iyi korunan mekânlar olmaları, hem de benzerlerine göre çok daha büyük olmaları. 372 metrekare alana sahip olan PaineWebber Sanat Galerisi, Americas Caddesi'ndeki PaineWebber genel müdürlüğü binasının neredeyse tüm zemin katını işgal eder. 1994 Ağustosu'nda kapanan IBM Gallery ise, New York'taki kırk iki katlı IBM gökdeleninin alt katında, 1023 metrekarelik bir sergi mekânıydı.[30] Londra'nın finans merkezindeki alanların ne kadar sınırlı olduğu, özellikle merkezin iki buçuk kilometrekareden ibaret olduğu dikkate alındığında,* Britanya şirketlerinin Amerikan tarzı şirket projeleriyle boy ölçüşemeyeceği görülür. Ayrıca Londra'da Amerikan örneğini izleyen müteahhitler için herhangi bir vergi teşviği de yoktu. Tek istisna, NatWest Bank'in Lothbury Gallery'siydi; daha sonra inceleyeceğimiz bu galeri, bankanın büyük salonunun dönüştürülmesiyle kurulmuştu.

Yukarıda değindiğimiz üzere, genel müdürlükleri New York'ta bulunan şirketlerin gündemleri, kent yönetiminden daha fazla iskân alanı koparmak için binalarının giriş katlarını ne olursa olsun kamuya açık tutmalarını gerektirir. PaineWebber ve Equitable galerileri, New York kenti imar

* Londra'nın finans merkezi The City of London, gerçekten de yaklaşık iki buçuk kilometrekarelik bir alanı kapladığından, "square mile" (milkare) olarak da anılır – e.n.

mevzuatının dolaysız sonucu olarak kurulmuştu.[31] Ayrıca, bu galerilerin masrafları, ya işletme giderleri ya da bağış olarak vergiden düşülebiliyor. Şirketlerin bu girişimlerinin gerisinde de, yine şirket ve kamu çıkarı arasındaki muğlak ilişki yatıyor. Şirketler galerileri "kamuya açık" tutarak yalnızca kamu sektöründen örtülü sübvansiyon şeklinde ciddi malî kazançlar elde etmekle kalmıyorlar, galeri mekânının mülkiyetini de ellerinde tutmayı sürdürüyorlar. Ama "şirketleşmiş kamu mekânı", bu iki tarafın birarada bulunmasına imkân olmadığı için, kendi içinde çelişkili kavram.

Bu galeriler önemli olsa da, sergi programları sanat dünyasının dikkatini çekemeyecek kadar geniş kapsamlı ve çeşitlidir. Ama şirket galerilerinin amacı, en başından itibaren, şirketin iyi niyetini kamuoyunun dikkatine sunmak oldu. Örneğin PaineWebber Sanat Galerisi'nde *Gertrude Jekyll: Bahçe ve Koruya Bir Bakış* ya da *Yaşayan Maya: Eski Düşlerin Sanatı* gibi sergilerden, galerinin kendi sanat ko-



Resim 19: *Washington: Bir Kent Projesi* adlı fotoğraf sergisi, Steve Gottlieb, Washington DC'deki hukuk şirketi, 1990.

leksiyonundan seçilmiş çağdaş sanat eserlerine kadar çok çeşitli sergiler düzenlenir.[32] Bu galerilerden hiçbirinin yalnızca çağdaş sanata ya da genel olarak sanata hasredilmemiş olması, çalışmamızın kapsamı dışında kalmalarını gerektirmiyor. Manhattan'ın göbeğindeki stratejik yerleşimleriyle bu galeriler, kültür kurumlarına koleksiyonlarını ya da etkinliklerini teşhir etmeleri için herkesin peşinde koştuğu çok değerli bir olanak sunarlar; aynı zamanda şirketin adını çağdaş Amerikan toplumunun kültür haritasının merkezine yerleştirirler. En parlak döneminde yedi personelin çalıştığı IBM Gallery ise, küresel bir hedef belirlemişti. Sergilerini farklı kıtalardan seçiyor, böylece kendini uluslararası kültür dolaşımının güzergâhındaki duraklardan biri haline getiriyordu.

Büro Sergileri

Washington DC'deki Arnold & Porter, Covington & Burling, Londra'daki Freshfields, PricewaterhouseCoopers ve The Economist gibi şirketler sanatla ilgilenen şirketlerin büyük kısmının dahil olduğu ikinci bir kategori oluştururlar. Sergi mekânlarını ille "galeri" olarak tanıtmaksızın, ofis binalarında dönüşümlü sergiler düzenlerler. Dolayısıyla bu binalardaki sergi mekânları yukarıda ele aldığımız birinci kategorideki sergi mekânlarından küçüktür ve ofis binasının avlusunu bütünüyle kaplayabileceği gibi bir holden ibaret de olabilir. Örneğin dev muhasebe şirketi PricewaterhouseCoopers şirketindeki Atrium Gallery, isminden de anlaşılacağı üzere, şirket binalarından birindeki avluda kurulmuştur.

Hukuk şirketleri gibi profesyonel kurumlar, bu gruptaki şirketler içinde, ofis binalarında süreli sergi düzenleme konusunda en faal olan şirketlerdir; çünkü müşterileriyle bire



Resim 20: Freshfields hukuk firmasındaki fotoğraf sergisi, Londra, 1992.

bir iletişim kurmaya ihtiyaç duyarlar.[33] Washington DC'deki hukuk şirketi Arnold & Porter, bu eyalette, 1980'lerin başlarında kendi sanat koleksiyonuna sahip olmanın yanı sıra ofis binalarında dönüşümlü sergilere ev sahipliği etmeye başlayan ilk şirket oldu. Şirketin sanat komisyonu başkanı Jim Dobkin'e göre bu girişimin amacı, "biraz taze kan vermek yoluyla şirketin daimî koleksiyonunu tamamlamaktı".[34] Londra'daki bir hukuk şirketi, düzenlediği fotoğraf sergilerinden ek avantaj sağlıyordu. Sanat konusundaki inceliğini göstermenin yanı sıra, sergileri hem ofis mekânını neşelendirmek hem de daha az "incelmiş" ofis çalışanlarını aydınlatmak için kullanıyordu. Sergilerin kurulmasından sorumlu hukukçu şöyle diyor:

> Bizim için çok önemli etkinliklerden biri de şu: Britanyalı fotoğrafçıların eserlerini içeren düzenli sergiler organize ediyoruz. Zaman zaman sergilediğimiz fotoğraflardan bazı-

larını satın alarak şirketin çeşitli bölümlerine asıyoruz. Çünkü alt katlardaki alanların büyük bölümü dar koridorlardan oluşuyor. Resim asmak için uygun değil. Fotoğraflar buralarda iyi duruyor. İnsanlara esin veriyor. Bulunduğumuz alandan çok insan geçiyor. Fotoğrafları asarak, bu ortamı insanlar için ilginç kıldığımızı düşünüyoruz; bunu yaparken tepeden bakan bir tavır da sergilemiyoruz.[35]

Bu yöntem, elbette ki çok mütevazı ve bir önceki kategoriye göre çok daha küçük çaplı. Ancak bu gruptaki sergilerin ortak noktası şu: Dönüşümlü sergilere ayrılan mekân, ofis işlerinin yürütüldüğü bölümlerden, işle ilgili trafiğin olduğu bölümlerden ayrı. Bu ayrım, şu anlamda önemli: Bu sergiler, potansiyel olarak, bir sonraki başlıkta ele alacağımız (ofis mekânında düzenlenen) sergilere göre "kamuya" daha açık. Dolayısıyla bu sergilere ev sahipliği eden şirketler, sergilerini sundukları sanatçılara yarar sağladıklarını öne sürerek sanatla uğraşmalarını meşrulaştırabilir.

Duvar Süsü Olarak Sanat

Ofisin fiilen çalışılan alanlarında sergi düzenleyen şirketler üçüncü grubu oluşturur. Böylece sanat eserleri, ofisin hercü merciyle bütünleşir ve ofisin iç dekorunun ayrılmaz parçası haline gelir. Bu grup, hakkında genelleme yapılması en zor olan gruptur; çünkü bu şekilde sergi düzenlemenin gerekçeleri çok çeşitlidir. Bazı şirketler için bu tür sergiler ofisi dekore etmenin bir yoludur; üstelik deyim yerindeyse bu "dekorasyon", fazla maliyet çıkarmadan düzenli olarak değiştirilebilir. Bu yolu seçen şirketler kendileri için uygun gördükleri zamanda sergiyi kurar ya da sona erdirirler.

New York'taki reklam ajansı Lintas Worldwide, bu duruma bir örnek oluşturur. Bu şirket, 1980'lerin sonlarında ge-

nel müdürlük binasının kırk ikinci katındaki yönetim bürolarının yan koridorlarına sergiler yerleştirdi. Sergilerin küratörü Margaret Mathews-Berenson'a göre bu girişimin gerisindeki saik, "koleksiyon için satın alma kararını vermeden önce bir süre eserlerle birlikte yaşamak"tı. O sırada şirket 19. yüzyıl tablolarının ve antikalarının yerine çağdaş sanat eserlerini koymaya karar vermişti; çünkü bunun imajı açısından daha iyi olacağını düşünüyordu.[36]

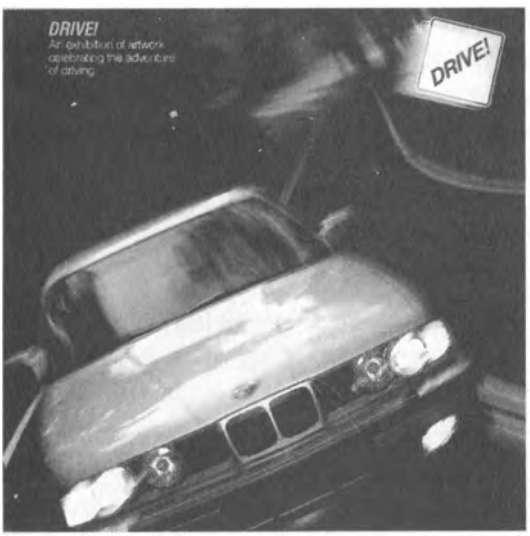
Aynı durum Londra'daki Athur Andersen şirketi için de geçerliydi. Kentin en önemli muhasebe şirketlerinden biri olan Arthur Andersen, 1980'lerin sonlarından itibaren, sanat aracılığıyla imajını güçlendirmek istiyordu. Şirket, eser koleksiyonu için yarım zamanlı bir küratör istihdam etmekle kalmadı, 1990'ların başında Arthur Andersen Sanat Ödülü adıyla bir ödül programı da oluşturdu. Bir dönem, personel restoranında yılda dört sergi gerçekleştirdi; bunlardan ikisi şirketin koleksiyonundan seçilen, diğer ikisi dışarıdan ödünç alınan eserlerle gerçekleştirildi.[37] Ancak bu tür sergiler çok uzun süreli olmuyor ve şirketin duvarlarını süslemekten başka bir işe yaramıyordu.

Şirket Sergilerinin İşlevleri

Bu işle uğraşan çok sayıda şirket olduğu için, sergilerin organizasyonu, yani bir 'galeri' ortamında mı yoksa ofis mekânında mı olacağı, şirketten şirkete değişir. Ama sergiler kabaca benzer tarzda yürütülür. Bir şirket genelde her yıl birkaç sergi düzenler; bu sergiler ya kendi istihdam ettiği küratör tarafından ya da şirket dışından sözleşmeyle istihdam edilen sanat danışmanları tarafından oluşturulur. Sergiler bazen şirketin kendi koleksiyonundan eserlerle oluşturulur; ama daha sıklıkla sanatçılardan, müzelerden veya ticarî galerilerden ödünç alınan eserler kullanılır. Bu sergi-

lerin en çarpıcı özelliği, sanat kurumlarının uygulamalarını taklit etmeleridir. Şirketler yalnızca sergi organize etmekle kalmazlar, bu sergileri basın bültenleriyle, açılışlarla, hatta bazen sergi broşürleri veya kataloglarıyla tamamlarlar; bu yolla sergiye bir süreklilik ve bilimsellik *aura*'sı kazandırmaya çalışırlar. Sanat müzeleri ve galerileri için yerleşik olan bir uygulama, şirketler için öncelikle ürünlerini ve hizmetlerini pazarlamanın bir yolu, ikinci olarak konuk ağırlama yöntemi ve hepsinden önemlisi, sanat dünyasına müdahalelerini haklı gösterecek bir araçtır.

Süreli sergilerin şirket çıkarlarına en açık biçimde hizmet ettiği mekân, 1980'lerin sonlarında New York'taki Park Caddesi'nde bulunan BMW teşhir salonudur. "BMW Gallery" olarak adlandırılan bu salon, kuşkusuz halka, daha doğrusu potansiyel müşterilerine açıktı. Şirket müşteri çekerken aynı zamanda pazarlama stratejisine psikolojik-dilsel bir oyun eklemeye çalıştı; bunun için sanat eserlerini,



Resim 21: New York BMW Gallery'deki *İleri!* adlı serginin broşürü.

kendi ürünlerinin duygusal mesajlarını ve sosyal statüsünü güçlendirecek gizli araçlar olarak kullandı.Örneğin *İleri!* [*Drive!*] adlı serginin broşüründe şirket şöyle bir duyuru yapmıştı: "Burada, BMW ürünleri, teknolojisi ve mirası, bir sanat galerisi atmosferinde, çeşitli sanat dallarından aynı derecede heyecan verici eserlerle birlikte dönüşümlü olarak sergilenecektir."[38] Bir sanat galerisinin bu kadar rahatlıkla bir otomobil galerisine dönüştürülebilmesinin temelinde şu yatıyor: BMW yalnızca aşırı pahalı araçlar satmakla kalmıyor; daha önemlisi, seçkinlik ve stil satıyor – yani, sanatın her zaman ima ettiği ve özdeşleştirildiği şeyler. Dolayısıyla BMW, sanat ile dayanıklı tüketim malları arasındaki ayrımı, yani metalaşmanın üzerinde olduğu düşünülen bir şeyle, esasen meta olan bir şey arasındaki ayrımı muğlaklaştırıyor.

Bu şirketler, sanat hamiliği portföylerinin bir parçası olarak dönüşümlü sergilerin tanıtımını yapmayı âdet edinmiş olsalar da, bu sergiler çok sınırlı sayıda insana açıktır. New York'taki IBM Gallery ya da PaineWebber Sanat Galerisi gibi şirket galerilerinin ve Londra'daki The Economist binasındaki teşhirin halka açık olduğu doğrudur. Ancak, dışardan gelen insanların normal koşullarda bir ofis binasında serbestçe dolaşmalarına izin verilmesi beklenemez. Dolayısıyla şirket binalarında düzenlenen sergilerin büyük bölümünü izlemek hiç de kolay değildir; bunlardan bazıları yalnızca şirket çalışanları ve müşterileri tarafından izlenebilir. Bunun nedeni bu sergilerin, çağdaş sanatın prestijini ve sosyal işlevini kullanmak amacıyla gerçekleştirilmesidir; bu sergiler şirketin, gözde müşterilerini şık bir restorana davet etmek yerine 'yüksek sanat' ortamında ağırlayabileceği toplantı mekânları olarak kullanılır. Washington DC'deki bir hukuk firmasının yöneticilerinden biri, şirketin galerisini dışarıdan da ziyaret edenler olup olmadığı sorusunu şöyle yanıtladı: "Hayır. Öyle sokaktan geçerken uğrayan fazla zi-

yaretçimiz yok. Bu öyle bir galeri değil. Daha çok belli bir grubu hedefliyoruz; davetiyeler gönderiyoruz ve her sanatçı için belli kişileri davet ediyoruz."[39]

Dahası şirketler, hedef kitlelerine aydınlanmış hami imajını cömert bir biçimde sunmak isterler; bu amaçla sık sık özel açılış resepsiyonları düzenleyerek sergi hakkında konuşmak üzere sanatçıları davet ederler. Bu toplantılara hem müşteriler hem de çalışanlar çağrılır. İşin aslı, davetliler sergiyle pek ilgilenmez; en çok, yemek öncesinde yarım saatliğine gezerler. Görüştüğüm şirket yöneticilerinden biri, bazı şirket çalışanlarının sergi açılışı için değil akşam yemeği için geldiklerini söyledi.[40] Bu tür sergiler hiçbir zaman izleyicilere estetik bir deneyim yaşatma amacı gütmez, ancak rastlantısal olarak böyle bir deneyim oluşabilir. Deneysel mekânlar ya da aykırı görüşlerin açıklanacağı ortamlar sunmak gibi bir amaçları da yoktur.

Chase Manhattan Bank, bu oyunun sınırlarını zorluyor. Bu bankanın, geçtiğimiz yaklaşık yirmi yıl boyunca sanat dünyasında kurduğu hegemonya, hiç kuşkusuz sahip olduğu malî güce dayanıyor. Chase Manhattan, kârlarının gerilediği bir dönemin ardından kendi bölgesindeki sanat camiasına yanaşmak için New York'taki SoHo şubesini bir sanat galerisine dönüştürdü ve 1985 Mart'ında yepyeni bir görünümle açılışını yaptı. Şubenin bundan sonra kârlılık sıralamasında 185. sıradan 4. sıraya sıçradığı kaydediliyor. Yeniden dekore edilen şubenin açılışı sırasında, orada bulunanlardan birinin şöyle dediği duyuldu: "Burası, *Sanat Galerisi* adıyla bir sergi düzenleyen bir banka mı yoksa *Banka* adıyla bir sergi düzenleyen bir sanat galerisi mi?"[41]

Bu şubelerin "galeri olarak banka" mı yoksa "banka olarak galeri" mi olduğu noktasındaki karışıklık, sadece bir ideolojik saflık meselesi değil. Burada mesele, tam da ikisi arasındaki muğlaklığın derecesi – ister Amerika'da olsun is-

ter Britanya'da. Bir şirket, bir sanat müzesinin uygulamalarını taklit etmek yoluyla, kültürel ve ticarî kurumlar arasındaki sınırları ve böylece her birinin temsil ettiği değerleri yeniden belirler. Sanatı temellük ederek, kâr etmek gibi dünyevî kaygılar peşinde olan iş dünyasından kendilerini ayıran şirketler, çatıları altında barındırdıkları sanat eserlerini yeni bir bağlama oturtur ve bu eserleri kendilerine mal ederler. Şirketler kesiminin bir temsilcisinin, Alcoa'nın yönetim kurulu başkanı William B. Renner'ın şu sözleri söylemesine şaşmamak gerek: "Şirket kendi meselesini anlatmak için sanat sergileri düzenleyebilir."[42]

Benzer bir zihniyet ve manipülasyon, Britanya'daki dört büyük bankadan biri olan NatWest'e de damgasını vurmuştu. NatWest, kuşkusuz sanat sponsorluğu arenasında yeni bir oyuncu değildi. Aksine, 1990'lar boyunca kendisini çağdaş sanat sahnesine dikkat çekecek şekilde yerleştirmek için alışılmışın dışında yöntemler kullandı – medyada işgal etmeyi başardığı yer ölçü alınırsa, bir başarı öyküsü yazdı. Bu, Britanya standartlarında gerçekten şirketlerin sanata müdahalesine ilişkin benzersiz bir öyküydü; banka, şirketler tarafından gerçekleştirilen neredeyse her tür sanat girişimine el attı; zamanla, gerçekleştirdiği her sergi mutlaka medyanın ilgisini çeken bir şirket haline geldi. NatWest sergileri hakkında yazmaya hevesli olanlar yalnızca *The Financial Times* gibi şirket dostu gazeteler değildi; liberal basın da bu sergilerle ilgileniyor, örneğin *The Guardian*'da da bu sergiler hakkında yorumlar yayınlanıyordu. Böyle bir başarı Britanya şirketlerinin sanata müdahaleyi hangi noktaya kadar götürebileceklerinin ve götürdüklerinin gerçek bir göstergesidir; bankanın bu başarısı ayrıca diğer şirketlerin de bu kervana katılmaları halinde başımıza nelerin gelebileceği hakkında bir fikir veriyor.

Ancak 1990'ların başlarına geri döndüğümüzde, banka-

nın NatWest 90'lı Yıllar Sanat Ödülü ve NatWest 90'lı Yıllar Sanat Koleksiyonu gibi etkinliklerinin çok az kişi tarafından bilindiğini ve medyanın dikkatini neredeyse hiç çekmediğini görüyoruz.[43] Banka, sanat etkinliklerini hızlandırıp daha parlak bir çıkış yakalayabilmek için, 1995'te kendi bünyesinde tam gün çalışacak bir küratör görevlendirmeye karar verdi. Böyle bir şirket küratörü, belki de Britanya'da türünün ilk örneğiydi. Banka, bu göreve atanacak kişi için verdiği ilanda, "etkileyici bir Sanat Eserleri [*sic*] koleksiyonuna" sahip olmakla övünüyordu. Müstakbel küratörün "bu koleksiyona yeni eserler kazandırması, koleksiyon için tanıtım olanaklarını geliştirmesi ve sergiler organize etmesi" gerekiyordu. Bu kişinin aynı zamanda, "sanat piyasasındaki gelişmelere ayak uydurmak" amacıyla "sanat dünyasında bir ilişkiler ağı oluşturması" da bekleniyordu.[44]

Küratör olarak istihdam edilecek kişiden beklenenler, elbette az buz şeyler değildi. Şirketlerin sanata müdahalesi, sanat dünyasının bilirkişiliği ve onayı olmaksızın meşruluk iddiasında bulunamaz ve bulunmayacaktır. NatWest'in, ilk küratörü olarak Rosemary Harris'i seçmesi hiç de sürpriz değildi; Harris daha önce Tate Gallery'de dokuz yıl süreyle çalışmıştı. Küratörün atanmasının ardından bankanın sanat girişimlerinde büyük bir hamle gerçekleşti. Birkaç yıl gibi kısa bir sürede NatWest sanatsal uğraşının doruğuna yaklaştı. Yalnızca, kendi küratörünün oluşturduğu, 20. yüzyıl Britanya sanatına ait 1500'den fazla esere sahip olmakla kalmıyor, kendi sanat ödülü olan NatWest Sanat Ödülü programını da başlatmış bulunuyordu. Toplam 36.000 sterlin değerindeki bu ödül, Britanya tarihinin en büyük sanat ödülüydü. Banka, sanatla ilgili çabalarına dikkat çekmek için Londra'nın finans merkezinde bulunan ana binasını sanat galerisine dönüştürdü; Lothbury Gallery olarak bilinen bu galeri 1997'de kamuya açıldı.

Kuşkusuz bu galeri, bankanın sanata müdahale stratejisinde yaşamsal bir öneme sahipti; çünkü bu galeri bankanın hayırseverliklerini sürekli olarak teşhir ediyordu ve banka bu mekânı uygun gördüğü şekilde kullanma olanağına sahipti. Bir şirket galerisi olan Lothbury Gallery, açıldığından beri, eskiden bir kamu sanat galerisine özgü olan uygulamaları ciddi şekilde taklit etti. Galeri yalnızca bankanın kendi koleksiyonunun vitrini olmakla kalmadı, başka kamu koleksiyonlarından ödünç alınan eserlerle sergiler de oluşturdu. Örneğin, 1988 yılının sonlarında *Britanya'da Heykelin Elli Yılı: Sanat Konseyi Koleksiyonundan Eserler* adıyla bir sergi gerçekleştirdi. Bu görkemli başlık, iddialı serginin gerçekte ne kadar şişirilmiş olduğunu gizliyor: Britanya'da heykelin elli yılı, *The Guardian*'ın sanat eleştirmeni Adrian Searle'ün sözleriyle "kasvetli bir banka salonunun başı boş perdeler ağılında" sunulabilir mi?[45] Başka kamu sanat kurumlarıyla yapılan dikkat çekici işbirliği, kuşkusuz, bankanın sanat dünyasındaki girişimlerini meşrulaştırmak için başlattığı bir ilişki sürecinin parçasıydı.

Banka, kendi ödülünü ve ödül yarışmasında finale kalan sanatçıları tanıtmak amacıyla bir de video hazırladı ve 1999 NatWest Sanat Ödülü finalistlerinin eserlerinden oluşan sergi sırasında, galerinin bir köşesinde sürekli olarak gösterime sundu. Bu, Tate Gallery'de gerçekleştirilen Turner Ödülü sunumunu bire bir taklit eden bir tanıtım gösterisiydi. Daha da şaşırtıcı olan şu: *Tate Magazine*'den Tim Marlow video kaydında bizzat görünüyor, ödül törenini büyük memnuniyetle överek şöyle diyordu: "Bence Britanya resmi açısından önemli bir dönem yaşanıyor. Geleceğe bakmak istiyorsanız, bu yıl NatWest Sanat Ödülü yarışmasına katılan on bir genç sanatçının eserlerine bakın. Bunlar genç Britanya resminin geleceğidir." Aklı başında kimse, Tim Marlow'un öne sürdüğü gibi, Britanya resminin geleceğinin

NatWest ödülünde yattığına ya da yatması gerektiğine inanmaz; ama hiçbir eleştiri, burada söz konusu olan tuhaf hileyi açıklamaya yetmez: Bir sanat bürokratı, kendi saygınlığını tehlikeye atmak pahasına, reklam peşindeki bir şirketin dağıttığı sözümona sanat ödüllerini sorgusuz sualsiz övüyor ve daha da önemlisi, ticarî bir işletme, kendisini çağdaş sanatın ön saflarına yerleştirmek için müthiş bir çaba sarf ediyor.

Marlow'un NatWest Sanat Ödülü hakkındaki yorumlarından daha ironik bir şey olamaz. Bu ödüle duyduğu inancı dokunaklı biçimde açıklamasının üzerinden birkaç ay gibi kısa bir süre geçtikten sonra, NatWest Bank 1999 yılının sonlarında Royal Bank of Scotland tarafından devralındı. Ticarî işletmelerin binaları sanat için hiç de emin yerler değildir; iş dünyasında öylesine kıran kırana bir mücadele vardır ki, uğradığı malî yenilginin ardından NatWest'in pahalı sanat etkinlikleri (Lothbury Gallery ve NatWest Sanat Ödülü de dahil) bir anda sona ermiştir. Kuşkusuz NatWest bu açıdan tek örnek değil. ABD'de, 1990'ların başındaki ekonomik durgunluk sırasında, dünyanın en büyük bilgisayar üreticisi olan IBM, tarihindeki en büyük malî krizi yaşadı. ABD'deki diğer şirketler gibi, IBM de büyük oranda küçülmek zorunda kaldı; ya da, şimdi yaygın olan örtmece tabirle "doğru boyutunu" buldu. IBM, masrafları kısma çabalarının bir parçası olarak, New York genel müdürlüğündeki Bilim ve Sanat Galerisi'ni 1994 Ağustos'unda kapattı; daha da önemlisi, sanat koleksiyonunun önemli bir bölümünü (tahminen toplam değerinin % 90'ı) 1995'te New York Sothbey's'de sattı.

1930'lu yılların sonlarında şirketin kurucusu Thomas Watson tarafından oluşturulmaya başlayan ve o tarihlerden itibaren "Amerikan şirket koleksiyonlarının en önemlilerinden biri" olarak nitelenen IBM koleksiyonu, başından beri

önemli bir halkla ilişkiler aracı olarak işlev gördü. Ancak, malî kriz ortamında, galerinin yanı sıra sanat koleksiyonu da "gereksiz bir mal varlığı" olarak görülmeye başlandı ve koleksiyondan kurtulma kararı alındı. Şirketin sözcüsü şöyle diyor: "Biz sanat işinde değiliz, enformasyon teknolojisi işindeyiz."[46] Bu sözler, IBM'in 1989'da gerçekleştirdiği *Koleksiyonun 50 Yılı: IBM'de Sanat* sergisinin kataloğunda yer alan "sanatı dünya çapında destekleme kararı"yla çarpıcı ve ironik bir zıtlık taşıyor. 1980'li yıllardaki en parlak döneminden bu yana sanata şirket müdahalesi, buradaki bakış açımızla, hem aşırı hırslı hem de kendine aşırı güvenli bir gayretkeşlik ve hızla sürdürüldü. Kendi ekonomik gücünün kanatlarıyla yükselirken, İkaros* gibi, bu ani ve dik yükseliş sonucunda tehlikeli biçimde güneşe yaklaştı. Vurgunlarına eklediği balmumu kanatlar erime belirtileri göstermeye başladı bile; sanata şirket müdahalesinin yükselişini mümkün kılan güç, pekâlâ onun sonunu da getirebilir.

Notlar

1 Herbert Schmertz, *Patronage That Pays* (New York: BCA, 1987) s. 7.

2 Örneğin, Atlanta'daki The High Museum of Art'ın, Atlanta'daki Georgia-Pacific Centre'da bir şubesi var; bkz. Douglas Brenner, "The Framer's Art", *Architectural Record*, Kasım 1986, s. 124-131.

3 Whitney Amerikan Sanatı Müzesi'nin o zamanki yöneticisi Tom Armstrong, 1986'da müzenin dört şubesi için yapılan malî düzenlemeler hakkında, kendisiyle yapılan bir görüşmede şunları söylemişti: "Bütün ülke bizim peşimizde [...] Beni arayıp 'Mr Armstrong, ben bir binayı yeniliyorum ve sizin bir şubenizi açmak istiyorum' diyenlere şunu soruyorum: 'Her yıl harcanacak 400.000 dolarınız ve şubeyi işletmeye açmak için gereken paranız var mı?' Bu soru üzerine konuşma genellikle sona eriyor": William Keens, "Serving Up Culture: The Whitney and Its Branch Museums" (Görüşme), *Museum News*, 64. cilt, 4. sayı, Mart/Nisan 1986, s. 26.

---

* Yunan mitolojisinde Daidalos'un oğlu. İkaros, Daidalos'un verdiği kanatlarla Girit'ten kaçarken o kadar yükselir ki, kanatlarını vücuduna yapıştıran balmumu erir ve İkaros denizde boğulur – ç.n.

4 *A.g.e.*, s. 22.

5 Aktaran: Glennon, "The Museum and the Corporation", s. 42.

6 Aşağı Manhattan, Whitney şubesinin bulunduğu Wall Street bölgesini içerir. Merkez ise, 3. ve 8. caddelerle 34. ve 60. sokaklar arasında yer alır; Philip Morris şubesi buradadır; Equitable şubesi ise eskiden buradaydı; New York Kenti, Kent Planlaması Departmanı İmar Çalışma Grubu'nun müdür yardımcısı Tony Levy'yle 3 Mayıs 1995'te yapılan görüşme.

7 İkramiye olarak verilebilecek kamusal alanlar arasında, "açık meydanlar", "bloklar arasındaki pasajlar" ve "üstü kapalı yaya alanları" bulunur. New York belediyesi Şehir Planlama Dairesi İmar ve Kent Tasarımı yöneticisi Marilyn Mammano şöyle diyor: "Bir sanat ya da bilim müzesinin şubesi, ikramiye olarak verilen kamusal alanın çevresi boyunca bir alanı işgal edebilir; ancak bu alan, söz konusu kamusal mekânla aynı saatlerde kamuya açık tutulmalıdır. Çoğu durumda, bu tür müzelerin işgal ettiği zemin sathı, bu binaların iskân sahası hesaplamalarında dikkate alınmaz." Mammano'yla 14 Aralık 1992 tarihli özel yazışma.

8 Bir gayri menkul geliştiricisinin aldığı ikramiye çok ciddi boyuttadır: Örneğin, geliştirici kamunun kullanımı için 100 metrekarelik alan ayırmışsa ve ikramiye oranı 10/1'se, binasına 1000 metrekarelik fazladan iskân alanı ilave edebilecektir; ancak bu boyutun, ikramiye olarak aldığı boyutun % 20'sini aşmaması gerekir: Tony Levy, 6. notta belirtildiği gibi.

9 Paul Goldberger, "Plazas, like Computers, are Best if User-Friendly", *The New York Times*, 22 Mart 1987.

10 New York Kenti, Ekonomik Geliştirme Şirketi Genel Danışmanı Marisa Lago'yla 22 Nisan 1993 tarihli kişisel yazışma.

11 Whitney Amerikan Sanatı Müzesi, Müze Şubeleri Başkanı ve Koordinatörü Pamela Gruninger Perkins'le 13 Ağustos 1990'da New York'ta yapılan görüşme.

12 New York Eyaleti Vergi ve Finansman Departmanı, Kurumlar Vergisi Teknisyeni II Mark R. Husted'la özel yazışma, Albany, New York, 12 Nisan 1993.

13 Suzanne Stephens, "An Equitable Relationship?", *Art in America*, 74. cilt, Mayıs 1986, s. 118.

14 Deborah Gimelson, "The Tower of Art: Art, the Handmaiden to Real Estate", *Art & Auction*, Ekim 1985, s. 152. Ayrıca bkz. Grace Glueck, "What Big Business Sees in Fine Art", *The New York Times*, 26 Mayıs 1985.

15 Roger Kimball, "Art and Achitecture at the Equitable Center", *The New Criterion*, 5. cilt, Kasım 1986, s. 31.

16 Keens, "Serving up Culture", s. 24.

17 Michael Brenson, "Museum and Corporation – A Delicate Balance", *The New York Times*, 23 Şubat 1986, s. 28.

18 *A.g.e.*

19 Whitney Amerikan Sanatı Müzesi Philip Morris şubesinin eski yöneticisi Josephine Gear'la 4 Mayıs 1995 tarihinde yapılan görüşme ve 10 Ağustos 1995 tarihli özel yazışma.

20 *A.g.e.*

21 Rachel Barnes, "Dream Factory", *Guardian*, 3 Haziran 1994.

22 "Dean Clough: An Overview", Dean Clough tarafından bastırılan kitapçık, tarihsiz.

23 Barnes, "Dream Factory"; Stuart Rock, "The Importance of Being Ernest", *Director*, Aralık 1988, s. 95-98 ve "'Exploit the Legacy of our Industrial Past' Urges Prince", *The Daily Telegraph*, 27 Nisan 1999.

24 Rachel Barnes şöyle yazdı: "Dean Clough'u yöneten Henry Moore Vakfı'nın malî bağımsızlığı [...]"; bkz. "Dream Factory".

25 George Melly, "Bleak Pieces in a Surrealist Jigsaw Puzzle", *Guardian*, 23 Temmuz 1991.

26 Victor J. Danilov şirket müzelerini şöyle tarif ediyor: "Somut nesneleri ve/veya sergileri müze benzeri bir ortamda teşhir eden ve şirketin tarihini, etkinliklerini ve eğilimlerini çalışanlarına, müşterilerine ve halka anlatan bir şirket hizmeti." Camın tarihine, camdan yapılan sanat eserlerine ve cam bilimine ayrılmış olan Corning Cam Müzesi, sözünü ettiğimiz olgunun Amerika'daki örneklerinden biridir; bkz. Victor J. Danilov, "The New Thrust of Corporate Museums", *Museum News*, 64. cilt, Haziran 1986, s. 36-47.

27 Harvey's Şarap Müzesi'ni ziyaret ve müzenin küratörü Margaret B. Pigott'la yapılan görüşme, 17 Ağustos 1993. Margaret Pigott'un daha önceden halkla ilişkiler alanında çalışmış olması, şirket müzesinin karakterini açıkça ortaya koyar.

28 5 Mayıs 1995'te yapılan görüşme.

29 *The Lobby Gallery: 31 W 52*, New York Deutsche Bank'ın yayınladığı broşür.

30 Bina artık IBM'e ait değil; 1994'te, gizli tutulan bir bedel karşılığında gayri menkul geliştiricisi Edward J. Minskoff'a satıldı.

31 IBM Gallery bir istisnaydı. Bu galeri, IBM binasının bodrumunda kurulduğu için ikramiye olarak ilave iskân sahası alamadı ya da galerinin kurulduğu alan binanın iskân sahasından düşülmedi; New York Şehir Planlaması Dairesi yöneticisi Marilyn Mammano'yla özel yazışma, 22 Aralık 1993.

32 New York, PaineWebber Group, Inc. Küratörü Susan Gyorgy'yle 9 Ağustos 1990 tarihinde yapılan görüşme.

33 İşyerlerindeki en etkin sergi organizatörlerinin, ekonominin hangi sektöründe faaliyet gösterdiğini kesin olarak saptamak için gerekli hiçbir bilgiye sahip değiliz.

34 Mary C. Hickey, "Area Law Firms Host Exhibits of Fine Art", *The Washington Lawyer*, 1989, s. 18-20.

35 6 Mayıs 1992 tarihinde Londra'da yapılan görüşme.

36 *Corporate Artnews*, 3. cilt, 10. sayı, Şubat 1987 ve *Corporate Artnews*, 8. cilt, 8. sayı, Aralık 1991.

37 Arts Guidelines küratörü Glenn Sujo'nun asistanı Nigel Frank'le görüşme, 3 Nisan 1995 ve 25 Ağustos 1995 tarihli özel yazışma.

38 *İleri!* sergisi için şirket tarafından yayınlanan broşüre bakınız. Bu sergi Ekim 1988 Mart 1989 arasında gerçekleştirildi.

39 31 Ağustos 1990 tarihinde yapılan görüşme.

40 5 Eylül 1990 tarihli görüşme ve şirkette düzenlenen serginin açılışında (27 Eylül 1990) fotoğrafçı Steve Gottlieb'in konuşması sırasındaki kişisel gözlemlerim.

41 Lorraine Glennon, "The New Patrons", *Art & Antiques*, Mayıs 1986, s. 108. Banka, SoHo'yu "banka olarak galeri"ye dönüştürmeyi başarınca, bu şubeyi 1990'da Broadway'e taşıdı. Broadway'deki şube, 465 metrekarelik yenilenen bir depo mekânını işgal ediyordu; bu mekân, Chase'in sanat koleksiyonuna giren yeni parçaları teşhir etmek üzere tasarlanmıştı; teşhir edilen parçalar yılda üç kez değiştiriliyordu, bkz. *BCA News*, Mayıs/Haziran, 1990, s. 5.

42 Bu cümle, Hans Haacke'nin eserlerinden birinde alıntılanmış: "Alcoa: We Can't Wait for Tomorrow", Wallis (ed)., *Hans Haacke*, s. 197.

43 NatWest Sanat Ödülü'ne dışarıdan danışmanlık yapan Campbell Gray'le 28 Şubat 1995 tarihinde yapılan görüşme; ayrıca bkz. "NatWest Launches Unique 1990s Art Collection and New Competition for Art Students", basın bülteni taslağı, NatWest Bank, 6 Aralık 1990.

44 NatWest Grup küratörü için "Outline Job Description", tarihsiz.

45 Adrian Searle, "Withdrawal Symptoms", *Guardian*, 22 Mayıs 1999.

46 Nicholas Bannister, "Writing on the Wall for IBM's $25m Collection of Paintings", *Guardian*, 15 Şubat 1995.

8
Şirketlerin Sanat Koleksiyonları

Reagan ve Thatcher dönemi boyunca Amerika'da ve Britanya'da sanat koleksiyonu yapan şirket sayısı hızla yükseldi. Bütün sektörlerde sanat hamisi şirket sayısı artış gösterdi; şirketlerin sanat eseri toplama etkinliklerinin vardığı boyut, koleksiyonu yapılan sanat eserlerinin türleri ve iş dünyasında gördükleri işlev açısından pek çok değişikliğe yol açtı. Bu değişikliklerin en belirgin olarak kendini gösterdiği fenomen, söz konusu döneme kadar eşine rastlanmadık bir şekilde, amaçlı ve hesaplı olarak çağdaş sanat eseri toplayan sanat hamisi şirketlerdir. Washington DC'deki hukuk şirketi için eser toplama işiyle uğraşan bir hukukçu şöyle diyor:

> Tam anlamıyla çağdaş bir koleksiyon yaratmaya çalışıyorduk; hukuk şirketimizin yalnızca hukukî gelişmede değil, sanat dünyasında da öncü bir rol oynadığını gösterecek bir koleksiyon.[1]

Çağdaş sanatın bir hukuk firmasıyla ne gibi bir ilişkisi olabilir? Neden bir hukuk firması "sanat dünyasında öncü bir rol oynamak" ister? Birbiriyle ilgisiz bu iki dünya ara-

sındaki tekinsiz ittifak, Reagan ve Thatcher dönemi boyunca şirketlerin sanata müdahalesinin en belirgin özelliği oldu. Reagan yönetiminin sonuna gelindiğinde, sanat eseri toplayan Amerikan şirketleri kendi sanat departmanlarını yönetiyor ve hem ülke içinde hem de dünyanın çeşitli ülkelerinde kendi koleksiyonlarından seçtikleri eserlerle sergiler organize ediyorlardı; önem bakımından, çağdaş sanat dünyasındaki müzelerle gerçekten de yarışır gibiydiler. Bu gelişme Britanya'da daha ılımlı yaşandı; bunun nedeni, iki ülkenin şirketlerinin büyüklükleri ve ekonomileri arasındaki farklardı. Her şeye karşın, Britanya şirketleri de çağdaş sanatın gelişiminde önemli bir rol oynadılar.

Peki, şirketlerin sanata müdahalesiyle, 1980'li yılların muhafazakâr hükümetlerinin Amerikan ve Britanya toplumlarında yarattığı politik, ekonomik ve sosyal değişim arasında nasıl bir ilişki var?[2] Bu, hazır ve kolay bir yanıtı olmayan bir soru; çünkü genel bir politik etosun özgül kültürel gelişimi dolaysız olarak nasıl etkileyeceği belirsizdir. Reagan ve Thatcher hükümetlerinin ekonomik ve kurumsal alanlardaki radikal reformları, ticarî girişim ideolojisi üzerine kurulmuştu; bu ideolojide her şeyin üstünde yer alan serbest piyasa ilkeleri, diğer tüm kaygıların önüne geçmişti. Daha önce farklı ilkelerle sürdürülen ya da kamu kaynakları sayesinde rekabetçi piyasa güçlerine karşı korunan pek çok etkinlik, Reagan-Thatcher reformları çerçevesinde yeniden piyasanın egemenlik alanına yerleştirildi ve bu etkinliklerle bağlantılı ürün ve hizmetler satın alınabilir birer meta haline geldi.

Britanya'da avukatlık hizmetleri örneği, Britanya toplumunun girişimci bir kolektiviteye dönüştürülmesinin konumuzla bağlantısını açıkça gözler önüne serer; çünkü profesyonel şirketler 1980'lerden bu yana ortaya çıkmış en gayretli sanat hamileri arasında yer alır. Geleneksel olarak

kamu adına hukukun savunucusu olarak görülen avukatlık mesleğinde köklü etik ilkeler geçerlidir; örneğin ABD Yüksek Mahkemesi'nin ifadesiyle: "Eskiden Büyük Britanya'da avukatlar hukuku bir geçim yolundan çok bir kamu hizmeti olarak görürlerdi ve yakışıksız buldukları 'ticaret'e tepeden bakarlardı."[3] Geleneğe bağlılığı, soylu havası ve meslekî *noblesse oblige* duygusuyla bu meslek, Thatcher devriminin etkilerine direnemedi. 1989 yılında, Muhafazakâr hükümet, avukatlık mesleğinin geleceğine ilişkin yasa teklifinde işletme kültürünün rekabetçi ruhunu kuşkuya yer bırakmayacak şekilde desteklemişti:

> Hükümetimiz, hukuk hizmetleri verenler arasında piyasa disiplini çerçevesinde gerçekleşecek serbest rekabet sayesinde, halkın en etkili avukatlık hizmetleri ağına en ekonomik yoldan erişeceğine inanmaktadır.[4]

1980'lerde avukatlık hizmetlerinin metalaştırılması sonucunda, hukuk danışmanlığı ve becerisi "adaletin sağlanmasında bir araç olması bakımından değil, revaçta olması bakımından" değerlendirilmeye başlandı.[5] Hukuk firmaları, piyasada giderek artan rekabete tepki olarak, daha önce yabancısı oldukları pazarlama ve reklam pratiklerini benimsemeye başladılar; bu pratikler, kapitalist bir ekonomide tüketimciliğin temel dayanakları olsalar da, kamu menfaati nedeniyle geleneksel olarak Britanya'da belli meslekler için geçerli değildi. McKenna & Co adlı hukuk şirketinin büyük ortağı Stephen Whybrow, şirketinin *Kent Hayatı Sanat Projeleri* adını verdiği bir projeyi başlatmasının nedenlerini açıklarken, şu yorumu yapıyordu:

> 1980'lerde giderek piyasa güçlerine ve rekabete maruz kalmaları, avukatlar açısından olağanüstü değişikliklerin yaşanmasına neden oldu. [...] Beğensek de beğenmesek de,

avukatlık mesleği bir uzmanlık olmaktan çıkıp bir hizmete dönüşüyor. 1980'de bir avukatın yaptığı işin tanıtımını ya da reklamını yapması yasak olmakla kalmıyor, "kamu menfaatiyle ve meslek onuruyla temelden çatıştığı" kabul ediliyordu.[6]

Sözü edilen projeler, Londra'daki yüksek sanat okullarının mezunlarını sanat yarışmasına katılmaya davet ediyordu; amaç, şirketin Londra'nın merkezine dönüşünü duyurmak için verilecek resepsiyona "zemin hazırlamak" ve Londra'nın merkezindeki müşterilerinin şirketin varlığından haberdar olmalarını sağlamaktı. Kendi alanı içinde kesinlikle görkemli sayılamayacak bu resepsiyon, 1980'lerde, sanat sponsorluğuyla birlikte sanat koleksiyonlarının iş dünyası tarafından bir pazarlama aracı olarak nasıl kullanıldığını gösteren tipik bir olaydır. Thatcherizm'in işletme kültüründe, revaçta olma zorunluluğu iş dünyasının bütün sektörlerini etkisi altına almıştır; profesyonel şirketlerin, geleneksel pratikleriyle birlikte, belki de sanat hamiliği kervanına sonradan ve isteksizce katıldıkları söylenebilir.

ŞİRKETLERİN SANAT KOLEKSİYONLARI VE VERGİ KONULARI

İşletme mantığının genel olarak teşvik edilmesi bir yana, iki hükümetin uyguladığı somut vergi politikaları, işletmelere doğrudan yardım ederken sanat eseri toplamalarını da kolaylaştırdı. Ancak bunlar, şirketlerin sanat eseri satın almasıyla ilgili anlaşılması en zor ve en hassas konular. Zorluk, yasal tanımlar ile fiiliyat arasındaki farklılıktan kaynaklanıyor; hassasiyet de, işin içinde dönen para miktarından ve ciddi hukuk ve vergi karışıklıklarının, söz konusu şirketler için yolsuzluk anlamına gelmesinden kaynaklanıyor. Tam

da bu nedenlerle, aşağıdaki değerlendirme, aksi halde olabileceği kadar kesin ve belirleyici olamıyor.

Reagan döneminde sağlanan vergi kolaylıkları arasında, sanata yatırım yapan şirketlerin en çok yararlandığı kolaylıklar, hızlandırılmış amortisman[7] ve yatırım vergisi indirimiydi.[8] Basında, bu iki kolaylığın, aslında "şirket koleksiyonlarının oluşturulması için ekonomik teşvikler" sağladığı kaydediliyordu.[9] Ama bunun doğru olup olmadığı meçhul. Hukukî açıdan bakıldığında, önde gelen bir uluslararası Amerikan muhasebe şirketinin Londra ofisinden ismini vermek istemeyen bir muhasebeciye göre, bu vergi ayrıcalıklarından yararlanmaya hak kazanmak için, vergi yükümlüsünün (şirketin) satın aldığı mallar aşağıdaki koşullara uymalıydı:

1. Satın alınan mal bir mesleğin ya da işin icrasında ya da gelir yaratılmasında kullanılmalı;
2. Doğal nedenlerle aşınmaya ve yıpranmaya, çürümeye veya azalmaya maruz kalarak kullanılamaz duruma gelebilen ve tüketilebilen bir mal olmalı,
3. Hesaplanabilir bir faydalı ömre ve hurda değerine sahip olmalıdır.[10]

Bu durum Amerikan Kamu Gelirleri Daresi (IRS) tarafından daha da netleştiriliyor. IRS'in Washington DC'deki üçüncü şubesinin başkanı Michael D. Finley, şöyle diyor:

> Amortisman, yatırım vergisi indirimi gibi vergi teşvikleri [...] genelde, vergi yükümlüsünün sınırlı ya da hesaplanabilen bir faydalı ömrü olan bir mal satın alması halinde geçerli olur. Bir sanat eseri (bir duvar süsünün aksine) genellikle sınırlı ya da hesaplanabilir bir faydalı ömre sahip değildir.[11]

Bu hukukî sınırlamaların fiiliyatta ne ölçüde uygulandığı belirsiz. Biraz önce sözünü ettiğimiz muhasebe şirketi, da-

ha fazla soru yönelttiğimizde şunları söyledi: "Yatırım vergisi indiriminin ve amortismanın koşullarını yerine getirmek genel olarak çok zor olsa da, *olanaksız değildir*" (vurgu bana ait).[12] Sanat eserlerinin yıpranmasına neden olacak pratik ve teorik koşulların neler olduğu sorulduğunda, şirket daha fazla bilgi vermeyi reddetti; daha da önemlisi, görüşmemizin, sorularımı yanıtlayan kişiden daha önemli bir mevkide olduğunu tahmin ettiğim başka bir kişi tarafından 'onaylanması' gerekti.

Şirketlerle yaptığım görüşmelerin ve anketlerin sonuçları, hangi uygulamaların yasal sayılabileceği konusunda çelişkili veriler sunuyor. Washington'daki bir hukuk şirketinde çalışan bir kadın muhasebeci, 1989'da işe başlamasından önce şirketinin bazı yıllarda elindeki sanat eserlerini amortismana tâbi tuttuğunu belirtti. Ancak bu, o dönem için normal bir uygulama mıydı, yoksa muhasebecinin gözünden mi kaçmıştı, emin değildi. Washington DC'deki başka bir hukuk firması, sanat eseri koleksiyonuyla ilgili olarak aşağıdaki vergi bilgilerini verdi:

> Maliyeti 500 doları aşan sanat eserleri aktifleştirilir. Maliyeti 500 doların altında olan sanat eserleri aktifleştirilmez ve sadece yıllık harcama olarak ele alınır. Aktifleştirilen parçalardan bazıları amortismana tâbi tutulur, bazıları tutulmaz. Antika mobilyalar amortisana tâbi tutulmaz, çünkü zaman içinde değer kazanmaları beklenir; sanat eserlerinin de değerinin artacağını umuyoruz. 1986'dan beri yatırım vergisi indirimi uygulanmıyor. Bütün amortisan uygulamaları hızlandırılmış (sanat eserleri için 7 yıl).[13]

Benim yaptığım ankete katılan Amerikan şirketlerinin verdiği 72 geçerli yanıttan hiçbirinde, sanat koleksiyonu oluşturma kararında vergi ayrıcalıklarının önemli rol oynadığı belirtilmiyordu (bkz. tablo 8.1). Gerçek vergi kolaylık-

Tablo 8.1
ABD'de sanat koleksiyonu yapma kararının nedenleri

	Sanata ilgi duyan bireylerin varlığı		Şirketin taşınması/büyümesi		İş dünyasındaki trendlere ayak uydurmak		Çalışma ortamını güzelleştirmek	
Önem derecesi*	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi
1	1	1,6	7	11,1	20	42,6	1	1,5
2	1	1,6	–	–	6	12,8	–	–
3	7	11,1	6	9,5	16	34	2	2,9
4	16	25,4	10	15,9	4	8,5	15	22,1
5	38	60,3	40	63,5	1	2,1	50	73,5

	Halkla ilişkileri geliştirmek		Reklam etkinliklerine katkı		Vergi teşvikleri		Yatırım	
Önem derecesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi
1	3	5,7	24	48	29	60,4	15	30,6
2	4	7,5	6	12	5	10,4	8	16,3
3	11	20,8	15	30	14	29,2	19	38,8
4	26	49,1	2	4	–	–	5	10,2
5	9	17	3	6	–	–	2	4,1

Notlar:

* 1=çok önemsiz, 2=nispeten önemsiz, 3= ne önemli ne önemsiz, 4= nispeten önemli, 5: çok önemli.

Ankete katılanların sayısı: 72

Bazı toplamlardaki tutarsızlığın nedeni eksik yanıtlardır.

larına ilişkin sorulara verilen yanıtlarda, yanıt veren 72 şirketten ikisi ellerindeki sanat eserleri için yatırım vergisi indirimi, üçü de hızlandırılmış amortisman talep ettiğini açıkladı; başka iki şirketse, müzelere sanat eseri bağışlayarak vergi kolaylığı elde ettiğini belirtti. Üç şirket, işletme kârı hesaplanırken, sanat eseri satın almak için harcanan parayı şirket gideri olarak gösterdiğini açıkladı. ABD'de 1980'li yıllarda sanat eseri topladıkları için şirketlere vergi ayrıcalıkları sağlandığının doğrulanması (bunu doğrulayan şirketlerin oranı düşük de olsa), aydınlatıcı ve önemlidir. Sorulara yanıt verenler, kuşkusuz, karmaşık hukuk sorunlarını gündeme getiren sorularda daha ketum davranıyorlar; şirketlerinin sanat koleksiyonunu maddî değil sosyal saiklerle oluşturduğu düşüncesine de hemen karşı çıkıyorlar. Ayrıca, federal sistemin doğası gereği ABD'de tektip bir hukuk düzenlemesi olmadığından, farklı eyaletler farklı kanunlara sahip olabiliyor.

Bu konuların açıklığa kavuşturulması kuşkusuz mahkemelere gelen davalar sayesinde mümkün olur. Michael D. Finley bana bazı genel bilgiler verirken, daha ayrıntılı bilgi vermesinin ancak "belli bir vergi yükümlüsünün, belli bir işlemle ilgili olarak resmî bir karar talep etmesi" durumunda söz konusu olabileceğini belirtti.[14] Ne var ki, bu tür sorunlar ender olarak mahkemeye gelir; bu anlaşılabilir bir durum. 1983'te, Doğum Uzmanları ve Jinekologlar Birliği ile IRS yetkilisi arasında geçen sıradışı davada, yetkili, vergi yükümlüsü olan Doğum Uzmanları ve Jinekologlar Birliği'nin 1976 ve 1977 yıllarına ait federal kurumlar vergisini eksik ödediğine karar vermişti; çünkü Vergi Mahkemesi vergi yükümlüsünün kliniklerde teşhir ettiği sanat eserlerinin amortismana tâbi mal olduğu, dolayısıyla söz konusu yıllarda amortisman indirimi ile yatırım vergisi indirimine tâbi olması gerektiği yollu iddiasını kanıtlayamadığına karar vermişti.[15]

Britanya'daki Kamu Gelirleri Dairesi'yle sanat eseri toplayan şirketlerin uygulamaları arasında da benzer bir tutarsızlık söz konusudur. IRS davasında olduğu gibi, Britanya'da da vergi yükümlülüklerinin hesaplanmasında sanat eserleri için işe yarar hiçbir tanımlama yoktur. Şirketlerin topladığı sanat eserleri, "sanat eseri olarak taşıdıkları öneme göre değerlendirilmez, o şirketin herhangi bir mal varlığı olarak görülür".[16] Britanya'da sanat eseri toplayan şirketlere tanınan vergi ayrıcalıkları şunlar: (a) Eğer sanat eserinin satın alınması için yapılan harcama gelir niteliğindeyse, vergilenebilir gelirden indirim yapılabilir; (b) Eğer söz konusu harcama sermaye niteliğindeyse ve 'tesise ve makinelere' harcanmışsa bir dönem için vergilenebilir kârdan yatırım indirimi yapılabilir.[17]

Ancak, Britanya Kamu Gelirleri Dairesi'nin iki elemanının verdiği bilgiye göre, yasanın özünde sanat eserleri için yapılan harcamalar ne gelir harcaması olarak niteleniyor ne de yatırım indirimi kapsamına giriyor; ama bunun istisnası olan bazı durumlar var.[18] Sanat eseri için yapılan harcamanın gelir harcaması sayılması için, söz konusu şirketin sanat eseri ticaretiyle uğraşması ve sanat eserlerini ticarî stok olarak tutması gerekir; kuşkusuz bu durum bu çalışmada ele alınan şirketler açısından geçerli değil.[19] Dahası, yalnızca sanat eserlerini müşteri çekmek amacıyla bir 'atmosfer' yaratmak için kullanan otel, restoran ya da halka açık büyük malikâne gibi işletmeler yatırım indiriminden yararlabilir.[20] Bu çalışmada, anket sorularına geçerli yanıtlar veren şirketlerden hiçbiri bu tür bir işletme değil.

Yaptığım ankete katılan şirketlerin hiçbiri bir sanat koleksiyonu oluşturma kararında vergi ayrıcalıklarının önemli rol oynadığını kabul etmedi (bkz. Tablo 8.2); bununla birlikte, 38 firmadan 5'i elindeki sanat eserleri için yaptığı harcamanın gelir harcaması niteliğinde olduğunu, bir şirket

clindeki sanat eserleri için yatırım indiriminden yararlandığını, başka bir şirket ise sermaye amortismanı beyanında bulunduğunu açıkladı. Altı şirket satın aldıkları sanat eserleri için ödenen katma değer vergisini geri almak için başvurmuştu. Bu yanıtları veren şirketler, Amerika'da olduğu gibi Britanya'da da, anket yaptığım şirketler arasında düşük bir yüzde oluşturuyor; yine de Britanya'da yasal hükümlerle sanat koleksiyonu yapan şirketlerin uygulamaları arasındaki çelişkilere işaret ediyorlar.

Bu yanıtları bir kez daha sınamak için, uluslararası bir bankanın Londra ofisinde çalışan bir muhasebeciyle görüştüm. Bankanın koleksiyonunda, zaman içinde değerinin artacağı düşünülen 1300 parçanın yanı sıra, belli bir kıymeti olsa da diğerleri kadar değerli olmayan 1200 parça sanat eseri vardı. Banka birinci grup sanat eserlerini amortismana tâbi tutmuyordu; ama ikinci gruptaki sanat eserlerine, bürodaki mobilyalar gibi amortisman uyguluyordu; ayrıca her iki gruptaki sanat eserleri için yatırım indirimi almayı talep ediyordu. Yaptığı yorum bankanın vergi departmanı personeli tarafından da doğrulanan muhasebeci şunları söyledi:

> Vergi işlemlerinde [...] bunlar [sanat eserleri] herhangi bir mal varlığı gibi işlem görür. Hangi muhasebe yöntemini uygularsak uygulayalım, bunları normal mal varlığı satın alımları kapsamında ele alırız ve % 25 yatırım indirimi alırız.[21]

Sanat eseri alımlarında yatırım indirimi talep etmenin ne ölçüde genel olduğunu belirlemek olanaksız; ama eğer şirketlere sahip oldukları sanat eserleri için yatırım indirimi talep etme hakkı verilirse, bundan ciddi boyutta vergi kazancı sağlayacakları kesin. Şirketler ellerindeki sanat eserlerini daha sonra satmaya karar verdiklerinde, bunu yasal yoldan yapsalar ve satışları için arızî kazanç vergisi ödeseler bile, yine de bu işten çok kazanç sağlarlar. Bunun anlamı

TABLO 8.2
Britanya'da sanat koleksiyonu yapma kararının nedenleri

Önem derecesi*	Sanata ilgi duyan bireylerin varlığı		Şirketin taşınması/büyümesi		İş dünyasındaki trendlere ayak uydurmak		Çalışma ortamını güzelleştirmek	
	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi
1	2	6,5	9	31	12	50	2	5,7
2	–	–	1	3,4	6	25	–	–
3	1	3,2	1	3,4	4	16,7	1	2,9
4	12	38,7	6	20,7	1	4,2	10	28,6
5	16	51,6	12	41,4	1	4,2	22	62,9

Önem derecesi	Halkla ilişkileri geliştirmek		Reklam etkinliklerine katkı		Vergi teşvikleri		Yatırım	
	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi	Şirketlerin sayısı	Şirketlerin yüzdesi
1	2	7,1	14	60,9	19	82,6	11	39,3
2	5	17,9	3	13	2	8,7	3	10,7
3	10	35,7	4	17,4	2	8,7	11	39,3
4	7	25	–	–	–	–	3	10,7
5	4	14,3	2	8,7	–	–	–	–

Notlar:

* 1=çok önemsiz, 2=nispeten önemsiz, 3= ne önemli ne önemsiz, 4= nispeten önemli, 5= çok önemli.

Ankete katılanların sayısı: 38

Bazı toplamlardaki tutarsızlığın nedeni eksik yanıtlardır.

şudur: Kapitalist bir piyasa sisteminde para bugün yarına kıyasla her zaman daha değerlidir ve şirketler herhangi bir vergi indirimini ne kadar erken talep ederlerse o kadar kârlı olurlar. Aynı muhasebeci şöyle demişti:

> Eğer vergi hükümleri yatırım indirimi uygulamanıza izin vererek size bir vergi kazancı sağlıyorsa, her zaman vergi açısından en akılcı yolu seçer ve bu indirimi uygularsınız. Gerçi bu bir sonraki yıl vergilenebilir kârınızın şişmesine neden olabilir; ama malı satana kadar geçen sürede hiçbir indirim uygulamamak ve daha küçük bir kâr üzerinden vergi ödemektense, satışın gerçekleştiği yıl yüksek bir kâr üzerinden vergi ödemek daha iyidir. İki seçeneğin net değerini hesaplarsanız, bugün yatırım indirimi uygulayıp satışın gerçekleştiği yıl daha yüksek kâr vergisi ödemenin daha kazançlı olduğunu anlarsınız.[22]

Araştırmanın bu aşamasında, şirketlerin sanat eseri toplama etkinliklerine ilişkin olarak, yasal tanımlar ile pratik arasındaki çelişkileri tam olarak değerlendirme imkânım yok; çünkü bu tür sorunlar politik yönden aşırı derecede hassas ve karmaşık. Yönetim kurulu başkanları, genelde, aşağıda sözlerini aktardığım Robert Hiscox kadar samimi beyanlarda bulunmuyorlar:

> Özel girişim, 1970'li yıllarda geçerli olan vergi gecikme zammı oranları çerçevesinde gelişmeye başladığında, yüksek maaşlar ödeyip devlete % 83'e varan oranlarda bağışta bulunmak, daha da kötüsü kâr payını dağıtıp politikacılara harcamaları için % 98'e varan oranlarda bağış yapmak çılgınlık gibi görünüyordu. Güçlükle kazanılmış vergi sonrası kârları şirkette bırakmak, yönetici arkadaşlarımı tablo ve heykel satın almaya ikna etmek için bana mükemmel bir fırsat sağladı.[23]

Şirketler, kuşkusuz, yalnızca vergi ayrıcalıklarından yararlanmak amacıyla sanat eseri satın almazlar. Ancak Reagan ve Thatcher döneminde şirketlerin çağdaş sanat dünyasındaki ayrıcalıklı ve hâkim konumları, vergi politikaları aracılığıyla belirgin biçimde güçlendirildi; bu politikaların özellikle sanat yatırımını teşvik etmeyi hedeflemiş olup olmaması önemli değil. Bu, kamu çıkarını yakından ilgilendiren bir durum olmakla birlikte, yürürlükteki uygulamalara karşı neredeyse hiçbir eleştiri dile getirilmedi.

1980'LERİN YENİ SANAT HAMİLERİ[24]

Amerikan ve Britanya şirketleri için "sanat eseri koleksiyonculuğu" hiç de yabancı bir alan değil. Ancak şirketlerin sanat eseri koleksiyonculuğuna ne zaman başladıklarını belirlemek, büyük ölçüde "şirket koleksiyonu" kavramından ne anladığımıza bağlı. Sanat hamiliği yapmış şirketlerin, özellikle de bu işte köklü çıkarları olanların, sanat hamiliğine genellikle çok daha eski tarihlerde başladıklarını iddia etme eğiliminde olduğunu görüyoruz – sanki uzun bir geçmiş, bu uygulamalarına çok arzuladıkları meşruiyeti kazandırabilirmiş gibi. Bu nedenle, Amerika'daki şirketlerin sanat eseri toplama etkinliklerinin başlangıcı genellikle 20. yüzyıl başlarına götürülür: Atchison, Topeka and Santa Fe Railway şirketinin, reklam takvimleri ve afişleri için resimler sipariş ettiği döneme.[25] Daha sonraki dönemlerde Container Corporation of America[26] ve De Beers Consolidated Mines gibi şirketler, yayınlarının daha güzel görünmesini sağlamak amacıyla benzer girişimlerde bulundular.

Bu çalışmada benimsenen anlamıyla şirketlerin sanat eseri toplama etkinliklerinin en eski örneği, International Business Machines'in (IBM) 1930'ların sonu ile 1940'ların ortalarında oluşturduğu koleksiyonlardır: Yani, ticarî bir ku-

rumun, bir kamu sanat müzesinin sanatsal etkinliklerini taklit etmeye çalışmasının örneğidir bu. IBM, çağdaş sanat eserlerinden oluşan iki koleksiyon oluşturdu; bunlardan biri "79 Ülkenin Çağdaş Sanatı" adını taşıyordu ve IBM'in iş yaptığı ülkelerden sanatçıların eserlerini içeriyordu; diğeri "Amerika Birleşik Devletleri'nde Çağdaş Sanat" başlığını taşıyor ve her eyalet ve pazarlama bölgesinden iki Amerikalı sanatçının eserlerinden oluşuyordu.[27] Birinci koleksiyon 1939'da New York Dünya Sergisi'nde ve San Francisco'da gerçekleştirilen Uluslararası Golden Gate Sergisi'nde gösterildi; ikinci koleksiyon ise 1941-1945 yılları arasında Kuzey ve Güney Amerika'da gösterildi. Öncü niteliğinde bir girişim olmakla birlikte, başka bir örneği olmayan bu etkinliğin tarihsel önemini abartmak yanlış olur.

Benzer şekilde, düzenli bir uygulama olmamakla birlikte, seçkin genel müdürlerin ya da yönetim kurulu üyelerinin portrelerinden koleksiyon oluşturmak ya da belli olayların anısına gümüş veya başka değerli metallerden nesneler sipariş etmek, pek çok Britanya bankasının yüzyıllardır uyguladığı bir politikaydı. Tesadüfen peyzaj tabloları almış olsalar bile, beğenileri büyük ölçüde çok eski bir dönemle ya da örneğin Thames'in ya da St. Paul'ün geleneksel görünümleriyle sınırlıydı.[28] Petrol ve inşaat gibi bazı sektörlerdeki şirketler, yıllar boyunca sanatçılara şirketin etkinliklerini tasvir eden işler ya da reklamlarda kullanılacak afişler sipariş ettiler. Şirketin faaliyetlerini yücelten veya tasvir eden bu tür koleksiyonlar, şirket binalarını istila etti; özellikle Amerika'da 1970'li, Britanya'da ise 1980'li yıllarda yönetim kurulu odasının ve yönetim katının duvarları bu tür resimlerle dolup taştı.

Uzun bir geçmişe sahip olmakla övünen bu gelenekten farklı olarak, 1980'lerin başlarında (Britanya'da daha ziyade 1980'lerin ikinci yarısında) ortaya çıkan yeni kuşak özel gi-



Resim 22: Londra ticaret bankasında eski tarz dekorasyon ve sanat koleksiyonu, 1992.

rişimci sanat hamileri çok farklı bir görünüm sergiliyorlardı. Daha önceki koleksiyonculardan farklı olarak bu kuşaktakiler çağdaş sanat eserleri topladılar; bunlar, günlük ticarî işleriyle doğrudan hiçbir ilişkisi olmayan eserlerdi. Amerika'da (daha az ölçüde Britanya'da da), rastgele bir şekilde eser satın alan önceki koleksiyonculara göre daha profesyonel davranıyorlardı. Bu yeni koleksiyoncuların ellerindeki sanat eserleri hâlâ kamunun bakışından saklanıyordu, ama bu eserler çok ihtiyaç duydukları tanıtımı sağlamak amacıyla çeşitli yayınlarda kullanılıyor, hatta bunlar için bazen kataloglar bastırılıyor ve sergiler organize ediliyordu. Bu yeni trendin dışında kalmak istemeyen eski koleksiyoncular, sanat eseri satın alma konusunda benzer bir yaklaşım benimsemek zorunda kaldılar. 1980'lerden bu yana çağdaş sanat dünyasında baskıcı bir güç oluşturanlar, işte bu daha cesur hamiler grubu oldu.

Bu çalışmaya temel oluşturan kaynaklar 1980'li ve 1990'lı yıllara kadar ait; bu nedenle, şirketlerin çağdaş sanat eseri

toplaması konusunda şu ana kadar yapılmış herhangi bir ciddi araştırma yok; sadece birbirinden bağımsız birkaç vaka ve gazetelerde yayınlanan bazı yazılar var.[29] Amerika ve Britanya'da şirketlerin sanat koleksiyonları listesi için en önemli başvuru kaynağı, *International Directory of Corporate Art Collections*'dır.[30] 1980'lerin sonlarında 1000'i aşkın Amerikan şirketi ve 79 Britanya şirketi bu yayında yer alıyordu. Şirketlerin büyük bölümü çağdaş sanat eserine sahip olduğunu iddia ediyordu; ama ne yazık ki bu şirketlerin koleksiyonlarında çağdaş sanatın ne kadar önemli bir yer tuttuğuna ilişkin güvenilir istatistikler yok; çünkü sözünü ettiğimiz liste kaçınılmaz olarak eksik ve yeterli ayrıntıdan yoksun. Ayrıca bu rehberdeki bilgiler de her zaman doğru veya kullanılabilir nitelikte değil. Rehber yalnızca birkaç esere sahip bir şirketi bile içerecek şekilde geniş kapsamlı hazırlanmış; örneğin sözümona "koleksiyon"unda topu topu altı esere sahip olmakla böbürlenen, Londra'daki Alexander Howden Grubu gibi. Tarihsel bir perspektiften bakıldığında böyle bir sanat koleksiyonu hiçbir önem taşımaz.

Kısmen ikincil kaynakların kısıtlı oluşu nedeniyle, kısmen de zengin birincil kaynakları kullanmak amacıyla, bu konuda hem nitel hem de nicel, ampirik bir yaklaşım benimsemek zorunda kaldım. 1990 yılında Amerika'daki şirket koleksiyonlarından 25'ini gördüm ve New York ile Washington DC'de 23 görüşme yaptım. Londra'da ise, 1992-1994 yılları arasında 43 koleksiyonu gördüm ve 33 görüşme yaptım. 1990'lar boyunca gerçekleşen değişiklikleri saptamak amacıyla, 1995'te Amerika'ya döndüm, New York ve Washington DC'de dört koleksiyonu gördüm ve yedi kişiyle görüştüm.

Ulaştığım sonuçların söz konusu iki ülkedeki diğer kentlerde ne ölçüde geçerli olabileceğini belirlemek için daha fazla araştırma yapmak gerekiyor; ancak inceleme yaptığım

bu kentlerde gözlenen olgunun her iki ülkede de genel durumu az çok yansıtır nitelikte olduğuna inanıyorum. New York bir metropol, Washington DC ise daha sıcak ilişkilerin yaşandığı bir kent; Londra, özellikle de Londra'nın merkezi, şirket genel müdürlüklerinin ve dolayısıyla şirketlerin sanat koleksiyonlarının en yoğun olarak bulunduğu bölge, zaten Britanya da çok merkezîleşmiş bir ülke. Vardığım sonuçların temsil ediciliğini güçlendirmek için, Amerika'da 289 ve Britanya'da 110 şirketle bir anket çalışması yaptım.

Erişimin olanaksız olduğu birkaçı dışında Londra'daki hemen hemen tüm sanat koleksiyonlarını gördüğüm için, "şirket koleksiyonu" tanımlamasını netleştirebiliyorum; bu tanımın netleştirilmesi, yaptığım çalışmada bu kültürel fenomenin tarihsel olarak anlamlı hale getirilmesi açısından önem taşıyor. Benim belirlediğim ölçütlere göre Amerika'da bir sanat koleksiyonunun bu sıfatı kazanabilmesi için, içerdiği sanat eseri sayısının 100'den az olmaması veya koleksiyondan sorumlu tam gün çalışan bir küratörün olması gerekiyor. Britanya ekonomisinin farklı boyutta oluşu, bu ölçütlerin bu ülkedeki şirketlere uyarlanmasını gerektiriyor; bu nedenle Britanya için eser sayısının alt sınırını, koleksiyonun belli ölçüde önemli eser içermesi koşuluyla 50 olarak belirledim. Anket çalışmamı yaptığım sırada, Amerikalı kuzenlerinden farklı olarak, Britanya şirketlerinin hiçbiri tam gün esasına göre bir küratör çalıştırmıyordu; yani küratöre ilişkin ölçüt Britanya şirketleri için geçerli olamazdı. Aşağıdaki değerlendirmeler, ziyaretlerim sırasında yaptığım gözlemlere, büyük bölümü teybe kaydedilmiş görüşmelere ve anket sonuçlarına dayanıyor.

Şirketlerin sanat koleksiyonlarını görmek, sanat eserlerinin şirket atmosferinde nasıl bir işlev gördüğü konusunda iyi bir fikir verir. Modern bir şirket binasına giren bir kişinin, resepsiyon bölümünün duvarlarına asılmış eserlerin

görkemiyle şaşkına dönmesi çok muhtemeldir; bu Amerikan şirketlerinin çok başvurduğu bir uygulamadır, bu şirketlerin (üç ya da dört katlı) devasa avluları olan binaları, çok miktarda sanat eserinin teşhir edilip değerlendirilmesini, ziyaretçilerde şaşkınlık uyandırmak için kullanılmasını mümkün kılar. Londra'da ekonomik etkinlikler çok küçük bir merkezde yoğunlaşmıştır; ayrıca buradaki binalar, New York gibi bir metropoldeki gökdelenlerin yüksekliğinin, şirketlerin yönetim merkezlerine sağladığı olanaklardan yoksundur. Bu durum, çoğu Britanya şirketini görece daha mütevazı mekânlarla yetinmek zorunda bırakır; dolayısıyla Britanya şirketlerinin giriş katlarında ve resepsiyon bölümlerinde daha az sayıda sanat eseri bulunur. Ancak, etkinlikleri ulusal ve coğrafî sınırların çok ötesine taşan çokuluslu dev şirketler bu açıdan istisna oluşturur. Şirket binalarına lüks bir görünüm kazandırma çabası, yerleşik anlamıyla sanat eserleriyle sınırlı değildir. Resepsiyon bölümünün dışındaki sehpalardan *Forbes* veya *Fortune* gibi iş dergileri kalkmış, bunların yerini tanınmış sanatçıların ya da şirketin sanat koleksiyonunda eserleri yer alan sanatçıların kuşe baskı monografileri almıştır. Bu durum, 1990 yılında Washington DC'de ziyaret ettiğim hukuk şirketleri arasında çok yaygındı; Londra'da ise daha seyrek rastlanan bir durumdu.

New York'ta şirket hiyerarşisi mimarî bir kodla ifade edilir. Genel müdürün ofisi, etkileyici bir kulenin en üst katında, geniş pencerelerinden Manhattan'ın ve Hudson Nehri'nin nefes kesen görünümünün izlenebildiği görkemli bir bölümdedir. Böyle bir mekânla kuşatılmış ve duvar kâğıdından öte bir estetik varlıkları kalmayan sanat eserleri, şirket hiyerarşisini pekiştirme görevini üstlenmişlerdir; her zaman yoğun olan yöneticilerin ve iş bağlamaya gelen zengin müşterilerinin fark edeceği yerlerde teşhir edilirler. Londra'da şirket hiyerarşisi bu şekilde, fiziksel bir kademe-

lendirme aracılığıyla ifade edilmez; ama yönetim kurulu başkanının ofisi ve yönetim katı en iyi, yani en pahalı parçalarla donatılmıştır.

Sanat Bankacılığı

1980'lere gelindiğinde bankalar ve sigorta komisyoncuları gibi finans kurumları, şirketler kesimindeki en faal sanat eseri müşterileri olarak görülüyordu. Benim çalışmamda ele aldığım ve koleksiyonculuğa 1980'den önce başlayan Britanya şirketlerinin % 66,7'sini finans kurumları oluşturuyor; Amerikan şirketleri içinse bu oran % 41 (tablo 8.3 ve 8.4). Ancak, başkaları tarafından daha önce ortaya konulanlar gibi bu oranlar da göreli bir nitelik taşıyor. İstatistiksel olarak, ekonominin bütünündeki güçleri dikkate alındığında, sanat eseri satın alan finans şirketlerinin oranının ekonominin başka sektörlerine kıyasla ne olduğu konusunda çok az bilgimiz var; çünkü bu konuda karşılaştırma yapılırken çok çeşitli sektörler tek bir kategoride, imalat sanayiinde toplanıyor. Ayrıca herhangi bir sektörün sanat piyasasına ne ölçüde katıldığını belirleyecek kesin bir ölçüye de sahip değiliz.

Yine de, sanat koleksiyonculuğuyla uğraşan finans şirketlerinin oranının yüksek olmasına şaşmamak gerek. İster sanayi sonrası ekonomi ister geç kapitalizm çerçevesinde bakalım, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Batı ekonomilerine damgasını vuran en belirgin özelliklerden biri "hizmet sektörü"nün önem kazanması oldu; finans kuruluşları ise hizmet sektöründe merkezî konumda bulunuyor. Bu gelişme en azından iki şekilde açıklanabilir. Öncelikle, kapitalizmin erken dönemlerinde, mülk sahibi girişimci aileler ekonomik yapıda önemli bir rol oynuyor, bireysel düzeyde ya da aile olarak sermaye birikimi yapıyorlardı; oysa şimdi hâkim eğilim, sigorta şirketi, emekli sandığı, yatırım şirketi ve

TABLO 8.3

Şirketlerin sanat koleksiyonlarının dönemler itibarıyla sektörel dağılımı (ABD)

Sektör	.....-1960		1960-1970		1970-1980		1980-1990	
	Şirket sayısı	Toplam yüzde	Şirket sayısı	Toplam yüzde	Şirket sayısı	Toplam yüzde	Şirket sayısı	Toplam yüzde
Malî sektör	5	41,7	8	38,1	16	41	24	36,4
Yayıncılık/medya/halkla ilişkiler	2	16,7	3	14,3	4	10,3	6	9,1
Hukuk/muhasebe/gayri menkul	1	8,3	4	19	5	12,8	13	19,7
Hizmetler sektörü/enerji/ulaştırma/nakliye/oteller	–	–	1	4,8	2	5,1	4	6,1
İmalat	4	33,3	5	23,8	11	28,2	17	25,8
Hastaneler/sağlık hizmetleri	–	–	–	–	1	2,6	2	3
Toplam	12*	100	21†	100	39‡	100	66§	100

Notlar:

* Eksik veri: 0 † Eksik veri: 0 ‡ Eksik veri: 0 § Eksik veri: 0

Bu analiz için toplam geçerli yanıt sayısı 67, 1990'larda oluşturulmaya başlayan bir koleksiyon da bu rakama dahil. Bu koleksiyon da dikkate alınsaydı, anketin yapıldığı tarih (Nisan 1993) itibariyle sektörel dağılım şöyle olacaktı: % 34, % 8,7, % 23,2, % 5,8, % 24,6 ve % 2,9. Dokuzuncu sütunda yuvarlama nedeniyle sonuç % 100'den farklıdır.

TABLO 8.4
Şirketlerin sanat koleksiyonlarının dönemler itibarıyla sektörel dağılımı (Britanya)

Sektör	.....-1960		1960-1970		1970-1980		1980-1990	
	Şirket sayısı	Toplam yüzde	Şirket sayısı	Toplam yüzde	Şirket sayısı	Toplam yüzde	Şirket sayısı	Toplam yüzde
Malî sektör	5	41,7	8	38,1	16	41	24	36,4
Yayıncılık/medya/halkla ilişkiler	2	16,7	3	14,3	4	10,3	6	9,1
Hukuk/muhasebe/gayri menkul	1	8,3	4	19	5	12,8	13	19,7
Hizmetler sektörü/enerji/ulaştırma/nakliye/oteller	–	–	1	4,8	2	5,1	4	6,1
İmalat	4	33,3	5	23,8	11	28,2	17	25,8
Hastaneler/sağlık hizmetleri	–	–	–	–	1	2,6	2	3
Toplam	12*	100	21†	100	39‡	100	66§	100

Notlar:

* Eksik veri: 0 † Eksik veri: 0 ‡ Eksik veri: 0 § Eksik veri: 0

Bu analiz için toplam geçerli yanıt sayısı 38, 1990'larda oluşturulmaya başlayan üç koleksiyon da bu rakama dahil. Bu üç koleksiyon da dikkate alınsaydı, anketin yapıldığı tarih (Eylül 1994) itibariyle sektörel dağılım şöyle olacaktı: % 50, % 2,6, % 18,4, % 5,3, % 23,7 ve % 0. Yedinci sütunda yuvarlama nedeniyle sonuç % 100'den farklıdır.

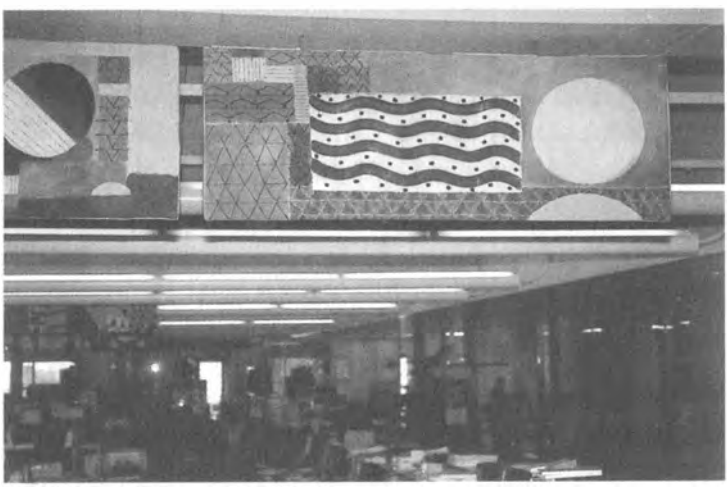
bankaların kredi departmanı gibi finans kurumlarında hisseleri yoğunlaştırmak. Örneğin 1979'da New York Menkul Kıymetler Borsası'nda ticarete konu olan hisse senetlerinin % 70 kadarı finansal yatırımcılara aitti.[31] Bu yoğunlaşma Britanya'da da belirgin olarak gözleniyor. Finansal aracılar 1980'lerin sonlarında Britanya şirketlerinin hisselerinin yaklaşık üçte ikisini ellerinde bulunduruyorlardı.[32]

İkinci olarak, finans şirketleri sermayenin dolaşımında ve denetiminde merkezî bir konumda olmaları sayesinde çağdaş Britanya ve Amerikan ekonomilerinde bir güç odağı oluştururlar. Başka işletmelere borç verme politikalarıyla para ve kredi üzerinde kurdukları denetim aracılığıyla, şirketler, sektörler, hatta ülke ekonomileri üzerinde güç kullanmalarına elverecek hegemonyacı bir konuma sahip olurlar.[33] Başka bir deyişle finans şirketleri, başka şirketlere büyük miktarlarda borç vermekle kalmazlar, aynı zamanda hisselerini alarak ya da iş ilişkileri aracılığıyla başka şirketlere sahip olurlar veya onları yönetirler; bu iş ilişkileri, finans kurumlarının genel müdürlükleriyle başka sektörlerdeki şirketlerin üst yönetimlerinin iç içe geçmiş olmasından kaynaklanır. Finans şirketleri (ve onları yönetenler), bu merkezî konumları sayesinde, aldıkları kararlarla yalnızca doğrudan ülke ekonomisini değil, ulusal kültürü de etkilerler, ama bu çoğunlukla ekonomi alanındaki etkileri kadar kolay fark edilmez.

Ne var ki, Britanya ve Amerikan ekonomilerindeki finans şirketlerinin merkezî konumu, 1980'li yıllar boyunca sanat piyasasında alıcı olarak oynadıkları önemli rolü açıklamakta yetersiz kalır. Sanat eseri fiyatlarında daha önce benzeri görülmemiş, bazen de düzensiz bir şekilde gerçekleşen artışların, keskin bakışlarını spekülasyona dikmiş olan bu şirketlerin gözünden kaçtığını düşünmek yanlış olur. Son üç yüzyıl içinde sanat eseri fiyatlarının sürekli yükseldiği en uzun dönem, kabaca 1940-1986 yılları arasında yaşandı,[34] fiyat-

lardaki yükseliş, 1987 yılında Londra'daki Christie's müzayede salonunda Van Gogh'un *Ayçiçekleri* isimli tablosuna 24,75 milyon sterlin, aynı yılın Kasım ayında New York'taki Sotheby's müzayede salonunda *Irisler* adlı tablosuna 53,9 milyon dolar ödenmesiyle doruk noktasına ulaştı. Sanat piyasasındaki fiyat artışı o dereceye vardı ki, 1980'lerin sonlarında yatırım bankası Salomon Brothers, 13 mal varlığı kategorisinin getiri oranlarını gösteren yıllık listenin ilk sırasına büyük ressamların tablolarını yerleştirdi (eserlerin getiri oranı yılda % 51 gibi olağanüstü yüksek bir orandı).[35]

Bununla birlikte, sanat eserlerinin sağladığı getiri oranlarının her zaman çok yüksek olduğunu ve finans şirketlerinin sırf yatırım için sanat eseri satın aldığını savunmuyoruz. Gerçekte sanatın getiri oranı, sanatçıların ne kadar ünlü olduğu ya da eserin hangi yılda satıldığı gibi pek çok etmene bağlı olarak değişir.[36] Ancak, bir çağdaş sanat koleksiyonunun finans şirketleri için ne oranda getiri sağlayacağını sap-



Resim 23: Uluslararası bir finans kurumunun işlem salonunun görünümü, yukarda Annabel Grey'in *İşlem Salonu İçin Demiryolu Teması, Asılı Paneller*'i, ham ipek üzerine mürekkep, akustik perdeler, Londra.



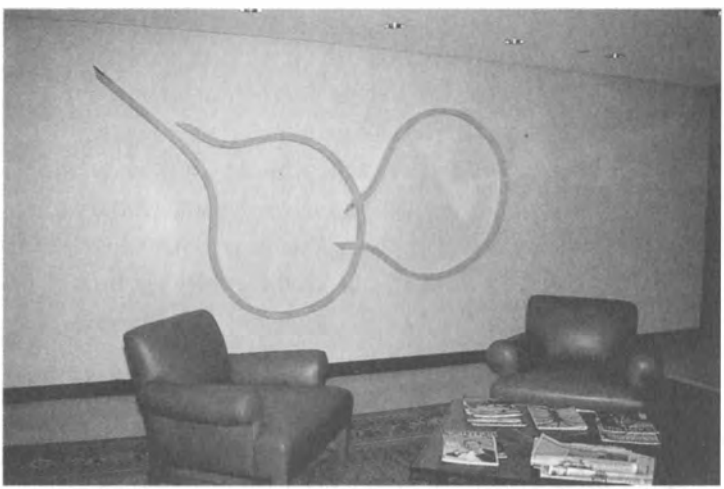
Resim 24: Jean Dubuffet, *Dört Ağaçlı Grup*, 1972, fiberglas, alüminyum ve çelik, yükseklik 106,68 cm, Chase Manhattan genel merkezi, Wall Street, New York.

tamak zordur; özellikle ele aldığımız dönemin temsil edici olmak için fazla yakın olduğu dikkate alınırsa. Ayrıca, sanat yatırımı konusunda ekonomistler tarafından yapılmış çok az sayıda çalışma var ve bunlarda da kesin analizler sunulmuyor. Yine de, William N. Goetzmann'a göre, 20. yüzyılda sanat piyasası ile hisse senedi ve tahvil piyasaları arasında yüksek bir korelasyon var; 20. yüzyılın ikinci yarısındaysa tabloların satışından sağlanan kârlar, menkul kıymetler borsasında sağlanan kârlara rakip olacak kadar yükseldi.[37] Finans şirketlerinin sanat koleksiyonlarının yatırım olarak nitelenip nitelenemeyeceği sorusu, ancak koleksiyonlarını satmaları halinde yanıtlanabilir. Ancak, bunun gerçekleşme olasılığı düşük; çünkü hem alım-satım maliyetleri yüksek, hem de şirketlerin ellerindeki sanat koleksiyonları gerçekten de yatırımdan başka amaçlara da hizmet ediyor – bu konuyu daha sonra yeniden ele alacağız.

Sonuç olarak, finans sektörü, 1980'lerde şirketlerin sanat eseri toplama etkinliklerinde en büyük güç oldu ve bu konumunu hâlâ sürdürüyor. Benim araştırmama göre Britanya'da sanat eseri toplayan finans şirketleri, tüm şirketlerin % 45,7'sini oluşturuyor; Amerika için bu oran % 36,4; bu oranlar geride bıraktığımız yirmi-otuz yıl boyunca neredeyse değişmedi (tablo 8.3 ve 8.4). Şirketlerin sanat koleksiyonları konusundaki yayınların tümü sanat eseri satın alan finans şirketlerinden söz eder. Örneğin 1992'de Britanya'da *Yeni Hamiler* adıyla düzenlenen ve şirketlerin sanat koleksiyonlarını konu alan sergi için basılan katalogda, sergiye ödünç eser veren şirketlerin yarısının finans sektöründen olduğu görülüyordu.[38] Daha net bir ifadeyle, bu şirketlerin hemen hemen tümünün yönetim merkezleri, Londra'nın iki buçuk kilometrekarelik merkezinde, yani olağanüstü zenginliği ve rakipsiz malî egemenliğiyle Britanya'nın finans nabzının attığı yerde bulunuyordu.

Hukuk ve Muhasebe Çevrelerinde Sanat

Sanat hamisi şirketler arasında, "yüksekten oynayan" bu finans şirketlerinin yanı sıra, üç ayrı grup oluşturan "yeni tarz" hamiler de yer alır. Bunlar arasında en çok dikkat çekenler, hukuk ve muhasebe firmaları. Bu gruptaki Britanyalı hamiler benim çalışmamda ele aldığım şirketlerin % 20'sini oluşturuyor; Amerika için bu oran % 19,7 (tablo 8.3 ve 8.4). Bu şirketler sanat koleksiyonculuğunu o kadar ciddiye alıyorlardı ki, Washington DC'deki bir şirket, yaptığı bir basın duyurusunda genel müdürlük binasında bir sanat sergisi düzenlediğini ilan edecek kadar ileri gitti: "Arnold & Porter'da sanat *hukuk mesleğinin bir parçasıdır*" (vurgu bana ait).[39] Şirketin koleksiyonu o kadar genişti ki, bir gazeteci, avukatların adlarını sanatçıların adlarının yerine geçirerek kelime oyunu yapmış ve hukuk şirketi sanki bir sanat müzesiymiş izlenimi yaratmıştı. Nancy Zeldis şöyle diyor:



Resim 25: Washington DC'deki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson hukuk şirketinin lobisi; Martin Puryear'ın *Kış Barınaklarında* isimli eseri, boyanmış çam, 187,9 cm x 322,58cm x 4,45cm.

"New York Plaza'nın 23. ve 28. katları arasında kalan kısmını, Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson Çağdaş Sanat Müzesi sanmamak işten değil. Bu isim, bir hukuk şirketinin adının Rauschenberg, Motherwell, Lichtenstein & Schnabel olması kadar tuhaf olabilir."[40] Britanya'da 1980'li yılların ortalarında profesyonel şirketler için "sanatla uğraşmanın, yeni bir kuşe baskı broşür yayınlamak kadar kolay bir iş" olduğu kaydediliyor. "Etkilemek istediği gözde müşterileri ve kendine saygısı olan her şirket sanat alanına giriyordu."[41] 1980'lerin sonlarına gelindiğinde, Londra'daki Coopers & Lybrand, KPMG Peat Marwick, Ernst & Young, Arthur Andersen ve Price Waterhouse adlı muhasebe şirketleri, sanat koleksiyoncuları kervanına katılmış bulunuyorlardı.[42]

Daha önce gördüğümüz gibi, 1980'lerde devlet eliyle düzenlemenin kaldırılmasıyla dizginlerinden boşanan serbest piyasanın rekabetçi güçleri, özellikle Britanya'da avukatlık ve muhasebecilik mesleklerinin pratiğini ve doğasını değiştirdi. Bu sektörlerdeki rekabetin diğer sektörlerdekinden daha şiddetli olmadığını iddia etmek mümkün; ancak hizmet üreticileri olarak avukatların ve muhasebecilerin, örneğin ev eşyaları üreten bir şirkete kıyasla, müşterileriyle çok daha dolaysız ve yakın ilişki kurdukları da bir gerçek.

Müşterilerle yakın ilişki içinde olmaları, hukuk ve muhasebe şirketlerini imaj konusunda daha da bilinçli davranmaya iter; özellikle şirkete ilk kez gelen müşteriler üzerinde bırakılan fiziksel etki konusunda. Londra'daki bir hukuk firmasının büro hizmetleri denetçisi, sanat koleksiyonu oluşturmadaki amaçları sorulduğunda şunları söylemişti:

> Bunun amacının, şirketin imajını güçlendirmek olduğunu söyleyebilirim. [..] Eski moda avukat imajından kurtulmak istiyorlar. Ne demek istediğimi anlıyor musunuz? Duvarlarında eski röprödüksiyonlar asılı bürosunda otu-

ran avukat imajından söz ediyorum. Şimdi şirketler, büyük işler, önemli anlaşmalar zamanı. [...] Şirkete çok sayıda insan geliyor. [...] Geldiklerinde her zaman etkilenmeleri çok önemli.

Ayrıca, hisseleri birbirini hiç tanımayan insanlara ait olan şirketlerin aksine, çoğu hukuk ve muhasebe şirketinin sahibi ortaklardır. Bu ortaklar sanat eseri satın almak için kendi cüzdanlarına el atmak zorunda olduklarından, kişisel servetlerinin sanat eserlerinin değer kazanmasından ya da kaybetmesinden etkilenme olasılığı yüksektir; bu nedenle bu kişilerin koleksiyoncular arasına katılma kararları çok etkileyici ve anlamlıdır.[43] Örneğin Londra'da en çok tanıtımı yapılan iki koleksiyon, muhasebe şirketleri Arthur Andersen ile Coopers & Lybrand'a aittir; bu iki şirket Britanya'daki en önemli beş muhasebe şirketi arasında yer alır.[44] Andersen koleksiyonu gerçi 1960'lı yılların sonlarında başlatılmıştı; ama ancak şirket 1984'te ilk küratörünü istihdam ettikten sonra daha ciddi bir koleksiyon politikası oluşturuldu ve koleksiyon yeni bir önem kazandı. O tarihteki küratör Glenn Sujo şöyle övünüyordu: "Bu, müze standartlarında bir koleksiyon ve varlık nedeni yalnızca binayı güzelleştirmek değil."[45]

Sanat ve İmalat

İkinci grup sanat eseri alıcıları, imalat sanayiinde yer alan şirketlerdir; örneğin perakendeciler, gıda üreticileri ve petrol şirketleri bu grupta yer alır. Müşterilerle dolaysız teması olan hizmet şirketlerinden farklı olarak, imalat şirketleri çok sayıda 'anonim' tüketiciyle karşı karşıyadır. Bu şirketlerin bazen kendilerine bağımlı kıldıkları bir müşteri kitlesi bile vardır. Örneğin, Britanya'daki dev ilaç firması Gla-

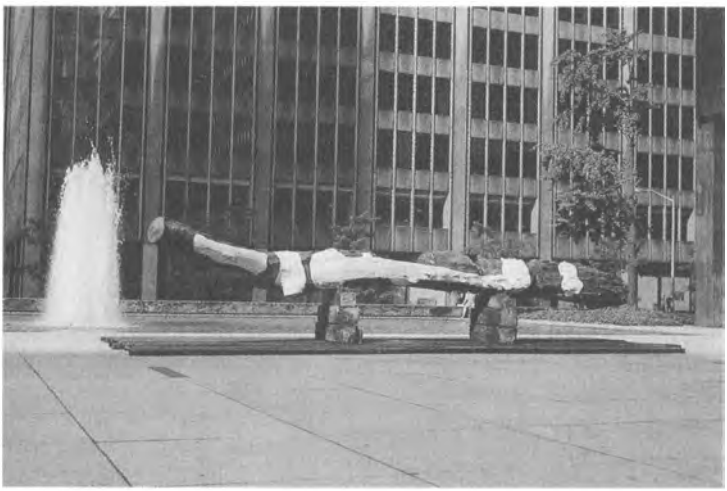
xo'nun ürünleri çoğunlukla yalnızca reçeteyle satılır.[46] Tüketiciyle satıcı arasında dolaysız temas olmaması, 1980'li yıllarda şirketler dünyasına egemen olan holdinglerin de karakteristiğini oluşturur. Bu şirket yapısı, 1980'lerde birleşmelerin ve devralmaların damgasını vurduğu kuralsız piyasadan beslendi; bu tür şirketler, Britanya'daki Pearson gibi, yayıncılık, turizm ve porselen gibi çok farklı dalları biraraya getirebilir. Örneğin Amerika'da Philip Morris, sadece tütünden olağanüstü kârlar elde etmekle kalmıyor, aynı zamanda Maxwell House kahvesi, Philadelphia peyniri, Milka ve Toblerone çikolatası gibi geniş bir yelpazeye yayılan tüketim mallarını da üretiyor. İster Britanya'da ister Amerika'da olsun hiçbir sıradan tüketici, böyle bir şirketler topluluğunun bu kadar çeşitli mallar pazarladığının farkında olamaz.[47] Öte yandan, şirketin ismini belli başlı piyasalarda canlı tutma ihtiyacı küçümsenemez. Eğitimli tüketiciler, tüketim mallarının markalarını daha geniş ve karmaşık bir şirket yapısının parçası olarak yorumlayabilirler; çok geç-



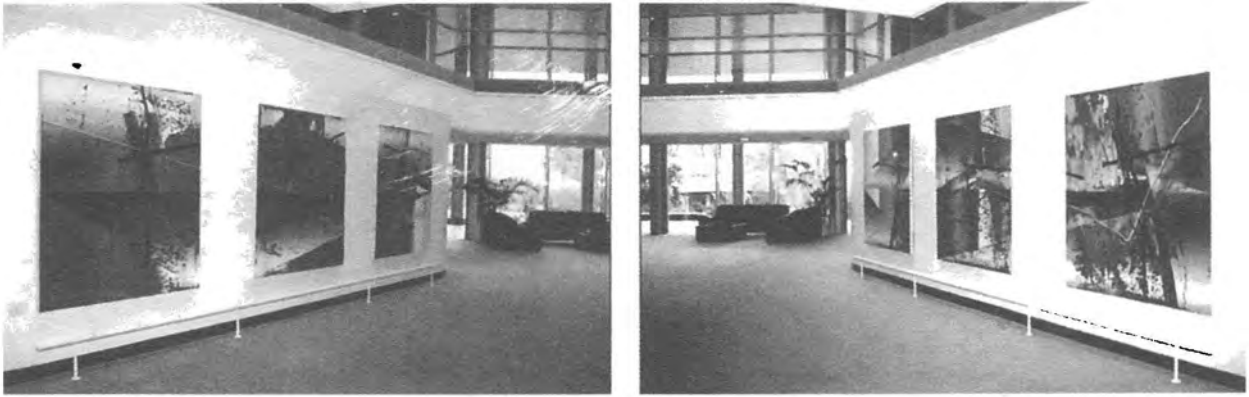
Resim 26: Londra'daki uluslararası bir imalat şirketinin konuk salonu, William Tillyer'in *İngiltere Manzarası*, 1986.

meden de, işin içinde olanların "üst-marka" dedikleri, marka çeşitliliğinin arkasına gizlenmiş ana şirket markasını fark ederler.[48]

İmalat şirketleri sanat piyasasında finans şirketleri kadar etkin olmayabilir; bununla birlikte New York'taki Joseph E. Seagram & Sons ve Gilman Kâğıt Şirketi ile Britanya'daki ICI, BOC ve Unilever gibi imalat şirketlerinin koleksiyonları geniş bir çevrede bilinir ve takdir edilir. Kuşkusuz bu durum her şeyden önce bu şirketlerin malî güçlerinin yansımasıdır. Özellikle New York'taki koleksiyonlar Amerika'nın diğer kentlerindeki koleksiyonlara göre çok daha büyük boyutlu ve inceliklidir; ayrıca sanat piyasasına yeni girenler için taklit edecekleri önemli bir model oluştururlar. Öncelikle, yönetim merkezleri New York'ta bulunan şirketler, genel olarak kendi sektörlerinde lider konumunda olan şirketlerdir. 1950'li ve 1960'lı yıllara ait eserlerin fiyatlarının nispeten düşük olduğu bir dönemde, sahip oldukları olağanüstü ekonomik güç sayesinde sanat eseri koleksiyonculu-



Resim 27: Joseph E. Seagram & Sons şirketinin önünde heykel teşhiri, Park Caddesi, New York, 1990.



Resim 28-29: Gerhard Richter, *İsimsiz*, ykl. 1985, üç kanatlı, tuval üzerine yağlıboya, BOC Grubu avlusu, Windlesham, Surrey..

guna öncülük edenler bu şirketler olmuştu. Bugün, çoğu binlerce sanat eserinden oluşan bu koleksiyonlarda, 1970'li ve 1980'li yılların koleksiyonlarına göre 'iyi satan' sanatçıların eserleri daha büyük yer tutar.

Bu koleksiyonların sahibi olan şirketleri, "yeni hamiler" dediğim gruba dahil etmemin nedeni, yalnızca koleksiyonlarının boyutu değil, 1980'li yıllarda sanat müzelerinin pratiğini taklit etmek amacıyla koleksiyonlarını planlı biçimde kullanmış olmalarıdır. Örneğin, Joseph E. Seagram, koleksiyonculuğa 1957'de başlamıştı; 1970'li yıllarda artık tam zamanlı küratörlerin çalıştığı bir sanat departmanı vardı, şirketin New York'taki yönetim merkezinde Fourth-floor Gallery adı verilen galeride sanat sergileri organize ediliyordu; ayrıca Ludwig Mies van der Rohe'nin tasarladığı ve şirketin sembolü haline gelen binanın geniş meydanında çeşitli heykeller teşhir ediliyordu. Şirket sanki başlı başına bir müze olmuş gibi, koleksiyonunun bir kısmını Kanada'nın bazı kentlerine götürdü ve kendi adına bir katalog bastırarak bu süreci tamamladı; bu konuyu daha sonra yeniden ele alacağız.[49]

Britanya'da faaliyet gösteren büyük sanayi şirketleri Unilever, ICI ve BOC'nin sanat koleksiyonları, ABD'deki benzer şirketlerin koleksiyonları kadar büyük değildi gerçi, ama profesyonel kadrolarıyla, herkesin kolay kolay giremediği sanat çevresinde yerlerini aldılar. Çağdaş Britanya sanatından eserler satın almaya 1980 yılında başlayan Unilever, 1991'e gelindiğinde 300 eserden oluşan bir koleksiyona sahip olmuştu;[50] koleksiyon için bastırılan katalog, iddialı sözcüklerden oluşan tarihî bir başlık taşıyordu: *Londra Unilever Çağdaş Sanat Koleksiyonu: İlk On İki Yıl*. Unilever, bu kataloğun sunuş yazısında, "Britanya sanatının gelişmesi için 1980'lerin değişen atmosferine ayak uydurabilmiş" olmakla övülüyordu.[51]

TI Grubu sanat koleksiyonu 1980'lerde başlatılmamasına rağmen, şirketlerin sanat koleksiyonlarıyla Muhafazakâr hükümet arasında zaman zaman söz konusu olan ilişkiyi kavramamızı sağlayacak ipuçları sunar. "Genç sanatçıları desteklemenin ve sanayi ile sanat arasındaki bağı güçlendirmenin önemini kavrayan"[52] TI Grubu, 1992 yılının sonlarında Royal College of Art'ta verilen Grup Bursları'nın sponsorluğunu üstlendi; bu program, şirkete Özel Sektör Sponsorluğunu Teşvik Projesi'nden 20.000 sterlin tutarında nakit kazandırdı (daha önce gördüğümüz gibi bu proje, Thatcher hükümeti tarafından başlatılmıştı). TI, Royal College'la olan işbirliğinin bir parçası olarak kendi sanat koleksiyonunu oluşturmaya başladı; bu girişimin amacı, "Royal College of Art'ı bitirmek üzere olan ya da daha önce mezun olmuş, umut veren genç sanatçıların tablolarından bir seçki oluşturmak ve bu sanatçıların yıllar boyunca kaydedecekleri gelişmeyi ve eserlerini izlemekti."[53] Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi'nin, grubun sanat koleksiyonu için önemli olduğu kesin; zira koleksiyon için bastırılan kartpostal setinin üzerinde, yalnızca projenin mahiyetinden değil bir "devlet projesi" olduğundan da söz edilmiştir. Bu, bir bakıma, şirketin sanat koleksiyonculuğu piyasasına girme kararını siyasî olarak meşrulaştırdığı anlamına gelir.

Sanat ve Gayri Menkul

Üçüncü hami grubunu, gayri menkul geliştirme şirketleri oluşturur.[54] Amerikalı bir yazar 1987'de şu çarpıcı açıklamayı yapmıştı: "Sanat, gayri menkul projelerinde gözde bir meta haline geldi; birçok geliştirici artık sanatı bir zorunluluk olarak algılıyor."[55] Britanya'da bu eğilim, Ulusal Sanat Vakfı'nın 1960'lardan beri "kamusal mekânlarda sanat"ı en ön safta desteklediği Amerika'da olduğu kadar yaygın değil;

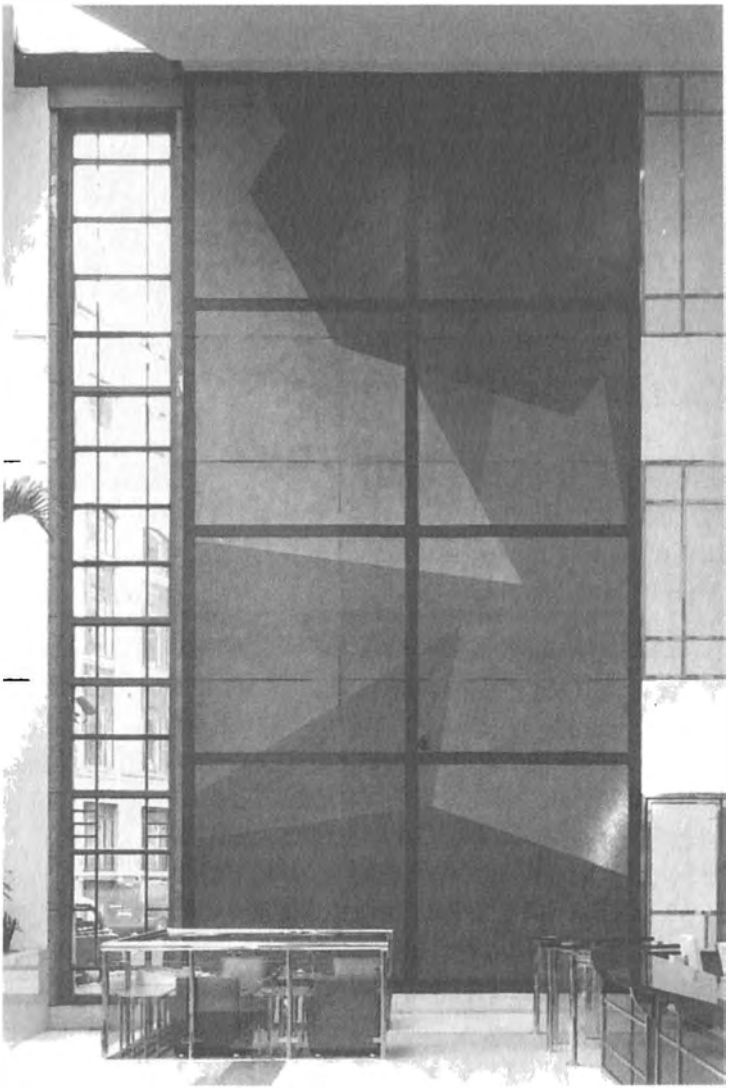
bununla birlikte her iki ülkede de gayri menkul geliştiricilerini özel bir sanat tüketicisi kategorisinde toplamak için pek çok neden var. Her şeyden önce, ister Amerika'da ister Britanya'da olsun, gayri menkul geliştiricilerini sanat hamiliğine yönelten saik, öncelikle satış kaygısıdır; bu, *New York Times*'daki bir makalenin başlığında etkili bir şekilde anlatılmıştı: "Gayri menkulü sanatla pazarlamak."[56] Yakın zamanlarda yapılan ampirik bir çalışmanın gösterdiği gibi, geliştirme projelerinde sanatın kullanılması, binaların değerini yükseltip kira gelirini kısa vadede artırmıyor. Yine de sanat, geliştirme şirketlerinin bir gayri menkulü daha kolay pazarlayabilmesini sağlayan bir araç olarak algılanıyor – bunun semeresi, "daha az çabayla ve daha kısa sürede satış ve kiralama".[57] Sağlık kulübü, alış-veriş merkezi, restoran gibi sosyal tesislerin, proje üzerinde ölçülebilir bir işlevsel etkisi vardır; bunlardan farklı olarak sanatsal teşhirler, proje için "kalite" artırımı olarak adlandırabileceğimiz daha geniş kapsamlı bir stratejinin parçasıdır. Gayri menkul girişimcileri, işlevsiz gibi görünen nesneleri görünüşte çıkarsız bir biçimde teşhir ederken, aslında 'sanat' eserine sahip olmakla kazanılan yüksek sosyal statüden çıkar sağlarlar. Kullandıkları sanat nesnelerinin değeri, faydaya ilişkin hiçbir yargının rol oynamadığı, toplumsal olarak inşa edilmiş bir algıdan kaynaklanır.

Bu, 1980'lerde biri ABD'de diğeri Britanya'da tamamlanan ve spekülasyonun büyük rol oynadığı iki ofis projesi için özellikle geçerlidir: Biri New York'taki Equitable yönetim merkezi, diğeri Londra'da, Liverpool Sokağı yakınında, 117.359 metrekarelik bir alan üzerine inşa edilen Broadgate projesi. Bu ikinci yapı, 1985'te Broadgate kompleksinin açılışını yapan Margaret Thatcher tarafından, 1666 Büyük Yangını'ndan beri Londra'nın merkezinde gerçekleştirilen en büyük imar projesi olarak nitelenmişti;[58] geliştiriciler



Resim 30: Oliver Carr Binası, Washington, DC, Lincoln Perry'nin *Altın Öğleüzeri*, 1989, tuval üzerine yağlıboya.

Rosehaugh ve Stanhope, bu projeyi ancak 1980'lerin ortalarında Londra'nın merkezi için uygulanan planlama kurallarının gevşetilmesi sayesinde gerçekleştirebilmişlerdi. Bu gelişme, devletin malî piyasalardan elini çekmesinin ardından, kiralık bina talebinde büyük bir artış beklentisinin doğduğu ve yeni inşaat projelerinin finansmanında kullanılmak üzere kredi koşullarının hafifletildiği bir zamana rastlamıştı. Boyutları farklı olsa da Equitable ve Broadgate binaları ortak özellikler taşırlar; bu özelliklerden biri her ikisinin de metropolün sosyal olarak çeşitlilik gösteren bölgelerinde yer almasıdır, ikisinin de bulunduğu bölgede refah ve yoksulluk birbirinden ancak birkaç sokakla ayrılmıştır. Geliştiriciler, bu binaların çevrelerindeki nahoş unsur-



Resim 31: Sol Lewitt, *Duvar Deseni 580 Yamuk Formlar*, 1988, üste bindirilmiş renkli mürekkep ve siyah karelerle iki desen. Londra'daki Deutsche Bank binası.



Resim 32: Ludgate binaları, Londra, Steven Cox'un heykeli görülüyor, 1994.

larla ilişkilendirilmesini engellemek ve bulundukları mahallenin statüsünü yükseltmek amacıyla, yeni ve üst tabaka bir imaj yaratmak için ellerindeki tüm olanakları kullandılar; doğal olarak bu amacın gerçekleştirilmesinde sanat eserleri önemli bir rol oynadı. Broadgate'in başarısı, New York'taki Rockefeller Merkezi'yle koşutluk gösteriyor.[59]

Geliştiricilerin bu tür ticarî ve sınaî komplekslere yerleştirdikleri sanat eserleri çoğunlukla heykeldir; heykel, iş dünyası koleksiyoncularının büyük bölümü tarafından tercih edilmeyen bir sanat formudur. Geliştirici sanat hamilerinin ellerinde, şirket koleksiyonlarıyla karşılaştırıldığında daha az sayıda sanat eseri bulunur, ama bunların maddî değeri çok yüksektir. Örneğin Broadgate'te bulunan bir düzine dolayındaki heykelin, geliştiricilere bir milyon sterline mal olduğu kaydediliyor; bu, sanat eseri satın almaya karar veren bir Britanya şirketinin bu işe başlarken ayırdığı büt-

çeyi çok aşan bir rakam.[60] Daha önce de gördüğümüz gibi, New York'taki Equitable Life Assurance Society'nin de sanat eserlerine 7,5 milyon dolar harcadığı belirtiliyor.

Kuşkusuz burada önemli olan yalnızca ortalıkta dönen "büyük para" değil. Heykellerin gerçek ve kalıcı değerini oluşturan öğe, içinde bulundukları mimarî ortamla birlikte, kentsel manzaranın dokusu üzerinde yarattıkları görsel etkidir. Yerleştirildikleri alana bir "kalite" getirmesi beklenen bu heykeller, genellikle her şeyden önce boyutları açısından çarpıcıdır; kent merkezi gibi alışılmışın dışında bir ortamda salt fiziksellikleri ve görsel çarpıcılıklarıyla insanları etkilerler. O kadar büyüktürler ki, ofis binalarının önünden geçenler onların varlığına kayıtsız kalamaz. Örneğin, Richard Serra'nın, Liverpool Sokağı metro istasyonunun çıkışlarından birine çöreklenmiş *Mesnet* adlı dev heykelinin yanından geçen birinin, her biri 18,29 metre yüksekliğindeki beş adet paslı çelik plakasının çarpıcı görünümünden etkilenmemesi olanaksızdır.



Resim 33: Barry Flanagan, *Çanın Üzerindeki Yaban Tavşanı*, Equitable, New York.



Resim 34: Richard Serra, *Mesnet*, 1987, Eldon Sokağı çıkışı, Broadgate Kompleksi, Londra.

Son olarak, aynı derecede önemli bir nokta daha var: Gayri menkul geliştiricilerinin, yeni yaptıkları binalar için satın aldıkları sanat nesneleri, ofis binalarında teşhir edilen şirket koleksiyonlarının aksine, "kamu"ya teşhir edilir. Ancak, kamu sanat kurumlarınca desteklenen kamusal sanattan farklı olarak, yeni yapılan bu tür binalardaki sanat eserleri kelimenin gerçek anlamında 'kamusal' değildir. "Kamuya açık olduklarının" iddia edilmesine karşın, bu eserler herkese aynı derecede açık değildir. Bazı durumlarda yalnızca ayrıcalıklı kişiler bu eserleri izleyebilir: Howard Hodgkin'in, Broadgate Kulübü'nde sergilenen *Dalga* adlı duvar resmi gibi. Ayrıca, nesneler, gizli elektronik sistemlerle yirmi dört saat gözlenen "şirket bünyesindeki kamusal mekânlarda" yer aldığı ve binanın her yanında sürekli görev yapan güvenlik görevlileri bulunduğu için, sanat eserlerinin kamuya açık oluşu genellikle bir yanılsamadır.

Bu üç sanat hamisi grubunun ötesinde, bu çalışma bağlamında değinmemiz gereken bir başka fenomen daha var. Londra ve New York gibi metropol kentler, çok sayıda yabancı firmayı da barındırır. Eğer kendi ülkelerindeki ana şirketler etkin olarak sanat koleksiyonculuğu yapıyorsa, bu yan kuruluşlar veya şubeler de çoğunlukla bir sanat koleksiyonu oluştururlar. Bunların işleyişi, kendi bulundukları ülkeye göre değil, ana şirketin bulunduğu ülkeye göre belirlenir. Bu, özellikle Londra'da şubeleri olan Amerikan şirketleri için geçerlidir. Bu şirketlerin koleksiyonları Britanya koşullarından çok, ana şirketlerince belirlenen politikalar aracılığıyla oluşturulur; bu durum, sanat eseri satın almaya ABD'de başlamış olan çokuluslu Amerikan şirketleri için özellikle geçerlidir. Çokuluslu Amerikan şirketleri dünya piyasasını küreselleştirdikçe, kendi şirket koleksiyonculuğu anlayışlarını da ihraç ediyorlar. Merkezi Amerika'da bulunan şirketlerin koleksiyonları, her şeyden önce doğdukları ülkeyi yansıtacaktır; bu-

nun sonucunda bu tür sanat koleksiyonları ilave bir kültürel boyut daha kazanır: Ulusal gururun ve kimliğin, yabancı ortamlarda dışavurulup teşhir edilmesi. Dolayısıyla iş dünyasının sanatsal girişimleri, çoğunlukla kendi çıkarlarına hizmet etse de, diplomatik bir rol de oynayabilir.

ŞİRKETLER NEDEN ÇAĞDAŞ SANAT ESERİ SATIN ALIRLAR?

Şirket Elitinin Rolü

Ziyaret ettiğim şirketlerde, sanat koleksiyonlarının başlatılmasında en önemli rolü oynayanlar genel müdür ya da yönetim kurulu başkanları, profesyonel şirketlerde ise büyük ortak veya ortaklardı. Yürüttüğüm anket çalışmasında, bu üst düzey yöneticilerin, şirketin sanat koleksiyonunun başlatılmasında kişisel olarak rol oynadıkları ortaya çıktı; bunu, yöneticilerin kişisel inisiyatifine verilen öneme bakarak anlamak mümkün: Amerikan şirketlerinin % 85,7'si, Britanyalı muadillerinin % 89'u bu öğeyi "nispeten önemli" ya da "çok önemli" gördüğünü belirtti (bkz. tablo 8.1 ve 8.2). Sanat eseri satın alma kararının çoğunlukla şirket eliti tarafından verilmesi, bu kişilerin şirketin sanat koleksiyonu konusunda önemli bir rol oynadıklarının başka bir kanıtı. Ankete katılan Amerikan şirketlerinin % 62,3'ü ve Britanyalı şirketlerin % 65,7'si bu yönde yanıt verdi. Basında olduğu gibi benim yaptığım görüşmelerde de şirket hiyerarşisinin en tepesindeki bu insanların sanata büyük bir tutku besledikleri belirtildi. Bu kişiler, yoğun yöneticilik programlarına karşın, galerileri, sanatçı atölyelerini ve belli başlı müzayede salonlarını ziyaret etmek için zaman bulurlar; buralarda bazen şirket için sanat eseri de satın alırlar. Bu şirket elitlerinden biri şunları söylemişti:

> Sanat eseri satın alımını "biz" başlattık diyorum; aslında ben başlattım demek istiyorum, çünkü bu işi üstlenecek tek kişilik komisyona ben atanmıştım.[61]

Bir diğeri de şöyle demişti:

> Çağdaş sanattan gerçekten hoşlanıyorum ve bu sanatı çok eğlenceli buluyorum. Benim mevkimde birinin uğraşması gereken diğer etkinliklerden sonra hoş bir rahatlama sağlıyor.[62]

Benzer şekilde, Washington DC'deki bir hukuk şirketinin yönetici ortaklarından biri, şirketin sanat koleksiyonunu oluşturmaya yönelik kişisel çabalarından hevesle söz ederken, bu işe dahil olmasının nedeninin yalnızca konumu olmadığını, bu işte "sanat aşkı"nın da rol oynadığını belirtti:

> Eğer sanatla uğraşmaktan hoşlanmasaydım herhalde bu işle ilgilenmesi için başka birini görevlendirirdim. Kendinizi bu işe vermek zorundasınız. Bayan ... ile [şirketin sanat danışmanı] buluşup onunla konuşmaktan zevk alıyordum.[63]

Üst düzey bir yöneticinin sanat koleksiyonculuğuyla böylesine kişisel düzeyde ilgilenmesi, en azından ilk bakışta şaşırtıcı görünebilir – özellikle, bu yöneticinin beş haneli sanat bütçesini, bazı durumlarda borsa değeri milyarları bulan şirketindeki görevinin boyutlarıyla karşılaştırdığımızda.

Ancak, bu çok güçlü adamların, şirketlerin sanat koleksiyonculuğunu desteklemesi daha geniş bir bağlamda değerlendirilmeli: Kapitalizm geliştikçe, yüksek kültürün toplumda nasıl işlev gördüğü bağlamında. Paul DiMaggio'nun tanımıyla "sınıf ile kültür arasındaki ittifak" kuşkusuz sürüyor;[64] bu örtüşmede bir tek değişiklik var: Geride bıraktığımız yaklaşık yirmi-yirmi beş yılda, özellikle 1980'lerde, giderek iş çevreleri ile kültür arasında bir ittifak söz konusu

olmaya başladı; bu süreçte şirketlerin harcama gücü, yüksek kültürün öncü hamileri olan üst sınıf mensuplarının servetinin yerini aldı.[65] 1980'lerin yeni hami şirketleri, aile kapitalizminin gelişme ve kurumsal kapitalizme dönüşme sürecinde tuhaf bir şekilde ara konumda bulunuyorlar; kapitalizmin bu iki türü, günümüz iş camiasında rahatsız bir biçimde birarada yaşamaya çalışırken, bu yeni hamiler garip bir yer işgal ediyor.[66]

Aile kapitalizminden kurumsal kapitalizme geçiş aşamasının en iyi örneklerini, David Rockefeller gibi kişiler sergilediler. 1981'de emekli olana kadar neredeyse otuz yıla yakın bir süre Chase Manhattan Bank'in yönetiminden sorumlu olan Rockefeller, Rockefeller imparatorluğunun finans kolunun kilit adamıydı. İmparatorluğun tohumları, 19. yüzyılda David Rockefeller'ın dedesi John D. Rockefeller tarafından, Standard Oil şirketinde atılmıştı; 1880'lere gelindiğinde bu şirket, ülkenin petrol üretiminin neredeyse % 90'ını denetiminde bulunduruyordu. David Rockefeller, geçmişin büyük girişimcilerinin temsilcisiydi; aynı zamanda, Chase Manhattan Bank'in en üst yöneticisi olması sayesinde, 1959'da banka için bir sanat koleksiyonu oluşturma kararını da alabilmişti. Pek çok eleştirmen, bu olayı şirketlerin sanat koleksiyonculuğu tarihinde bir dönüm noktası olarak görür.

Ancak, bu çalışmada yer alan yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerin büyük bölümü, çok büyük bir servetin mirasçıları olmanın avantajlarından yoksun olmaları bakımından Rockefeller'dan ayrılırlar. Onlar, profesyonel yöneticiler ya da John Galbraith'in deyişiyle "sanayi bürokratları"dır, yaygın olarak "sevk ve idare devrimi" denilen gelişmenin ürünüdürler; dolayısıyla yönettikleri firmaları sanat hamiliğine yöneltme heveslerini, aileleri aracılığıyla değil, şirketteki konumları aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu yöneticilerin Britanya ya da Amerikan toplumunda hâkim sınıf-

ta yer almadıklarını öne sürmüyoruz; sevk ve idare teorisinin savunduğu gibi, çıkarlarının kapitalistlerin çıkarlarından kesin olarak ayrı olduğunu da iddia etmiyoruz.[67] Yönetim hiyerarşisinin üst basamakları, her iki ülkede de zenginlikleri sayesinde iyi eğitim almış, sosyal ve ekonomik olarak ayrıcalıklı bir sınıfın üyeleri tarafından işgal edilmiştir ve edilmektedir. Bu durumun klasik örneği, 1989'da başına geçtiği Britanya'nın altıncı büyük bankası eski TSB'de tek başına bir sanat koleksiyonu oluşturmaya başlayan Sir Nicholas Goodison'dır.[68] Kuşkusuz Sir Nicholas bulunduğu yere tepeden inme gelmiş biri değil. Bankacı bir ailenin çocuğu olarak 1958-1988 döneminde aile şirketi olan Quilter Goodison'da çalıştı,[69] ayrıca bankadaki görevine başlamadan önce, Londra Borsası yönetim kurulu başkanlığı gibi başka bazı önemli yöneticilikleri de (1976-1988) üstlendi.

Nicholas Goodison'u özellikle ilginç kılan nokta, sanat dünyasında üstlendiği bazı roller oldu; sanat muhabiri Antony Thorncroft'un onun hakkındaki özlü tanımlamasıyla "bir sanat kurulundan diğerine koşan ıslah olmaz bir adam"dı ve ender rastlanan bir çokyönlülük sergiliyordu.[70] Üstlendiği diğer görevler arasında, Courtauld Sanat Enstitüsü başkanlığı (1982'den itibaren), Ulusal Sanat Koleksiyonları Fonu başkanlığı (1986'dan itibaren) ve İngiliz Ulusal Operası yöneticiliği (1977-1998) vardı. Goodison, şirketinin sanat koleksiyonu hakkında yazarken, başlık olarak "Sanat Hayattır" ifadesini seçmişti.[71] Bu tür tumturaklı sözler gerçekten Sir Nicholas'ın kişisel hayat görüşünü yansıtabilir; ama aynı zamanda kişisel düzey ile şirket düzeyinin iç içe geçirilmesini mükemmel bir biçimde maskeler, hiçbir şirketin sanat dünyasındaki hırslarını meşrulaştırmak için kullanmaya cüret edemeyeceği bir retoriğin, bir birey tarafından kullanıldığını fark etmemizi engeller.

Kurumsal düzeyde, bir şirketin sanat koleksiyonu, şirke-

tin ayırt edilebilir ve kendine özgü bir kendilik olarak çağdaş toplumun kültürel yaşamında etkin bir rol almak isteğinin ifadesidir. Britanya'daki Granada Grubu'nun başkanı Alex Bernstein, bunu şu sözlerle doğruluyor: "Şirketlerin, özel kişilerin sanat hamiliğini devralma yükümlülüğü olduğuna inanıyorum."[72] Burada aynı ölçüde önemli olan, ama çok daha zor fark edilen bir olgu daha var: Bu genel müdürler ve yönetim kurulu başkanları, bireysel düzeyde şirketlerinin koleksiyonlarını yönetirlerken, sanata ciddi yatırımlar yapan bir şirketin başında olmanın getirdiği bir sosyal statü ve değer de kazanırlar – yani, Pierre Bourdieu'nün "kültürel sermaye" olarak adlandırdığı şey. *Distinction* adlı kitabında bu kavramı derinlemesine geliştiren Bourdieu'ye göre, kültürel sermaye ekonomik zenginlikle serbestçe değiştirilebilir; ayrıca kültürel sermaye birikimi, özellikle hâkim sınıfın konumunun yeniden üretilmesine ve güçlendirilmesine hizmet eder. Bir şirketin sanat koleksiyonu ile şirket arasında, koleksiyon ile şirketin yönetim kurulu başkanı arasındaki paralel ilişki şunu gösterir: Şirket koleksiyonu oluşturmak, yönetim kurulu başkanının kişisel heveslerini tatmin etmesinin çok daha ötesine geçen bir etkinliktir, çünkü ortaya konan şey aynı zamanda sosyal bir iddia, kamu tarafından görülecek ve kamuoyunun önünde sergilenecek bir tavırdır. Şirketteki konumlarının kendilerine sağladığı kültürel avantaj, bir şirketten diğerine geçen bu hareketli ve güçlü yöneticilerin, başına geçtikleri her şirkette sanat eseri toplamaya başlayacağı anlamına gelir.

Şirketlerin Yer Değiştirmesi

Yönetim kurulu başkanının ya da genel müdürün, şirket koleksiyonu için harcadığı yoğun çabaya karşın koleksiyon şirketin kolektif etkinliğiymiş gibi sunulur. Şirketleri sanat ko-

leksiyonu oluşturmaya iten en belirleyici etmen, yönetim merkezlerinin yenilenmesi ya da taşınmasıdır. Benim yaptığım anket çalışmasında, Amerikan şirketlerinin % 79,4'ü ve Britanya şirketlerinin % 62,1'i bu iki olayı sanat koleksiyonlarının oluşturulması açısından nispeten önemli ya da çok önemli bir neden olarak gördüklerini belirttiler (tablo 8.1 ve 8.2). 1980'lerde, özellikle 1980'li yılların sonlarında Britanya'da gayri menkul arzında yaşanan patlama, ofis sayısında da büyük bir artışa neden oldu; bunun sonucunda giderek daha fazla şirket, özel olarak inşa edilmiş yeni ofis binalarına taşındı. Fiziksel mekân açısından New York ile Londra arasında köklü bir farklılık var. Londra'da yerleşim alanları, New York'un ya da Washington DC'nin akılcı biçimde hesaplanmış dikdörtgen arsalarından farklı olarak, tarihsel süreçte rastlantısal olarak belirlenmiş ve kısıtlanmıştır; fiziksel nedenlerle yatay olarak, şehir plancılığının dayattığı kısıtlamalar nedeniyle de dikey olarak büyümesi mümkün değildir; bütün bunlara karşın Londra, şirket genel müdürlüklerinin ve yabancı firmaların yönetim merkezlerinin yoğunluğunun en yüksek olduğu kenttir. Alan sıkıntısı, özellikle Londra'nın iki buçuk kilometrekarelik finans merkezinde şiddetle hissedilir; bu bölgede, dünyanın herhangi bir kentine göre çok daha fazla sayıda yerli ve yabancı banka bulunur. Bunun anlamı şudur: New York'ta koleksiyoncular, çağdaş sanattaki eğilimlerle de örtüşecek şekilde, olağanüstü büyük boyutlardaki eserlere yer verebilirken, Britanyalı muadilleri çok daha küçük boyutlu eserlerle yetinmek zorundadır. Yalnızca 1980'li yıllarda gayri menkul piyasasında yaşanan olağanüstü canlanma sırasında inşa edilmiş Broadgate kompleksi gibi iddialı ofis binaları, etkileyici ve büyük boyutlu sanat eserlerinin teşhirine uygun, büyük avlulara ve ofis mekânlarına sahiptir.

Taşınma, bir şirket için sık rastlanmamakla birlikte önemli bir karar; bu yolla şirket imajının yenilenmesi için uygun

bir fırsat da yaratılır, ama bunun için prestijli bir binanın seçilmesi gerekir. Yeni bir yere yerleşmek, her zaman yeni ofislerin dekorasyonu için büyük bir bütçenin ayrılmasını gerektirir ve sanat, yeni mekânların süslenmesinde vazgeçilmez bir öğe olarak görülür. Mimarî eser resimleri ya da avukatlarla ilgili karikatürler atılır, yerlerine büyük ve çarpıcı tablolar alınır. Londra'da etkinlik gösteren bir hukuk şirketi olan Herbert Smith, Broadgate'e taşındığında şirketin sanat koleksiyonundan sorumlu ortağı Harry Anderson'ın şöyle dediği kaydediliyor: "Çevrenin değerini yükseltmeye çalışıyorduk. Bu sözlerle kendimizi fazla büyütüyormuşuz gibi gelebilir, ama yapmak istediğimiz şey buydu."[73]

Çalışma Ortamının Güzelleştirilmesi

Şirketler, genellikle çalışma ortamını güzelleştirmek amacıyla sanat koleksiyonu oluşturduklarını belirtirler; bunun, müşterilerin olduğu kadar çalışanların da yararına olacağından söz ederler. Çeşitli şirketlerin kendi açıklamalarını aktarıyorum:

> Windlesham, içinde çalışanları düşünerek binanın görsel kalitesini artırmak amacıyla bir sanat koleksiyonu bulunduruyor.[74]
>
> Personele, müşterilere ve ziyaretçilere iş ortamında sanat deneyimi yaşatmak için...[75]
>
> ...kendi koleksiyonumuzdan eserleri teşhir ederek müşterilerimize ve çalışanlarımıza hoş duygular yaşatıyoruz ve şirketteki yaşamımızı zenginleştiriyoruz.[76]

Ne var ki, hep kamusal tüketim varsayımıyla yapılan bu açıklamalarda, şirket personelinin koleksiyonu gerçekte nasıl algıladığına ilişkin hiçbir şey söylenmez. Ayrıca her iki ül-

kede şirket binalarına gerçekleştirdiğim altmış beş ziyaret sırasında şirketlerin yukarıdaki iddialarını destekleyen hiçbir kanıt elde edemedim. Koleksiyonları başlatmış olan üst düzey yöneticiler bana şirketi gezdirme konusunda çok hevesliydiler; buna karşın şirket hiyerarşisinin daha alt basamaklarındaki çalışanlarla yaptığım görüşmelerde çoğunlukla yukarıdaki iddiaların aksi yönünde görüşler belirtildi. Kâğıt yığınlarının ardında kaybolmuş şirket çalışanları, her gün görmelerine karşın ilgi duymadıkları sanat eserlerinin dışarıdan gelen bir ziyaretçi tarafından incelenmesi ve fotoğraflarının alınması karşısında şaşırıyorlardı. Yaptığım görüşmeleri banda almıyordum; böylece şirket çalışanları görüşlerini, denetimli bir röportaja göre daha özgürce açıklayabildiler.

Çağdaş sanatın, sanat müzelerinin beyaz ve boş duvarlarından kaldırılıp şirket mekânlarındaki daha "canayakın" ortamlara taşınmış olması, sanat dünyasında kendini rahat hissetmeyen insanlar için ille de sanatın daha kolay takdir edilmesi, hatta gizeminden arındırılması sonucunu doğurmaz. Bir sekreter, patronunun yaklaştığını tablonun camına yansıyan siluetinden anlamasını sağladığı için karşısındaki sanat eserine katlanabildiğini söyledi. Bir diğeri, karşısında duran bir dizi minimalist sanat eserinden söz ederken, kendisinin de böyle resimler yapabileceğini açıklama cüretini gösterdi. Bazı durumlarda dosya kutuları sanat eserlerinin görülmesini engelliyordu. Kuşkusuz sanat eserlerini takdir edemeyenler yalnızca sekreterler değil. Bu kadar açık sözlü konuşması beklenmeyen Londralı bir bankacı, şirketinin koleksiyonuyla ilgili şu değerlendirmeyi yaptı:

> Satın aldığımız çok sayıdaki resim için harcadığımız para, daha tutucu çalışanlarımızın (ben dahil) zevkleri açısından düpedüz müsriflik. Modern sanat eserleri çok bol; ama bize gerçekten hiçbir şey söylemiyorlar, bizi kesinlikle

neşelendirmiyorlar! Birçoğumuz, estetik olarak hoşlandığımız resimleri panolarımıza asmaya başladık.[77]

İşin aslı şu ki, iş yerlerindeki sanat yalnızca şirket hiyerarşisini güçlendirir; insanlar şirket hiyerarşisinde yükseldikçe odalarında daha pahalı sanat eserleri yer alır; bunun tek istisnası şirketin lobi gibi kamusal bölümleridir, doğal olarak bu bölüme en kaliteli resimler asılır. Hiçbir şirket, bir çalışanı hoşlanmadığı için resimlerin yerini değiştirmez. Bir işyeri yöneticisi şöyle demişti: "Hoşlarına gitmezse işleri zor!" Bir finans şirketinin genel müdürü ise şöyle konuşmuştu: "Tablo en iyi göründüğü yerde durur. Hayır. Yerini değiştirmek söz konusu olmaz." Bir şirket çalışanının bakış açısından, iş yerindeki sanat eserleri olsa olsa sağdan soldan konuşurken "sohbet vesilesi" olmaya yarar. Örneğin, Georg Baselitz'in bir Londra bankasında teşhir edilen eserleri konusunda bankaya gelenler sürekli olarak şöyle yorumlar yaparlar: "Aa, resimleriniz ters asılmış."



Resim 35: Washington DC'deki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson hukuk şirketinde bir büro, Joel Shapiro'nun dört litografı, *İsimsiz 6, 7, 10, 11*, 1979-1980; her biri 55,88cm x 76,20cm, 30 adet basılmış.

Yatırım Olarak Sanat

Sanat piyasasındaki en önemli alıcı şirketler, spekülasyon yapmaya çok hevesli olan finans kuruluşlarıdır; bu dikkate alınırsa, yatırımın sanat koleksiyonu oluşturmada önemli bir etmen olduğunu kabul eden şirket sayısının bu kadar az oluşu şaşırtıcıdır. Yaptığım anket çalışmasında Amerikan şirketlerinin yalnızca % 14,3'ü, Britanya şirketlerininse % 10,7'si yatırım saikinin nispeten önemli ya da çok önemli olduğunu belirtti (tablo 8.1 ve 8.2). Kâr üzerine kurulu bir dünyada, şirketlerin, sanat eseri toplama etkinliklerinin profesyonel olarak kendilerini adadıkları para kazanma süreciyle ilişkisini yadsımaya bu kadar hevesli olması paradoksal bir durum. Washington DC'deki bir şirket, sanat eseri toplamasının gerisinde yatırım saikinin olduğunu hemen yadsıdı: "Biz hiçbir zaman yatırım için sanat eseri satın almayız, iş yerimize güzellik ve cazibe kattığı için satın alırız."[78] Washington DC'de ziyaret ettiğim şirketlerin yarısı koleksiyon oluşturmadaki amaçlarından birinin yatırım olduğunu kabul etti. Ama bunun etmenlerden yalnızca biri olduğunu, asla tek ya da en önemli etmen olmadığını eklemeyi ihmal etmediler.

Ancak, sanat piyasasında 1980'lerde yaşanan fiyat artışlarının şirketler kesimindeki sanat müşterilerini etkilememiş olması düşünülemez. *Fortune* dergisinde "Şirket Koleksiyonlarında Büyük Kâr" başlığı altında yayınlanan bir makalede, Gilbert ile George tarafından yapılmış fotoğraf kolajı ele alınmış. Bu eser Minneapolis'deki First Bank System tarafından 1980'lerin başlarında 10.000 dolara satın alınmış ve birkaç yıl sonra değeri tahminen 35.000 dolara yükselmiş.[79] Çağdaş sanat eseri ticareti yapmanın, büyük ressamların eserlerini alıp satmaktan çok daha riskli olduğu doğrudur; örneğin, Britanya'da yalnızca yatırım amacıyla oluş-

turulan tek koleksiyon olan Britanya Demiryolları Emekli Sandığı Koleksiyonu, çağdaş sanat eseri satın alma riskini üstlenmek konusunda pek istekli olmamıştır.[80] Ama bir de madalyonun diğer yüzü var: Enflasyon oranının yüksek olduğu dönemlerde, sanat kesinlikle, "uzun dönemde sermayenin, en azından enflasyon oranında değer kazanması için ciddi olanaklar sunar".[81] Aslında üst düzey yöneticiler, çoğunlukla, yatırım için sanat konusunda savunmacı denebilecek görüşler belirtirler:

> Sanat eserleri yatırım amacıyla satın alınmadı; yine de iyi birer yatırım oldukları ortaya çıktı.[82]

> Kişisel olarak bana, bu koleksiyonun on yıl içinde ona harcadığımızdan daha fazla para getirip getirmeyeceğini soruyorsanız, sanırım getirecek. Ama tabloları yatırım olarak düşünmeye başlarsanız, buna katılmam.[83]

Otel ya da motel gibi işletmelerin satın aldığı "dekoratif" röprodüksiyonlar alış fiyatlarını koruyamazlar; ama bir güzel sanat eseri koleksiyonu kesinlikle değerini korur. Bu olgu, sanatın yatırım olarak kullanılma olasılığının altını daha da çizer. Standard Oil Indiana'nın koleksiyonunun küratörü Frank Carioti, bu koleksiyonun neden "akıllıca bir yatırıma" dönüştüğünü şöyle açıklamıştı:

> "Dekoratif" denilen sanat türü duvara asıldığı andan itibaren tüm değerini yitirir. Güzel sanat eserleri ise ikinci elden satış değerine sahiptir ve olasılıkla bu eserler zaman içinde daha da değer kazanır.[84]

İmaj Yaratmak

Sanatın iyi bir yatırım olmayacağı zamanlar olsa bile, statü kazandıran bir nesne olarak her zaman çekici olacaktır. Sa-

nat, iktidar ve sosyal statü arasındaki bağlantı, Rönesans'tan beri kopmamıştır; ticaret ve ekonomi dünyasında sanatın statüyü güçlendirmekten başka bir rol oynadığını düşünmek naiflik olur. Paul DiMaggio bu olguyu şöyle açıklar: "[Kültür ürünleri], toplumsal ilişkilerin ve kimliklerin üretim sürecindeki girdiler olarak, onları tüketenler hakkında tüketenlerin kendilerine ve başkalarına ilettikleri mesaj uğruna tüketilirler."[85] *The New York Times*'da şirketlerin sanat etkinlikleri üzerine yayınlanan bir makalenin başlığı bu olguyu daha da net bir biçimde ortaya koyuyor: "Bir İmaj Yansıtmak – Ne Aldığını Söyle, Kim Olduğunu Söyleyeyim".[86] Dünya kimya sanayiinin devlerinden ICI, 1988'de Londra'daki yönetim merkezinin yenilenmesi tamamlandığında, sanat koleksiyonuyla övünmüştü; şirketin göz alıcı broşüründe gururla şunlar anlatılıyordu:

> Bu amaçla risk taşımayan geleneksel tabloları seçebilirdik; ama, çağdaş Britanya sanatının çeşitliliğini, meydan okuyuşunu ve canlılığını biraz da olsa yakalamak istedik; böylece ICI'nın modern iş yaşamına bakışıyla da paralellik kurmuş olduk.[87]

Sanat hamisi bir şirketin imajını pazarlamak, kuşkusuz, yalnızca satış stratejilerinden oluşan geleneksel ürün promosyonlarından farklıdır. Çeşitli şirketlerin ürünleri ve hizmetleri arasındaki farklılığın giderek azaldığı küresel piyasadaki şiddetli rekabet nedeniyle, bir şirket için kendisini rakiplerinden ayırmanın en etkili yolu, "aydınlanmış" bir şirket imajı geliştirmektir. Eninde sonunda sanat da reklamı yapılabilecek bir şeydir. John Hoole, Londra'nın sanat müşterisi şirketlerinin düzenlediği bir serginin kataloğu olan *Capital Painting*'de, koleksiyonu olmayan şirketlere şöyle bir mesaj gönderiyordu:

> Galerinin, burada temsil edilmeyen diğer şirketlere hem kınama hem de teşvik içerikli bir mesajı var. Bazı rakipleriniz, şirket imajının yaratılmasında sanatın önemli bir rol oynadığını kavrayacak sezgi ve yeteneğe sahip olduklarını gösterdiler. Max Bialystock'un dediği gibi: "Bir stile sahip olmak zorundasınız."[88]

Sanat eseri koleksiyonculuğu, şirketleri iş dünyasındaki kıran kırana rekabetin üstüne yükseltebilir; ama koleksiyon için mutlaka çağdaş sanat seçilecek diye bir kural yok. Her şirket çağdaş sanat eseri satın almanın riskini üstlenmek istemez. Ancak, çağdaş sanat, çok rağbet gören sanatsal kişilik kültünden nasiplenme olanağı sunmasının yanı sıra, şirkete ilerici ve yenilikçi bir imaj yaratma imkânı vermesi nedeniyle karşı koyulmaz bir çekiciliğe sahiptir. Arthur Andersen'in Londra ofisinin yönetici ortaklarından Roy Chapman şöyle diyor: "Çalışma ortamını daha kaliteli ve canlı bir yer haline getirecek resimlerimiz var. *Çağdaş* ve *ilerici* bir imaj yaratmak için çaba gösteriyoruz" (vurgu bana ait).[89] Londra'daki manzara biraz karışık. Yine de, çağdaş sanat yönünde güçlü bir eğilim var; eskiden antika mobilya ve dekorasyon tarzı kullanılan yönetim kurulu odalarında artık çağdaş sanat boy gösteriyor. Kuşkusuz bazı köklü ticaret bankaları bu değişime direniyor; bu değişimi, hiç kuşkusuz, Amerikancılığın yayılması olarak görüyorlar. Özellikle Londra'nın finans merkezindeki eski tarz işletmeler, aynı okul mezunları ve centilmenlik anlaşmaları çerçevesinde yönetiliyordu, bazıları için bu durum hâlâ geçerli.

Amerikan şirketleri Britanyalı kuzenlerine göre geleneklerle ve tarihsel bağlarla genellikle daha az ilgilidirler; ama deyim yerindeyse bu "marka farklılaştırması" esasen Amerikan şirketlerinde de gözlenebilir. Bazı durumlarda uzun (örneğin bir yüzyıldan fazla) bir geçmişi olan hukuk şirket-

leri, tarih ve istikrar duygularını güçlendirmek ya da bu duyguları imajlarına yansıtmak amacıyla antika ve eski eserlerin röprodüksiyonlarını teşhir etmeye devam ederler; çağdaş sanat eseri toplamak genel olarak ilericilik ve uzak görüşlülük şeklinde algılanır. Washington DC'deki bir avukat şöyle demişti:

> Şimdiye ve geleceğe ilişkin vizyonumuzla uyumlu sanat eserlerine sahip olmak istiyoruz. 19. yüzyıl sanatını istemedik, eski İngiliz baskı eserlerini de. [...] Washington'daki birçok hukuk şirketinin duvarlarında İngiltere'den eski baskı at resimleri var. Bence bunlar sıkıcı. Bildiğim kadarıyla bizim şirketlerimizden hiç kimse böyle bir şey istemiyor. Böyle bir seçimin bizim için yanlış olacağını düşünüyorum.[90]

Bu "uygun imaj"ın en etkili biçimde elde edildiği örnek, Minneapolis'teki First Bank System'dır; bu kuruluş çağdaş sanat koleksiyonu oluşturmaya 1980 yılında başlamış ve bu koleksiyon medyada benzer büyüklükteki tüm koleksiyonlardan daha fazla ilgi uyandırmıştır.[91] Örneğin, Amerikan Lejyonu'nun ve yerel polisin itirazlarını duymazdan gelerek, sergilemekte olduğu Andy Warhol'a ait bir Mao resmini kaldırmayı reddetmesi, basında manşet olmasını sağlamıştı.[92] Koleksiyonun baş hamisi, tahvil piyasasının "parlak çocuğu" olarak bilinen Dennis Evans'tı (kendisi First Bank'in eski yönetim kurulu başkanı ve işletme müdürüydü; ayrıca Minneapolis Walker Sanat Merkezi yönetim kurulunda da görev almıştı);[93] koleksiyon programının, "devletin piyasadan elini çekme sürecine alışmayı kolaylaştırma" yollarından biri ve bankanın "kısa süre önce devletin çekildiği bankacılık sektöründeki hırslı liderliğinin sembolü olarak" başlatıldığını açıklayan da o olmuştu.[94] Banka, on yıllık bir dönem boyunca, "şirketler bağlamında insanla-

rın sanatla ve birbirleriyle olan ilişkisinin dayandığı iktidar dinamiklerini yumuşatmak ve demokratikleştirmek amacıyla" *Cevap Ver, Tartışma Koridoru ve Küratör Sen Ol* gibi bir dizi sanat programı gerçekleştirdi.[95] Bankanın kendi hazırladığı Görsel Sanatlar Programı Manifestosu'na göre, sanat programı,

> [...] kurumsal bir dönüşüm aracıdır, bu şirket kültürünün süregelen imtihanı için katalizör işlevi gören bir değişim faktörüdür. [...] Günümüzün en kışkırtıcı sanatçılarından bazılarıyla ilişki içindeyiz; çünkü ancak yenilikçi, eleştirel kültür pratikleriyle etkin bağlantı sayesinde, sürekli değişen bir dünyada bir kurum ve bir topluluk olarak ilerleme sağlayabileceğimize inanıyoruz. [...] İnsanlarla günümüzün sanatı arasında yeni ve daha demokratik ilişkileri yaratmayı görev edindik.[96]

Bankaya ilişkin ilk elden bilgi olmadığı için, bu sözlerin banka çalışanları için gerçekte ne ifade ettiğini kestirmek zor. Ama şu bir gerçek ki, banka "tartışmalı" ve "ilerici" bir imajdan güç alarak ve "toplumsal gelişmeyle derinden ilgili" bir şirket olarak büyümeyi başardı. Avangardı benimseme yönündeki bu politikanın bir şok değeri taşıdığına kuşku yok, ama bu değer ancak fenomenin kendisi denetlenebildiği ve hâkim duyarlılıkları rahatsız etmesine izin verilmediği sürece geçerli olabilir. Bankanın, bir Minneapolis-St. Paul sanat organizasyonu olan Kentlerde Film'le birlikte gerçekleştirdiği *Artside Out* adlı serginin başına gelenler, bu tehlikeyi açıkça ortaya koymuştur. Banka kendi yayınlarında sansür uygulayarak bu bilgiye yer vermemişti ama, sponsorluğunu yaptığı ilan panosu sergilerinden biri *jüri heyeti gözetiminde* yapılan bir yarışmaya dönüştürülmüştü; çünkü banka, eserleri "fazla tartışmalı" görülen üç sanatçıyla ilişkilendirilmekten kaçınıyordu.[97]

İmaj yaratmanın ayrılmaz bir parçası, halkı etkileme ve şirketin Rönesans tarzı bir hamilik görevi üstlenmeyi amaçladığı izlenimini yaratma ihtiyacıdır; çoğu şirketin, yaşayan Amerikalı ve Britanyalı sanatçıları desteklemek için sanat eseri satın aldığını iddia etmesinin ardında bu bakış açısı yatar. Britanya şirketlerinin büyük bölümü yalnızca Britanyalı sanatçıların eserlerini satın alma politikası izler; merkezi İskoçya'da bulunan şirketler de yalnızca İskoç sanatçıların eserlerini ya da İskoçya'yı konu alan eserleri satın alırlar. Örneğin, iddialı bir koleksiyon olan Robert Fleming koleksiyonunun, özel sektörün elindeki en büyük İskoç sanatı koleksiyonu olduğu söylenir; koleksiyonun sorumlusu olan emekli müdür Bill Smith şöyle diyor: "Gerçek niyetimiz yalnızca bir koleksiyon oluşturmak değil, bir bakıma İskoç sanatını geliştirmek ve bazı genç sanatçılarımıza yardım etmeye çalışmak."[98]

Benzer şekilde Amerika'daki federal sistem nedeniyle şirketler yalnızca ulusal gururu değil, kentlilik gururunu sergilemeye de çok hevesliydiler. Washington DC'de gördüğüm on dört koleksiyon, bu duruma ilişkin ciddi içgörüler sunuyordu. Bu koleksiyonların ikisi hariç tümü 1980'li yıllarda oluşturulmuştu. İçerdikleri eserlerin büyük bölümü yalnızca çağdaş Amerikan sanatına aitti; yine büyük bölümü, yerel sanatçıların eserleriydi; % 50 ile % 80 arasında değişen bölümü 1980'li yıllarda yapılmıştı. Washington DC'deki muhasebe şirketi KPMG Peat Marwick'in yönetici ortağı ve şirketin sanat koleksiyonunun arkasındaki kilit isim olan F. David Fowler, satın alma ölçütlerinden biri olarak Washington sınırları içinde çalışan sanatçıları seçmelerinin nedenini açıkladı:

> Peat Marwick, seksen yılı aşkın bir süre Washington sınırları içindeki iş camiasının etkin bir üyesi oldu. [...] Şimdi

sanat alanında da ortak olduk. Koleksiyonumuz Washington sanat camiasının yaratıcılığına ve canlılığına saygımızı yansıtıyor ve hizmet ettiğimiz topluma olan bağlılığımızı gösteriyor.[99]

Şirketler, yerel sanatçıları destekleyerek, tarihsel öncelleri örnek aldıklarını iddia edebilirler; örneğin Rönesans dönemindeki sanat hamilerinin izinden gittiklerini öne sürüp bugünün Medicileri rolünü üstlenebilirler. Britanyalı iş adamları farklı ulusal duyarlılıklar nedeniyle biraz daha alçak gönüllü davranırlar; oysa Amerikalı iş adamları bu tür tarihsel örneklerden yararlanmaktan çekinmezler – yalnızca üst düzey yöneticiler olarak değil, bütün şirket olarak. Amerika'da tarihsel örneklere yapılan göndermelere medyada çok sık rastlanır: "İş Dünyasından Kısa Haberler: Şirketler Kesiminin Medicileri", "Medici ve Çokuluslular", "Modern Çağın Medicileri" ve "Modern Mediciler" gibi başlıklar, göze çarpan çok sayıdaki makale başlığından birkaçı.[100] Bu büyük fikri aşırıya vardıran New York'taki Equitable şirketi, on dört özel yemek salonunun her birine Alex Katz, Lee Krasner ve Milton Avery gibi sanatçıların adlarını verdi, çünkü bu salonların her biri sanatçıların eserlerine hasredilmişti.[101]

Kuşkusuz bu olgunun nedeni, tarihsel-kültürel bir fenomen olarak Rönesans'ın Batı uygarlığı içindeki öneminin ve başarılarının kamu tarafından her zaman gizemli bir biçimde benimsenmiş olmasıdır. Medici ailesinin bankacı ve sanat hamisi olarak oynadığı ikili rol açıkça kullanılmaya daha elverişlidir; sanat piyasasına büyük ilgi gösteren modern iş adamlarının kolaylıkla ve ustalıkla özdeşleşebileceği bir roldür bu. Diğer genel müdürleri, Medicilerin muhteşem tarzını taklit etmeleri için ikna etmeyi amaçlayan Mobil Oil'in yöneticisi ve ikinci başkanı Herbert Schmertz, mo-

dern iş adamlarıyla Mediciler arasındaki koşutluğa işaret etmekle kalmıyor, bu tarzı güncelleştiriyor:

> Medici ailesi, sürekli olarak, İtalya'daki diğer dört süper gücün rekabetçi, kimi zaman da askerî baskısına maruz kalıyordu. Bizim durumumuzun bundan tek farkı şu: Biz bu baskılara dünya ölçeğinde maruz kalıyoruz. Medici ailesi zor bir iş yapıyordu: Kumaş ticareti ve bankacılık. Wall Street ile New York Giyim İmalatçıları Bölgesi'nin karışımı gibi bir şey. O ticaret tarzı öyle yeniydi ki, ilerledikçe kuralları kendileri koymak zorundaydılar.[102]

Sanatçının ekonomik koşulları ile sanatsal üretimi arasında mutlaka bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaz; ayrıca günümüz şirketlerinin ekonomik ve politik hırsları Rönesans İtalyası'na damgasını vuranlardan köklü biçimde farklı; bu gerçekleri dikkate almadıkça, şirket retoriğini samimiyetle karıştırabiliriz. American Express'in yöneticilerinden Jerry C. Welsh'e göre, Amerikan iş dünyası "Amerika'nın sosyal ve kültürel vicdanının mantıkî mirasçısıdır. [...] Boyutumuz ve gücümüz, Amerikan girişimcileri olarak bizi, olanaklarımızı tam kapasiteyle kullanıp ülkemizin genel refahını artırmakla yükümlü kılıyor."[103]

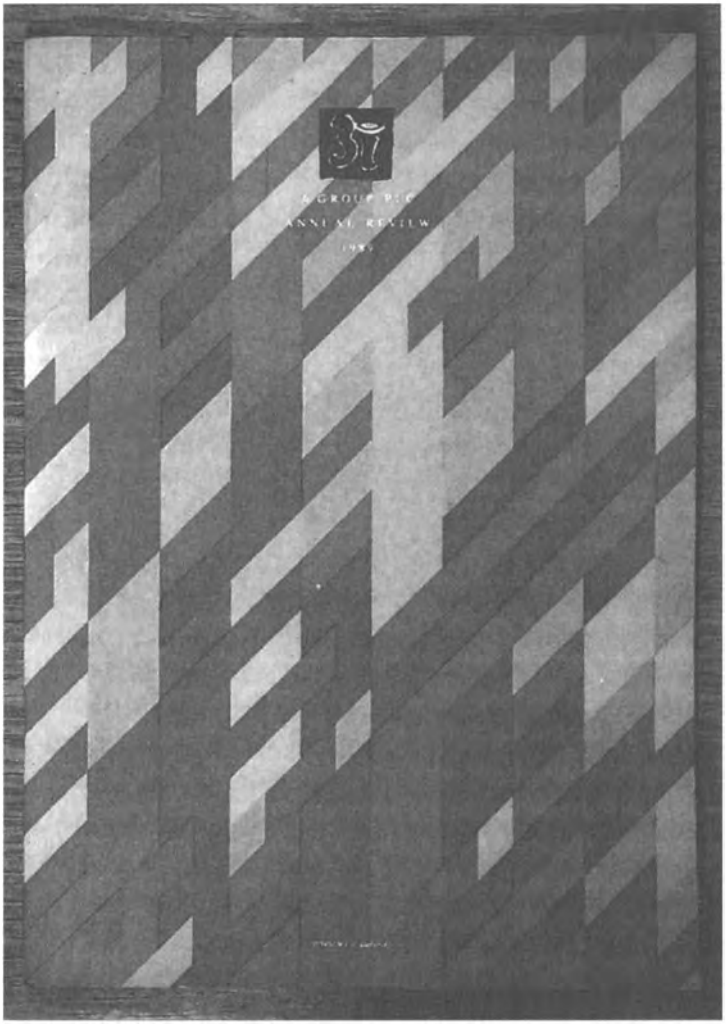
Ne var ki, yerel ve genç sanatçılara öncelik tanımak yalnızca bir toplumsal özveri meselesi değil, bir pragmatizm meselesi. Bunun nedeni, Amerikalı ve Britanyalı şirket yöneticilerinin uluslararası sanat piyasasında Japonlar gibi savurganca oynamak istememeleri değil. İyi satan sanatçıların eserleri için verilen fahiş fiyatlar nedeniyle, ancak çok az sayıda şirket bu piyasada oynamayı göze alabilir. Baring Asset Management'ın işletme müdürü William Blackhouse, şirketinin çağdaş Britanya sanatı koleksiyonu oluşturmaya nasıl karar verdiği sorulduğunda şu yanıtı vermişti: "Büyük ressamların eserlerinin fiyatları bizim ulaşabileceğimiz dü-

zeyin üstündeydi; çok modern sanat eserleri meslektaşlarıma hitap etmiyordu; bu nedenle alanımızı çağdaş Britanya sanatıyla sınırladık."[104] Şirketler, genç sanatçıların eserlerini satın alarak "yurttaşlık gururunu sergilerken aynı zamanda makûl fiyatlara kaliteli sanat eseri sahibi olmayı" hedefleyebilirler;[105] bir yandan da koleksiyonlarındaki sanatçıların, yarının Van Goghları ya da Picassoları olmasını beklerler.

Bu imaj yaratma düzeneğinin dinamikleri, şirket binalarında sanat eserlerinin teşhir edilmesiyle sınırlı değil elbette. Koleksiyona bir kalıcılık ve uzmanlık *aura*'sı katmak amacıyla, geleneksel bir yöntem olan katalog bastırma yöntemi kullanılıyor; ayrıca şirketin raporlarına ve diğer broşürlerine zengin bir görünüm kazandırmak amacıyla sanat eserlerinin röprodüksiyonları kullanılıyor. Koyu renk takım elbiseli erkek yöneticilerin fotoğraflarıyla dolu o sıkıcı ve renksiz yıllık raporların yerini, kuşkusuz yine çoğunlukla erkekleri gösteren, ama hiç olmazsa araya canlı renkler serpiştirilmiş ve soyut şekillerle süslenmiş raporlar alıyor. Londra'daki Arthur Andersen şirketi ise, eleman almak için hazırladığı bir broşürün bir tam sayfasını, çok sayıda röprodüksiyonunu bastırdığı on sanat eserinin açıklanmasına ayırmıştı.[106]

ŞİRKETLERİN SANAT GİRİŞİMLERİNİN MEŞRULAŞTIRILMASI

Ne var ki, sanat eserine yalnızca sahip olmak, "aydınlanmış şirket" imajına ne kadar katkıda bulunursa bulunsun, kendiliğinden herhangi bir kültürel duyarlılığın göstergesi olamaz. Sanat piyasası ne kadar kârlı görülürse görülsün, öyle ya da böyle sanat danışmanlarının görüşünü almadan eser satın almak gibi riskli bir girişimi az sayıda şirket göze ala-



Resim 36: Bridget Riley, *Yazdönümü*, 1989, keten üzerine yağlıboya, 164,5 x 159 cm, 3i (Sınaî Yatırımcılar) tarafından sipariş edildi ve 3i'nin 1989 Yıllık Raporu'nda kullanıldı.

bilir. 1980'lerde (Amerika'da 1970'lerden beri) sanat müşterisi şirketlerin sayısındaki artış, bu özel piyasada hizmet veren, farklı nitelikler taşıyan çok sayıda danışmanın ortaya çıkmasına da neden oldu: *The New York Times* yazarlarından biri bunu "sanat danışmanlarının küçük ev sanayii" olarak adlandırmıştı.[107] Bu tür hizmetler, tek kişilik girişimlerden, Londra'da bulunan İşyerleri İçin Sanat gibi şirketlere kadar çok farklı büyüklükteki işletmeler tarafından verilir; sözünü ettiğimiz şirketin Wapping'de bulunan büyük teşhir salonunda 600 kadar sanatçının eseri sergilenmişti. Amerika'da bu fenomen daha geniş çaplı ve daha kurumsallaşmış durumdaydı; Şirket Sanat Küratörleri Birliği ve Şirket Sanat Yönetimi Ulusal Birliği gibi meslek kuruluşları, 1980'lerin başlarında kurulmuştu.[108] Hem Amerika'da hem de Britanya'da şirketlerin koleksiyonculuk etkinlikleri o kadar yoğunlaştı ki, bu mesele akademilerde bir çalışma konusu haline geldi ve 1990'larda bazı üniversitelerde bu konuyu işleyen dersler açıldı.

Şirketler kesiminde profesyonel olarak çalışan sanat danışmanları büyük önem taşıyor; çünkü ister şirket bünyesinde küratör, isterse şirketlere dışarıdan hizmet veren danışman olarak çalışsınlar, sanat müşterisi şirketler için bir tür yatırım danışmanı gibi işlev görüyorlar – ya da Chase Manhattan Bank'in eser alımından sorumlu eski görevlisi Jack Boulton'ın deyimiyle, "sanat trafiğinin denetçileri" gibi.[109] Bu, Reader's Digest'in koleksiyonunun küratörü Frances Chaves'in ayrıcalıklı olduğunu iddia ettiği bir statüdür: "Müze küratörünün geri planda kalıp zarın atılmasını beklemesi gerekir. Şirket küratörü ise, meydana çıkıp sanat tarihini yaratabilir."[110] Bağlı oldukları idare sistemleri şirketten şirkete değişse de, küratörlerin ya da danışmanların aldıkları eğitim şaşırtıcı derecede benzeşir. Müze küratörleri gibi şirket küratörleri de sanat tarihi alanında akademik

eğitim görmüş ve çoğunlukla bu alanda yüksek dereceler elde etmişlerdir; bunun yanı sıra aynı derecede iyi bir müze deneyimleri vardır. Örneğin 1980'li yılların ortalarında hazırlanmış bir raporda, New York Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü'nden yüksek lisans derecesi almış dört şirket küratöründen söz edilmektedir.[111] Ancak akademik derece kendi başına yeterli bir meslekî nitelik değildir; müze deneyimiyle tamamlanması gerekir. Örneğin medya araştırmaları alanında lisansüstü dereceye sahip olan Jack Burton, Cincinnati Çağdaş Sanat Merkezi'nin müdürü olarak beş yıllık bir deneyime sahipti, New York'un öncü müzelerinden New Museum'un kurucu mütevellileri arasındaydı ve Ulusal Sanat Vakfı'na danışmanlık yapıyordu.

Bu beğeni yargıçları, özellikle kamu sanat müzelerinde önemli konumlar işgal edenler, müze ve şirketler kesimi arasında serbestçe hareket edebilmeleri sayesinde, kamu kurumlarında sahip oldukları onaylama yetkisinin prestijini şirket koleksiyonlarına taşımışlar, böylece şirket koleksiyonlarını meşrulaştırarak Amerikan şirketlerine sanat dünyasına giriş izni vermişlerdir. Örneğin Chase Manhattan'ın ilk sanat komisyonu, New York Modern Sanat Müzesi'nden Alfred Barr ve Dorothy Miller, Houston Güzel Sanatlar Müzesi'nden James Sweeney ve Metropoliten Müzesi'den Robert Hale gibi, sanat dünyasının tanınmış isimleriyle doluydu.

Britanya'daki Çağdaş Sanat Derneği, kendisini diğer "lüks duvar kâğıdı pazarlamacıları"ndan özenle ayırarak, iş dünyası ile sanatçılar arasında aracılık etmede benzer bir özel rol oynadı; gerçi bu, bir ölçüde Britanya'ya özgü bir fenomendi. Çağdaş Sanat Derneği, diğer işlevlerinin yanı sıra, ücret karşılığında sanat eseri satın almak isteyen şirketlere önerilerde bulunuyordu – tıpkı başka alanlardaki danışmanlıklar gibi. Bu derneğin bünyesinde sunulan Şirketler İçin Sanat Danışmanlığı Hizmeti, Tate Gallery tarafından,

ortaklık paketi çerçevesindeki "çok özel olanaklar ve hizmetler"den biri olarak sunuluyordu ve galeri, *Şirket Üyeliği Programı* broşüründe bu hizmeti, "işyerinde sanat eserlerinin satın alınması, siparişi, yerleştirilmesi ve bakımı konularında tarafsız ve nesnel tavsiyeler" verdiği için övüyordu.[112] Ancak Çağdaş Sanat Derneği, diğer danışmanlıklardan farklı olarak kâr amacı gütmeyen bir yardım kuruluşuydu; danışmanlık hizmeti alan şirketlerden gelen tüm gelir dernekte toplanıyor ve Britanya'daki kamu müzeleri ve galerileri için çağdaş sanat eseri satın alınmasında kullanılıyordu; derneğin eski fahrî haznedarı Nancy Balfour, derneğin "müzeler için birinci sınıf sanat eseri seçmekle ünlü" olduğunu söyleyerek övünüyordu.[113] Bu yarı kamusal karakteri ve Tate Gallery'yle işbirliği halinde çalışıyor olması, derneğe politik nüfuz ve diğer ticarî danışmanlık kuruluşları karşısında net bir üstünlük sağladı – ya da Balfour'un deyişiyle "şirket koleksiyonlarına prestij" kazandırdı.[114]

Açığa vurulmamış olsa bile bu ayrıcalıklı konum etik açıdan sorunludur. Ama bu yalnızca bireyleri ilgilendiren bir mesele değil; mütevelli heyetleri esasen şirket mensuplarından oluşan Amerikan sanat müzeleri, şirketlerin koleksiyonlarını müzelerde teşhir etme taleplerini pek geri çevirmezler; Çağdaş Sanat Derneği ya da Ulusal Sanat Koleksiyonları Vakfı gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlar dışında bu tür olaylara Britanya'da pek rastlanmadı. Oysa daha 1960'larda Whitney Müzesi, *İş Dünyası Amerikan Sanatı Satın Alıyor* başlığıyla bir sergi düzenlemişti; buna benzer sergiler daha sonraki dönemlerde de düzenli olarak sürdürüldü.

1980'li yılların girişimlerinin ayırt edici özelliği, şirketin sergi organizasyonlarına etkin olarak katılması ve sanat müzelerinin şirketin dümen suyuna girmeyi koşulsuz ve büyük bir istekle kabullenmeleriydi. Hatta bazı müzeler, şirketlerin çalışanlarını eğitmek amacıyla hazırlanan duvar levhalarını

sergilerin birer parçası olarak sunacak kadar ileri gittiler. *The New York Times*'da yayınlanan bir makalenin alt başlığı, asıl meseleyi özetliyor: "Daha fazla görünür olma derdindeki şirketler, sergileri sokağa taşıdı."[115] Örneğin, Ocak 1988'de Texas'taki Laguna Gloria Sanat Müzesi (finansman ihtiyacının bir kısmı Austin kent yönetimi ile Texas Sanat Komisyonu tarafından karşılanan bir müze) bir şirket için, *Koleksiyonculukta Öncü: The Frito-Lay Inc.* adıyla bir sergi gerçekleştirdi ve basın duyurusunda serginin, "koleksiyonculuk yapan ilerici, aydınlanmış bir şirketin neler başarabileceğini gösteren güzel bir örnek olduğunu" belirtti.[116]

1985'te oluşturulmaya başlayan ve sergi sırasında içerdiği nesne sayısı 900'ü bulan Frito-Lay koleksiyonu, şirketin kendi yayınına göre, "Uluslararası Çağdaş Hümanizm" teması etrafında oluşturulmuş "kışkırtıcı bir koleksiyon"du.[117] Sergi tümüyle şirketin kendi koleksiyonundan seçilen eserlerden oluşmakla kalmamış, şirket tarafından hazırlanan duvar levhalarının ve diğer açıklayıcı malzemenin büyük bölümü de müzede kullanılmıştı. Serginin küratörü Monica Kindraka'nın şöyle dediği aktarılıyor: "Çağdaş sanat alanında heyecan verici ve zor bir sergi gerçekleştirmek istedik – hem boyutları hem de etkileri itibariyle büyük bir sergi."[118] Bir sanat müzesi, 21 sanatçıya ait 39 eserle "hem boyutları hem de etkileri itibariyle büyük" olmayı başarabilir mi? Boyut gerçekten de önemli bir nitelik olsa ve müzenin abartılı basın bülteninde iddia edildiği gibi koleksiyon gerçekten de "en önde gelen çağdaş sanat ustalarının" listesi gibi olsa bile?[119] Sanat müzelerinin, şirket koleksiyonlarını bütünlüklü bir temaya sahipmiş gibi sunmaları sorunludur; çünkü bu, ister istemez bilimsellikten ödün verilmesine ve koleksiyonlardaki eserlere onay damgasının vurularak ticarî değerlerinin artırılmasına neden olur. Daha da sorunlu olan nokta şu: Müzeler, eserler karşısındaki ge-

leneksel 'nötr' yorumlama işlevlerinden giderek vazgeçiyor ve şirketlerin kendi bakış açılarına göre oluşturulmuş koleksiyonlarını sergiliyorlar. Sanatı, müze ve şirket sermayesi yararına sıradan bir mübadele aracı olarak dolaşıma sokan bu uygulamalar, sanat ile ticaret arasındaki ilişkiyi yeni bir yakınlık düzeyine vardırmış bulunuyor.

SANAT HAMİSİ ŞİRKETLERİN ETKİSİ

Şirketler, müzelerden ve sanat dünyasının beğeni yargıçlarından onay almaları sayesinde, varlıklarının hem doğal hem de meşru kabul edildiği çağdaş sanat alanına girmenin çok daha kolay olduğunu gördüler. Sanatçıların, özgeçmişlerinde şirket koleksiyonlarında yer alan eserlerine de mutlaka yer vermeleri bu meşruluğun kanıtı; öyle görünüyor ki, önemli bir şirketin koleksiyonuna girmek, bir kamu sanat müzesinde sergilenmek kadar saygın bir iş. Şirket hamiliğinin bu kadar büyük bir güç haline gelmesinin nedeni, Amerikan şirketlerinin 1970'lerden itibaren sanat piyasasında çok önemli bir alıcı grubu haline gelmesidir; aynı olgu, daha az ölçüde olmak üzere 1980'lerden itibaren Britanya şirketleri için de geçerlidir. Şu ana kadar şirketlerin sanat piyasasındaki paylarına ilişkin sistemli olarak toplanmış veri yok; ancak Rosanne Martorella'nın 1990 tarihli *Corporate Art* isimli çalışması, bu payın New York dışındaki piyasa için % 50'nin epeyce üstünde olduğunu, New York'ta ise % 20 ile % 30 arasında değiştiğini ortaya koydu.[120] Britanya şirketleri için elimizde buna ilişkin bir rakam yok.

Acaba bu yeni kuşak hami şirketler, ne tür çağdaş sanat eserleri topluyor? Bu kitap yazıldığı sırada koleksiyonların içeriklerine ilişkin hiçbir istatistik bilgi yoktu. Benim anketimde yer alan, hangi tarz eserlerin tercih edildiğini belirlemeye yönelik sorular, belli ki iş dünyasının meşgul insanla-

rına fazla gelmişti. Elimdeki kısıtlı bilgi nedeniyle aşağıdaki değerlendirme, esasen, ziyaret ettiğim şirketlerin sanat koleksiyonlarıyla ilgili elde ettiğim verilere dayanıyor.

Heykeller ya da diğer üç boyutlu eserler, hem maliyetleri hem de teşhirleri için gereken mekân açısından, sanat alıcısı şirketler tarafından toplanmaya en az uygun olanlardır. Washington DC'deki Arnold & Porter şirketinde avukat olarak çalışan Jim Dobkin bu konuya değinmiş: "Çağdaş heykel ferah mekânlar gerektirir, bu da heykeli iş yeri mekânının verimli kullanımı açısından elverişsiz kılar."[121] Benzer şekilde, şirketinin neden heykel satın almadığı sorulduğunda Britanyalı bir genel müdür şu yanıtı verdi: "Satın almıyoruz, kısmen malî nedenlerle. [...] İkinci olarak bu odalar heykel için elverişli değil."[122] Bu, sıradışı bir yanıt değil. Britanya'da koleksiyonların büyük bölümü ülkenin güneydoğusunda toplanmıştır. Alanın çok değerli olduğu Londra'nın merkezinde, Amerikan tarzı avlu ve büyük koridorların maliyetini ancak çok az sayıda şirket üstlenebilir – daha önce sözünü ettiğimiz gayri menkul şirketlerinin sahip olduğu, açık havada teşhir edilen heykeller, bir de şans eseri dış mekâna ya da geniş merdivenlere sahip olan şirketler hariç. Ayrıca Londra'nın merkezindeki güvenlik kaygıları bu işi daha da zorlaştırır. Bir yönetici, heykellerin pratik olmadığını, binlerce insanın binadan boşaltılması gerektiğinde heykellerin insanları engellediğini belirtti.[123]

Heykeli bir yana bırakırsak, "beğeni" faktörüne bağlı olarak şirket mabedine bilinçli olarak sokulmayan bazı sanatsal konular var. Şirketlerin beğenilerinde tutucu oldukları bilinen bir şey. Minneapolis'teki First Bank System gibi öncü koleksiyoncu imajını özellikle kullanan birkaç şirket dışında, şirketler genelde her türlü sanat eserini şirkette teşhir edilmeye değer bulmazlar. Ankete katılan Amerikan şirketlerinin % 70'i, Britanya şirketlerininse % 40'ı bunu onay-

ladı. Hangi eserleri satın almaya değer bulmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlar, özellikle de Amerikan şirketlerinin yanıtları şaşırtıcı biçimde örtüşüyordu. Amerikan toplumu kadar sekse kuralcı yaklaşan ve –heyhat– bir o kadar da siyaseten doğrucu bir toplumda, hanım ve beylerin "çıplak görüntüleri"nin (görüştüğüm kişilerden biri böyle demişti) Amerikan şirketlerinin kutsal duvarlarını aşarak içeri girmesi kesinlikle yasaktı. "Şirketin hedefleriyle uyumlu olmayan herhangi bir şey" gibi birkaç genel ifade dışında, 39 Amerikan şirketinden 34'ü şirket için uygun görmedikleri sanat türünü tanımlarken çıplaklığı kabul edilmez bir öğe olarak gördüklerini belirttiler.

Ziyaret ettiğim Amerikan şirketleri arasında, çok sınırlı da olsa kadın göğüslerinin ve kalçalarının görüntülerine yer veren tek koleksiyonun bir Avrupa bankasına ait olması anlamlı; kadın çalışanların rahatsız edici bulmalarına karşın, bu resimler bankanın Avrupalı yönetim kurulu başkanı tarafından seçilmişti. Bu konuda bazı şirketlerin yazılı yanıtlarından alıntılar şöyle:

> Biz bankacılık sektöründe ilk sırada bulunuyoruz, bu nedenle çıplaklık gibi tartışmalara yol açabilecek konuları işleyen hiçbir eser bulundurmuyoruz. (Bir Amerikan bankası)

> [...] hastalıklı, aşırı derecede depresif ve fazla erotik sanat eserleri, özellikle erkek ya da kadın cinsel organlarını resmeden ya da yanıltıcı görüntüler veya metinler içerenler. (Bir Amerikan imalat şirketi)

Ancak, politik, sosyal –ve Amerika'da ırksal ve dinsel– açılardan tartışma yaratabilecek her türlü eser, şirket ortamında teşhir edilmek için uygunsuz bulunur. Sorulara yanıt veren bazı Amerikalı şirket yetkililerinin sözleriyle, "bir 'dava'sı olan sanatçıların resimleri" veya "müşterileri 'rahat-

sız edebilecek' herhangi bir eser", bu tür eserler arasında yer alır; bu nedenle "dekoratif eserler tercih edilir". Amerikalı bir imalat şirketi şöyle demiş:

> Yazılı ya da kesin bir kural olmamakla birlikte, şirket, bariz çıplaklığı konu alan ya da sosyal veya politik konularda özel bir bakış açısı benimseyen sanat eserlerinden kaçınmayı tercih eder.

Sanat hamisi Britanyalı şirketler, Amerikalı muadillerinden farklı olarak, kendi deyişleriyle "bariz çıplaklık" ya da "aşırı cinsellik" söz konusu olmadıkça nü eserlere tahammül edebiliyorlar. Hatta çıplaklığı işleyen bazı eserler tartışma yarattığında, üst düzey yöneticiler, yaptıkları seçimi kamu sanat koleksiyonlarını örnek göstererek meşru kılabiliyorlar. Bir üst düzey yönetici şöyle diyor:

> Dünyadaki iyi galerilerin büyük bölümünde nü resimlerin bulunduğuna inanıyorum. [...] Nü almayacağınızı söylemek, deniz manzarası, peyzaj veya natürmort almayacağınızı söylemek kadar aptalcadır.[124]

Kadın çıplakların erkek çıplaklardan farklı algılanmasına ve farklı muamele görmesine belki de şaşırmamak gerek – tabii Londra'nın, yoğun şekilde erkek bir atmosferi olan finans merkezinde de. Biraz önce sözünü ettiğimiz firma, Elizabeth Frink'e ait çıplak erkek resimlerini satın almamaya karar vermişti; çünkü şirketin yöneticilerinden biri "çıplak erkek resmi almayı kesinlikle reddediyor"du.

Ancak çıplaklık, kesinlikle, Britanya şirketlerinin koleksiyonları açısından ciddi bir tartışma konusu oluşturmaz. Soyut resme karşı, çıplaklığı işleyen tablolara gösterilenden daha güçlü bir duyarlılık, bazen de rahatsızlık sergilenir. Britanyalı iş adamlarının asla soyut resim satın almadıklarını söylemiyorum, ama pek azı alır. Hatta, bir örnekte, soyut

sanat eserinden yana yapılan seçimin nedeni politik olarak tartışmalı alanlara girmekten kaçınma isteği olarak açıklanmıştı – sanki soyut eserler ideolojik değer yargılarından yoksunmuş gibi.[125]

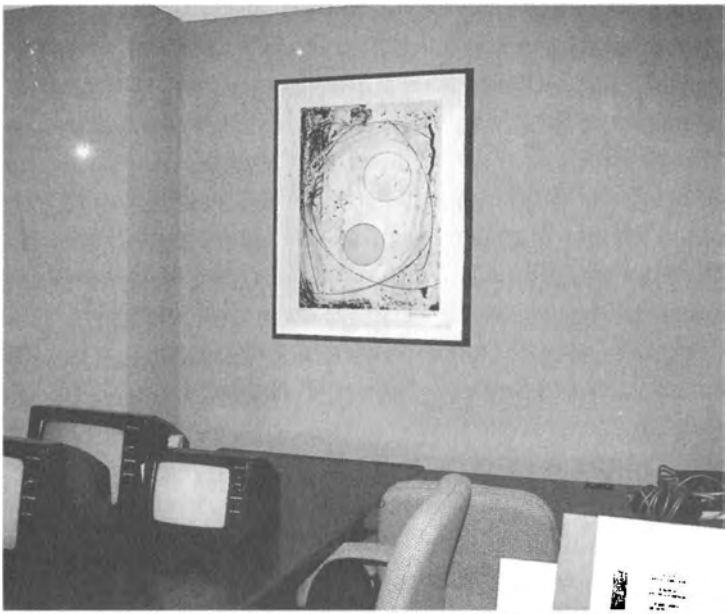
Amerikan şirketleri soyut eserler konusunda daha hoşgörülü olduklarının işaretlerini verirken, Britanya şirketlerinin figüratif eserler satın alma eğiliminde oldukları bir gerçek. Pierre Bourdieu'nün deyişiyle, renk serpintilerini ve düzensiz çizgileri yorumlamaya yarayan "kodlara" sahip olmayan insanların, soyutlama karşısında duyduğu derin rahatsızlık, hatta tehdit edilmişlik hissi çok yaygın.[126] Bir bankayı ziyaretim sırasında, bankanın muhasebecisi, William Scott'un eserlerinden "kap kacak" diye söz etti ve bu resimleri personel restoranından başka hiçbir yere asmayacağını ekledi.[127] Aynı bankanın güvenlik görevlisi, Barbara Hepworth'ün bir dizi baskı eserini "kızarmış yumurtalar, limon ve ay" olarak adlandırdı ve bu eserleri kesinlikle resim olarak görmediğini belirtti. Hatta, daha ince bir beğeniye sahip olması beklenen bir bankacı, bankasının koleksiyonu hakkında şunları söyledi:

> [...] masamın karşısında, farklı renklere boyanmış dört resim var; bunlar bir dizinin bir bölümü; resimler dikey çizgilerden oluşuyor. Bu resimler bilgisayarlarla birlikte binanın modern tarzıyla uyum sağlıyor; ancak bunlar aşırı ölçüde basit ve hiçbir açık mesaj içermiyor. Belki de işimize yoğunlaşmamızı sağlamak için seçilmişlerdir![128]

Daha önce değindiğimiz üzere şirket koleksiyonları büyük ölçüde üst düzey yöneticiler tarafından şekillendirilir. Tarif ettiğim koleksiyon oluşturma örüntüleri kaçınılmaz olarak bu tür insanların "beğeni"lerini yansıtır. Hambros Bank'in sanat koleksiyonunun oluşturulmasından sorumlu yöneticisi Edward Adeane şöyle demişti:



Resim 37: Londra'daki uluslararası bankanın personel kantininin görünümü, William Scott'ın görevli tarafından "kap kacak" olarak adlandırılan eserleri.



Resim 38: Londra'daki uluslararası bankanın çalışma odası, Barbara Hepworth'ün görevli tarafından "kızarmış yumurtalar" olarak adlandırılan eseri.

Hambros koleksiyonu genelde temsilîdir. Ben soyut sanata düşkün değilim. Ayrıca herkesin "Bunu neden satın aldın?" demesinden çekiniyorum.[129]

Ama şirket bürokrasisi, halkla ilişkiler işlevini yerine getiremeyen her şeye sansür uygulayabilir. Örneğin, sipariş üzerine William Christenberry tarafından yapılan *Cola Duvarı* adlı metal kolaj, Washington'daki hukuk şirketi Arnold & Porter'a teslim edildiğinde, eserin içeriği şirketi ciddi olarak endişelendirdi.[130] Eserde Coca Cola'nın ve Pepsi'nin logoları görünüyor, rakip şirket 7-Up'ın logosuysa yer almıyordu ve işe bakın ki 7-Up şirketin müşterilerinden biriydi. Şirket yetkilileri o kadar tedirgin oldular ki, 7-Up temsilcileri geldiğinde "tablonun üstünü bir perdeyle örtmeyi" bile düşündüler. Bu önemsiz bir olay olabilir; ama mantıkî sınırlarına götürdüğünüzde, şirketin sipariş üzerine yaptırdığı eserlerin nasıl kaçınılmaz olarak şirket etosunun parçası haline geleceğini gösteriyor. Örneğin Washington DC'deki bir başka hukuk şirketi *Masanın Üstündeki Mektuplar* adlı suluboya bir tablo sipariş etmişti. Tabloda şirkette kullanılan araç gereçler, kalemler ve antetli kâğıtlar, şirketin bürolarının bulunduğu kentlere ait altı kartpostal ve Daumier tarzı avukat karikatürlerinin yer aldığı bir kitap resmedilmişti. Başka bir örnekte, *Iki Muhasebecinin Portresi* isimli tablo, Washington DC'deki bir muhasebe firmasının koridoruna asılmıştı (bu eser sipariş edilmiş bir eser değildi). Kuşkusuz bunlar, şirket sanatının ne en iyi ne de en tipik örnekleridir; ama kesinlikle ortaya koydukları bir şey var: Bu tür sanat, özel olarak sipariş edilmiş olsun ya da olmasın, yalnızca şirketin çıkarına hizmet etmekle kalmaz, o zamana kadar sanat eleştirmenlerinin büyük bölümünün kanıksadığı değerler açısından yıkıcı da olabilir.



Resim 39: Washington DC'deki uluslararası muhasebe şirketinin bürosu, Leslie Kuter'in *İki Muhasebecinin Portresi* isimli eseri, 1998, yün.

Acaba sanatın kendisi, şirket ortamında zarar görür ya da tüketilebilir mi? 1980'lerde Amerika'da şirketlerin sanat eseri toplama etkinliklerinde büyük bir artış gerçekleşti; bunun sonucunda –ilginç bir biçimde– koleksiyoncuların Donald Judd'un heykeli gibi minimalist sanat örneklerine yönelik taleplerinde büyük artış gözlendi. Minimalist sanatın alımlanışı ve kimliği, diğer tüm sanat dallarından daha büyük ölçüde, nesnelerin özgül bir bağlamda çerçeve kazanmasına bağlıdır. Dış dünyayla ilişkinin titizlikle kesildiği modernist galerinin, deyim yerindeyse "beyaz küp"ün,[131] yoğun denetim altındaki mekânının dışına çıkarılan minimalist sanat, şirket binalarına yerleştirildikten ve iş yaşamının günlük telaşı içinde kaybolduktan sonra artık kolay kolay sanat olarak tanımlanamaz; "belli bir durumdaki"[132] izleyiciyle yüz yüze gelen bir nesne olarak sunduğu "estetik deneyim" gerçekleşemez.

Her şeyden önemlisi, minimalist sanatın şirket ortamında en çok yitirdiği şey "nesne-lik" hali, sanatdışı görünümüdür.[133] Galeri mekânı, kullanım nesnelerini andıran nesneleri ifade araçlarına dönüştürür; şirket mekânı ise bu süreci ironik biçimde tersine çevirir. Böylece, Donald Judd'ın diziler halinde duvara sabitlenmiş kutuları, konu hakkında bilgisi olmayan iş adamları tarafından, kokteyllerde üzerine şarap bardaklarının konulacağı bir eşya olarak görülebilir. Minimalist ve soyut sanat alanlarındaki ince beğenisiyle diğer koleksiyoncu şirketlerden ayrılan, New York'taki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson şirketinin pazarlama müdürü Laura Perrotti şöyle diyor: "Verdiğimiz kokteyllerde, insanlar kadehlerini onun üzerine bırakırlardı."[134]

Şirket koleksiyonculuğunun çağdaş sanatın üretimine yönelik en büyük tehdidi, etkisizleştirici, yumuşatıcı gücüdür. Egemen kültüre ve statükoya meydan okumayı, bunla-



Resim 40: New York'taki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson hukuk şirketinin lobisi, Donald Judd'ın *İsimsiz* duvar heykeli, anodize alüminyum ve galvanize çelik; 154,94 cm x 281,30 cm x 15,24 cm.

rın karşısına çıkmayı amaçladığı iddia edilen avangard sanat, şirketler evrenine dahil olunca hemen pahalı bir duvar kâğıdına indirgenebilir; eleştirel gücünü yitirir ve iş dünyasının etosunu, değerlerini güçlendirmek üzere o dünyanın bir parçası haline gelir. Bunun nedeni şu: Sanat alıcısı şirketler, ellerindeki eserlerin estetik niteliğinden değil, bu eserleri yapan sanatçıların şöhretinden ve statüsünden çıkar sağlarlar. En eleştirel sanatçıların eserlerini satın aldıklarında bile, çalışanlarına ya da müşterilerine ters gelmeyecek, onları rahatsız etmeyecek olan ya da en azından böyle görünen eserleri seçerler. Bruce Nauman'ın sanatına damgasını vuran yoğun cinsel, ırksal, sosyal ve politik gerilimler ve çağrışımlar, neon eseri *Haydi El Sıkışalım* gibi eserlerinde ve *Ruhumu Bıraktığım Oda/Aldırış Etmeyen Oda* adlı yerleştirmesinde dikkat çekici biçimde yer alır. Öte yandan,

bu öğeler, *Göz Oyanlar II* adlı neon eserinde belirgin biçimde hafiftir; bu eserin, hukuk mesleğinin normalde tutucu ve donuk bağlamında "tartışmalı" bir sanat koleksiyonuna sahip olmakla övünen, Washington DC'deki bir hukuk şirketi tarafından satın alınmış olması şaşırtıcı. Bu eser, şirketin koleksiyon kataloğunda şöyle tarif ediliyor: "Nauman biz insanların doğasındaki aşırılıkları, zorla bastırmaya çalıştığımız güçlü dürtüleri açığa vurmaktan hoşlanıyor. *Göz Oyanlar*'da iki kişi birbirlerinin ellerini sıkarken görünürler; ama yanıp sönen ışıklardan sonra nezaket biter, düşmanlık doğar ve iki kişi kavga etmeye başlar." Bu eserde, yanıp sönen ışıkların ortaya koyduğu görüntülerde gerçekten de eserin adında anlatılan şey bir saniye içinde gerçekleşir, ışıklar yandığı sürece iki adamın el sıkışır durumda göründüğünü ve bu eserin şirketin hukukî ihtilaf bölümünde asılı bulunduğunu fark ettiğinizde çok farklı bir okumaya yönelirsiniz. Bana etrafı gezdiren personelin açıkladığına göre *Göz Oyanlar*, hukuk mesleğinin gündeliği üzerine görsel bir oyun: El sıkışmanın, yerini mecazî anlamda "göz oymaya" bırakması için geçen süre, gerçekten de bir saniyeden fazla değildir.

Eleştirel sanatçılar ve eserleri açısından daha da büyük bir ironi, Hans Haacke örneğinde gözlenir. Haacke 1970'lerin başlarından beri yalnızca sanat dünyasında değil, toplumda da sermayenin gücüne karşı eleştirel bir ses oldu. *Sosyal Cila* [*On Social Grease*] adlı işi, şaşırtıcı bir biçimde, New York'taki Gilman Kâğıt Şirketi'nin koleksiyonuna girdi. İşin adı, toplumsal incelik [*social grace*] ile halkla ilişkilerdeki "cila" [*grease*] arasında ironik bir özdeşlik kurar; bu iş, şirket sözcülerinin ve politikacıların, şirketlerin sanatsal etkinlikleri üzerine yorumlarını içeren altı panelden oluşur. Örneğin, Exxon'un sözcüsü Robert Kingsley, (espri yapmak gibi bir niyeti de olmaksızın) şu sözleriyle yer alır: "Exxon'un

sanata desteği, sanata sosyal kaynaştırıcı* olarak katkıda bulunuyor. Büyük kentlerde iş dünyasının ayakta kalması için biraz daha kaynaşmış bir ortama ihtiyaç var."[135]

İşinin bir şirket koleksiyonuna girmesi, Haacke'nin işlerinin alımlanışını ve yorumlanmasını nasıl etkiler? Öte yandan, işindeki eleştirel keskinlik, işe sahip olanların çıkarlarına nasıl hizmet eder? Princeton Üniversitesi emekli profesörlerinden Sam Hunter bu konuda şu yorumu yapıyor:

> *Sosyal Cila* adlı eserin tanınmış bir şirket koleksiyonunda yalnızca var olması bile, şirketler kesiminde, sanatla ilgilenmesinin ardındaki saikleri araştırma kaygısını duyan en azından bir şirketin varlığına ilişkin umut verici bir işaret olarak görülebilir. Bu tür aydınlanmış davranışlar, önemli bir sosyal sorunun açığa vurulmasını sağlamanın yanı sıra, şirketlerin yardım amaçlı etkinliklerini abarttıkları ve bunlara dayanarak gösteriş yaptıkları yolundaki eleştirileri de bertaraf eder...[136]

O halde, şurası açık ki, Gilman Kâğıt Şirketi'nin Haacke'nin işine sahip olması, yalnızca sanatçının işlerinde ortaya koymaya çalıştığı eleştirinin gücünü azaltmakla kalmadı, söz konusu işin anlamını, gerçekten ve radikal bir biçimde, yeniden tanımladı: Şirketleri eleştirmek için yapılmış bir iş, ironik olarak, iş dünyasının sözde liberal ve "aydınlanmış" yüzünü temsil eden bir işe dönüştü. Ancak, şirketlerin bu olağanüstü alım gücü, Sam Hunter'ın bizi inandırmak isteyebileceği kadar liberal ve sanatçılara yararlı mı? Yoksa mesele, medya devi Malcolm S. Forbes'un anlattığı gibi mi? "Onlar

---

* Burada kullanılan "social lubricant" ifadesi, özellikle alkolle ilgili olarak kullanılır ve insanları yakınlaştırıp kaynaştırmaya yarayan şeyleri ifade eder. Ancak, Exxon bir petrol şirketi, "lubricant" da kelime anlamıyla "yağ" demek. Haacke'nin işinde kullandığı "grease" kelimesi de aynı zamanda "yağ" anlamına geliyor – e.n.

[iş adamları] sanatın yönünü belirlemezler, yalnızca hangi sanatçıların geçimlerini sürdüreceğine karar verirler."[137]

Koleksiyon faaliyetlerinde abartıdan çekinmeyen Amerikalı alıcıların aksine Britanyalı iş adamları, çağdaş sanat üzerindeki etkileri hakkında konuşmak istemezler. Örneğin Sir Nicholas Goodison bu konuda konuşmuştu, ama bunu, iş dünyasının diğer hami iş adamlarının egolarını pohpohlamak için yapmıştı:

> İnanıyorum ki eserinin bir hami şirket tarafından satın alınması genç bir sanatçının kendine güveninin ve dolayısıyla kariyerinin gelişiminde etkili olur. Bu, biraz himayeci bir tavır gibi görünebilir, ki kelimenin tam anlamıyla, öyledir.[138]

Sonuç olarak şirketlerin çağdaş sanat eseri satın alması yalnızca sanat eserlerinin alımlanışını ve yorumlanışını etkilemekle kalmadı, hamiler ile sanatçılar arasındaki ilişkinin yeniden belirlenip değiştirilmesine de katkıda bulundu. Sanatçı Jon Kessler bu konuda şunları söylüyor: "Eskiden sanatçı dışarda kalırdı. Eserlerini alan koleksiyoncularla karşılaşmak istemezdi. Ona göre bir düzen kurardı. Şimdi, artık hepimiz aynı restoranda yemek yiyoruz, oturduğumuz dairelerin fotoğrafları aynı dergilerde yayınlanıyor."[139] Görünüşe bakılırsa sanatçılar kendilerini besleyen eli ısırmak istemiyorlar. Şirketler sanat alanında rüştlerini ispatlamakla kalmadılar; hami şirketler ile, şirket çizgisine uygun nesneler üretmekten memnun olan sanatçılar arasında, görünüşte karmaşık olmayan yeni bir ilişki de doğdu. Bu sanatçılardan biri Bruce McLean'dir ve sanat alıcısı şirketlerin gözdeleri arasındadır. Şirketler için ürettiği parçalardan biri, Glaxo House'un avlusu için yaptığı *Havan*'dır ve şirketin Britanya sanatı koleksiyonunun en önemli parçasıdır. Sanatçı bu eser için şöyle diyor: "Bu, şirketin bir yansıması. Glaxo, kendini-

zi daha iyi ve sağlıklı hissetmenizi sağlayan şeyler üretiyor."[140] Soru şu: Bu çokuluslu dev ilaç şirketi için söylenen bu sözler, tartışma gerektirmeyecek kadar doğru mu? Glaxo ile, ürettiği Myodil adlı ilacı kullanan 400'ü aşkın davacı arasında 1995'te gerçekleştirilen 7 milyon sterlinlik anlaşma, McLean'in kendinden emin bir biçimde savunduğu görüşün pek geniş kabul görmediğini ortaya koydu.[141]

Feminist sanat tarihçileri için çok popüler bir yıldız olan avangard sanatçı Cindy Sherman, yalnızca ünlü sanatsal film kareleri için giyinip poz vermekle kalmıyor, aynı şeyi Calvin Klein kazakları, Shamask gömlekleri ve Mizrahi gece elbiseleri için de yapıyor.[142] 1991 yılında, BBC2'de yayınlanan *Relative Values* programına çıktığında, neşeyle, eserlerinin Chase Manhattan Bank tarafından satın alınmasının "harika" olduğunu söyledi. Acaba görünürde doğal olan bu gelişmenin tüm sonuçları, sanat dünyası ya da Britanya ve Amerikan kamuoyu tarafından tam olarak ve eleştirel bir bakışla kavranabildi mi? Amerikan şirketleri, *Across the Board* isimli dergilerinde bu soruyu yanıtlıyor: "Şirket parasının gücünden hâlâ tedirginlik duyanlara [...] sorulacak tek bir soru var: Şirketler olmasa kim sanat eseri alacak?"[143]

Şirketlerin sanat hamiliğiyle ilgili sorun, sanatın güçlü bireyler tarafından ya da ticarî çıkarların gerçekleştirilmesi için kullanılması değil; bunlar zaten bilinen şeyler.[144] Asıl mesele, sanatın, ticaretin sosyal ortamında yüklendiği farklı anlamlar. Burada temel bir çelişki söz konusu. Burjuva kültüründe 18. yüzyıldan beri sanatın, doğası gereği, ticaret tarafından temsil edilen kişisel çıkar dünyasının üzerinde yer aldığı iddia edilir. Gerçekten de hami şirketlere statü kazandırabilmesi sanatın bu özelliği sayesinde mümkün olur. Ancak, Bruce McLean'in yorumunun da ortaya koyduğu gibi, şirketlerin koleksiyonculuğu asla çıkarsız değildir. Dolayısıyla sorulması gereken soru şu: Şirket sermayesiyle satın

alınan ve ticarî mekânlarda barındırılan sanat, reklam ve yüksek tarz bir dekorasyon işlevi görmekten başka ne yapıyor olabilir?

Görüldüğü gibi, ekonomik gücün sanatta kullanılması, eninde sonunda statü ve meşruluğa dönüştürülür – ya da Bourdieu'nün terimiyle "kültürel sermaye"ye. Bu dönüşüm süreci tersine de işler; yani kültürel sermaye yeniden parasal sermayeye dönüştürülebilir. Şirketlerin sanat koleksiyonculuğunun en çekici özelliği bu noktada ortaya çıkar; sanat yatırımı kendi içinde değerli bir yatırım olmakla kalmaz, aynı zamanda etkili bir halkla ilişkiler aracıdır. Bir şirket sanatı "gurusu" olan, Chase Sanat Programı'nın başkanı Manuel Gonzalez'in sözlerindeki açıklık gerçekten tehlikeli:

> Bir şirketin yükümlülüğü, içinde bulunduğu topluluğa karşıdır. Sanat elimizdeki en ucuz –yani en makül fiyatlı– dekorasyon malzemesidir; üstelik tarihte hiçbir meta onunki kadar yüksek bir kârlılığa sahip olmamıştır. Sanat size, çoğu işletmenin hedef kitlesi olan varlıklı ve incelmiş bireyler üzerinde etkili olacak bir çizgi kazandırır.[145]

Sanat eleştirmeni Robert Hughes ise, bu soruna ve yarattığı tehlikelere daha da geniş bir perspektiften bakıyor.

> Bir Amerikan kamusal kültürü düşünün ki, şirketlerin beyaz genel müdürlerinin belirlediği tanıtım bütçelerine dayansın, tümüyle tek bir sınıfın, tek bir ırkın, tek bir zihniyetin çıkarlarını yansıtsın – olacak iş değil.[146]

İş dünyası, üretimdeki konumu sayesinde sanatsal meselelerde hâkim grup rolünü oynayabilir ve ekonomik hâkimiyetin getirdiği prestij ve güveni kazanabilir. Gramsci'nin kültürel hegemonya kavramına tekabül edecek koşulların yaratılması için, kamunun bu yeni iktidar odağına örtük rıza göstermesi ve bu odağın toplum ve sanat hayatına dayat-

tığı yeni parametreleri benimsemesi yeterlidir.[147] Şirketlerin sanat girişimleri, kurumsallaşarak manevî bir otorite kazanır, meşrulaştırıcı simgeleri temellük eder ve sanat trendlerini belirleyebilir. Bu anlamda bir sosyal grup, toplumun, kâr-zarar ilkesinin üstünde yer aldığı düşünülen az sayıdaki birkaç sektöründen birinde iktidar sahibi olur ve böylece sanat –istemeden de olsa– yeni bir kültürel hegemonyanın suç ortağı haline gelir. Ister potansiyel isterse gerçek olsun, bu yeni iktidarın kökenleri, şirket sermayedarlarının elindeki satın alma gücünde yatar.

Notlar

1 Eylül 1990'da Washington DC'de yapılan görüşme.

2 Hizmet sektörünün ekonomik öneminin sürekli artması konusuna daha geniş bir perspektiften bakmak için, bkz. David Harvey, *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change* (Oxford: Blackwell, 1989) [*Postmodernliğin Durumu: Kültürel Dönüşümün Kökenleri*, çev. Sungur Savran (Istanbul: Metis, 1997)].

3 *Bates v. State Bar of Arizona*, aktarıldığı yer: Philip A. Thomas (ed.), *Law in the Balance* (Oxford: Martin Robertson, 1982) s. 146.

4 Lord Chancellor's Department [Lordlar Kamarası Başkanı ve Adalet Bakanlığı], *The Work and Organization of the Legal Profession* (Londra: HMSO, 1989), Cm. 570.

5 Christopher Stanley, "Justice Enters the Marketplace", bkz. Russell Keat ve Nicholas Abercrombie (ed.), *Enterprise Culture* (Londra/New York: Routledge, 1991) s. 206-215.

6 Stephen Whybrow, "A Toe in the Sponsorship Water", *Arts Review*, 14 Haziran 1991, s. 18.

7 Hızlandırılmış amortisman "bir mesleğin ya da işin icrasında kullanılan bir mal veya gelir yaratma amacıyla bulundurulan bir mal için aşınma ve yıpranma payının düşülmesi" demektir. Uluslararası düzeyde çalışan en önemli muhasebe firmalarından birinin Londra bürosundan gönderilen 15 Temmuz 1991 tarihli özel mektup.

8 Yatırım vergi indirimi (1980-1985 arası geçerliydi) "vergi yükümlüsünün belli türdeki mallara yaptığı yatırımı temel alarak vergi yükümlülüğünü azaltmasına olanak tanır. Yani, yatırım vergisi indirimi bazı yatırım mallarının alımını veya modernizasyonunu artırmak için düşünülmüş bir teşvik aracıydı. Vergi yükümlüsünün (şirketin) gelir vergisi yükümlülüğünde yatırım malları için

yaptığı harcamanın belli bir yüzdesi (genellikle % 10) kadar indirim yapılmasını sağladı ve böylece söz konusu teşvik aracı amacına ulaşmış oldu." 7. nottaki özel mektup.

9 Daniel Grant, "Corporate Collecting", *Art & Auction*, Ekim 1985, s. 168.

10 Bkz. 7. not.

11 Michael D. Finley'le 9 Şubat 1993 tarihli özel yazışma, Baş Danışman Yardımcısının Bürosu (Gelir Vergisi ve Muhasebe), Kamu Gelirleri Dairesi (IRS), Washington, DC.

12 7. notta sözü edilen şirkette çalışan başka bir muhasebeciyle 13 Nisan 1992 tarihli özel yazışma.

13 Washington DC'deki uluslararası bir hukuk şirketiyle 16 Mayıs 1991 tarihli özel yazışma.

14 11. nota bakınız.

15 Dava ABD Temyiz Mahkemesi'ne de götürüldü; ancak daha önce Vergi Mahkemesi'nce verilen karar onaylandı; bkz. *Federal Reporter*, 2d. 6th Cir. 1985, s. 38-40.

16 Susana Waterhouse ile 24 Ocak 1994 tarihli özel yazışma, teknik danışman, Özel Sektör Kâr Bölümü 4, Kamu Gelirleri Dairesi (IR), Londra.

17 Bunun bir örneğini, en büyük uluslararası muhasebe firmalarından birinin Londra bürosunda sözleşmeli olarak çalışan bir muhasebeci verdi; kendisi şirketinin sanat eseri toplama etkinliğiyle çok yakından ilgileniyordu, ayrıca Britanya'nın önde gelen galerilerinden birinin mütevelli heyeti üyesiydi. "Eğer bir tablo 'makine-teçhizat' ise, bu tablonun satın alınması için harcanan tutar vergilenebilir kârdan azalan bakiye esasına göre % 25 oranında düşülebilir. Eğer tablonun bedeli 100 sterlin ise, ilk yıl 25 sterlinlik bir indirim yapılabilir, ikinci yıl 18,75 sterlin (100 sterlinin % 75'inin % 25'i) üçüncü yıl 14,06 sterlin (100 sterlinin % 75'inin % 75'inin % 25'i) vb.": 15 Aralık 1993 tarihli özel yazışma.

18 Susana Waterhouse'la özel yazışma ve Nick Hagan'la (vergi müfettişi, Moorgate, Kamu Gelirleri Dairesi, Londra) 20 Kasım 1992'de yapılan görüşme.

19 Susana Waterhouse'a göre "Genel olarak bir şirket 'tamamen ve yalnızca kendi faaliyet alanıyla' ilgili bir harcamayı gelirinden düşme talebinde bulunabilir. Dolayısıyla eğer şirket sanat eseri alım satımıyla uğraşıyorsa, kendi faaliyetleri çerçevesinde satmak amacıyla satın aldığı sanat eserlerinin bedelini, faaliyet gelirinden düşebilecektir. Ancak bir sanat eseri yatırım amacıyla satın alınmışsa, bu eserin bedeli düşülemez, çünkü eser sermaye niteliğindedir ve amortismana tâbi tutulmaz." 16. nottaki özel yazışma.

20 Yatırım indirimi uygulanabilmesi için, sanat eserinin "şirketin faaliyetini sürdürmesi için kullanacağı makine ve teçhizat sınıfına girmesi gerekir. Bir mal varlığının şirketin faaliyetlerinde kullanılması yeterli değildir. Burada yapılan ayrım ilk bakışta net olmayabilir, ama sanat eserleri bu konuda çok iyi bir örnek oluşturur. Örneğin, bir şirketin bürolarında tablolar bulunabilir. Bu tablolar şirketin faaliyetleri çerçevesinde kullanılır, ama faaliyetin sür-

dürülmesi için kullanılmazlar. Oysa bir restorandaki tablolar her iki amacâ da hizmet eder; bunlar işin sürdürülmesi için de kullanılırlar; çünkü müşteri çekmek için bir 'atmosfer' yaratırlar." 17. nottaki kaynakların aynısı. "Sanat eserlerinin 'teçhizat' sayılabileceği bir diğer örnek, giriş ücreti karşılığında halka açık olan bir malikânenin ya da özel olarak işletilen bir sanat galerisinin duvarlarındaki resimlerdir." Susanna Waterhouse'la yazışma; ayrıntılar 16. nottaki gibi.

21 Muhasebeciyle 13 Haziran 1994 tarihinde Londra'da yapılan görüşme.

22 Yukarıda sözünü ettiğimiz muhasebecinin bu meseleyi açıklamak için verdiği örnek şöyle: 100 sterlin değerinde bir sanat eseri satın aldığınızda, bunun % 25'ini masraf olarak kaydedip vergiden düşebilirsiniz, böylece bu eserin kayıtlı değeri artık 75 sterlindir (100 – 100 x % 25). Eğer bu eseri bir yıl elinizde tutar ve sonra 125 sterline satarsanız, 25 sterlin reel kâr elde edersiniz. Ancak zaten 25 sterlinlik vergi indirimi almıştınız ve eserin değeri 75 sterline düşmüştü; bu nedenle vergi açısından bakıldığında 50 sterlin kâr sağlarsınız. Yani satın aldığınız yıl 25 sterlin indirim alırsanız, ertesi yıl eseri sattığınızda 50 sterlin kâr vergisi ödersiniz. Yatırım indirimi almasaydınız ve bu eseri ilk yıl 100 sterline alıp ertesi yıl 125 sterline satsaydınız, 25 sterlinlik kâr vergisi öderdiniz. Sonuç olarak, net bugünkü değer açısından, yatırım inridimini bugün almak ve yarın daha yüksek bir kâr üzerinden vergi ödemek daha avantajlıdır; çünkü bu muhasebeciye göre, "100 sterlinlik bu yatırımın net bugünkü değeri bir yıl sonra azalmış olacaktır".

(1) Yatırım indirimi alınırsa

	£
eserin maliyeti	100
% 25 sermaye indirimi	–25
ikinci yıldaki değeri	75
125 sterline satılırsa kâr	50

Bu durumda 50 sterlin kâr vergisi verilir.

(2) Yatırım indirimi alınmazsa

	£
eserin maliyeti	100
ikinci yıldaki değeri	100
125 sterline satılırsa kâr	25

Bu durumda 25 sterlin kâr vergisi verilir.

23 Robert Hiscox, "Hiscox Holdings Ltd", bkz. National Art Collections Fund (NACF) *The New Patrons: Twentieth-Century Art from Corporate Collections* (Londra: National Art Collections Fund, 1992) s. 50.

24 Britanya'da sanat eseri koleksiyonu yapan şirketler hakkındaki "Corporate Collectors of Contemporary Art in Britain"ın ilk versiyonu Chin-tao Wu tarafından yayınlandı, Rosanne Martorella (ed.), *Art and Business: An International Perspective on Sponsorship* (Westport, CT/Londra: Praeger Publishers, 1996) s. 89-100; krş. Chin-tao Wu, "Art Amongst the Brokers: The Art Patronage of Finance Houses in America and Britain since the '80's", Jutta Held (ed.), *Kunst und Politik: Jahrbuch der Guernica-Gesellschaft*, 1. cilt (Osnabrück: Universitätsverlag Rasch, 1999) s. 55-67.

25 Montgomery Museum of Fine Arts, *Art Inc.: American Paintings from Corporate Collections* (Alabama, 1979) s. 10-24.

26 Allen, *The Romance of Commerce and Culture*, s. 29-32.

27 IBM, *50 Years of Collecting*.

28 Simon Houfe, "Art Treasures of the British Banks", *Bankers' Magazine*, Aralık 1977, s. 10-14.

29 Amerikan şirketlerinin sanat koleksiyonlarının ele alındığı tek eser, Rosanne Martorella'nın *Corporate Art* adlı çalışmasıdır.

30 Shirley Reiff Howarth (ed.), *International Directory of Corporate Art Collections* (Largo, FL: International Art Alliance ve New York: Artnews Associates, 1989).

31 Beth Mintz ve Michael Schwartz, "Capital Flows and the Process of Financial Hegemony", Sharon Zukin ve Paul DiMaggio (ed.), *Structures of Capital* (Cambridge University Press, 1990) s. 209.

32 John Scott, "Intercorporate Structures in Western Europe", Mark S. Mizruchi ve Michael Schwartz (ed.), *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987) s. 221.

33 Beth Mintz ve Michael Schwartz, "Corporate Interlocks, Financial Hegemony, and Intercorporate Coordination", Michael Schwartz (ed.), *The Structure of Power in America: The Corporate Elite as a Ruling Class* (New York: Holmes ve Meier, 1987) s. 34-47; ayrıca bkz. James Bearden, "Financial Hegemony, Social Capital, and Bank Boards of Directors", *a.g.e.*, s. 48-59.

34 William N. Goetzmann'a göre, 1720'den bu yana sanat piyasasının belirgin olarak yükseldiği üç dönem yaşandı: 1780-1820, 1840-1870 ve nihayet dünya ekonomisindeki büyük bunalım sonrasında 1940-1986 dönemleri; bu sonuncu dönem sanat eseri fiyatlarında en uzun ve en güçlü yükselişin yaşandığı dönemdir; bkz. "Accounting for Taste: Art and the Financial Markets Over Three Centuries", *The American Economic Review*, 83. cilt, 5. sayı, Aralık 1993, s. 1370-1376.

35 George Soules, "Does Art Belong in Pension Funds?", *Contingencies*, Eylül/Ekim 1989, s. 31-32.

36 Robert C. Anderson, "Paintings as an Investment", *Economic Inquiry*, 12. cilt, Mart 1974, s. 13-26.

37 Goetzmann, "Accounting for Taste".

38 Bkz. 23. not.

39 Arnold and Porter, "Art at Arnold and Porter", basın bülteni, Washington DC, tarihsiz.

40 Nancy Zeldis, "Firms Get Serious About Art: Birds are 'Out'; Abstracts 'In' ", *The New York Law Journal*, 3 Ağustos 1988.

41 Jonathan Ames and Nick Hilborne, "Art for Law's Sake", *Gazette* (Law Society), 93. cilt, 32. sayı, 4 Eylül 1996, s. 28.

42 David Cohen, "Art for Everybody's Sake", *Accountancy*, Nisan 1991, s. 70-71.

43 Bu, görüşmeler sırasında bazı avukatlar tarafından öne sürülen bir görüştür.

44 Coopers & Lybrand koleksiyonu için bkz. Elspeth Moncrieff, "Smart Art", *Apollo*, 133. sayı, Mart 1991, s. 196-199. Coopers & Lybrand, Pricewaterhouse ile 1998'de birleşti.

45 Glenn Sujo, "The Arhur Andersen Collection", *Arts Review Year Book 1990*, s. 53; Caroline Palmer, "Hidden Treasure", *Accountancy Age*, Ekim 1993, s. 31; David Young, "Corridor Show to Rival the Best", *The Times*, 9 Aralık 1993.

46 Glaxo 1995 yılının başlarında Wellcome ile Glaxo Wellcome ismi altında, Ocak 2000'de ise SmithKline Beecham ile GlaxoSmithKline ismi altında birleşti.

47 Holdinglerin karakteristik özelliği gereği, ürünlerinin büyük bölümü şirketin adıyla satılmaz. Tütünün yanı sıra, Kraft gıda ürünleri, Oscar Mayer gıda ürünleri, Miller Brewing Şirketi, malî hizmetler ve emlak da Philip Morris'in faaliyet alanında yer alıyordu.

48 Simon Caulkin, "Value for Money", *Observer*, 24 Nisan 1994.

49 Joseph E. Seagram & Sons, New York, *Drawings by Sculptures: Two Decades of Non-Objective Art in the Seagram Collection*, 1984.

50 Katalogda 300'den fazla sanat eserine yer verilmiş; ancak Unilever koleksiyonu hakkındaki bir rapor 1000 sanat eserinden söz ediyor, bkz. Andrew Gibbon Williams, "The Secret Art of the City", *The Sunday Times*, 9 Nisan 1989.

51 Mary Rose Beaumont, "An Introduction to the Collection", *Unilever House London Contemporary Art Collection: The First Twelve Years*, Unilever tarafından yayınlanan katalog (Londra tarihsiz).

52 *TI Group Art Collection 1992-93*'de yer alan "TI Group and the Arts" başlıklı bir demeç, kartpostal paketi (Abingdon, Oxon.: TI Group plc, tarihsiz).

53 *A.g.e.*

54 Buradaki özel amaç açısından, gayri menkul geliştiricilerinin kendi işyerlerinde bulunan koleksiyonlarından değil, yaptıkları binalara yerleştirilen sanat eserlerinden söz ediyorum.

55 Stephen Knapp, "Working with Artists", *Urban Land*, Eylül 1987, s. 20.

56 Albert Scardino, "Marketing Real Estate with Art", *The New York Times*, 1 Şubat 1987.

57 Marion Roberts, Chris Marsh ve Miffa Salter, *Public Art in Private Places: Commercial Benefits and Public Policy* (Londra: University of Westminster, 1993).

58 Vanessa Houlder, "Broadgate Extravaganza Masks Gloom", *The Financial Times*, 5 Aralık 1991.

59 Colin Amery, "Where Patronage Proves a Point", *The Financial Times*, 14 Ekim 1991, s. 15.

60 Başka bir söylentiye göre, Broadgate'i inşa edenler, kamu sanat programına "birkaç milyon sterlin harcadılar"; bkz. Deyan Sudjic, "Changing the Face of the City", *Guardian*, 4 Aralık 1991.

61 Sir Nicholas Goodison, "Art is Life", *Arts Review*, Mayıs 1992, s. 168. Goodison, TSB grubunun başkanıydı; Goodison Londra'nın merkezindeki grup yönetim merkezi için 1989'da 100.000 sterlinlik bir bütçeyle sanat eseri satın almaya başladığında TSB'nin toplam geliri 1,8 milyar sterlin kadardı.

62 Mark Archer, "The City's Best Kept Secret", *Telegraph Weekend Magazine*, 19 Ocak 1991.

63 Eyül 1990'da Washington DC'de yapılan görüşme.

64 DiMaggio, "Cultural Entrepreneurship", s. 33-50.

65 Useem, *The Inner Circle*, s. 175.

66 Bkz. 1. Bölüm, 12. not.

67 Zeitlin, *The Large Corporation and Contemporary Classes*, s. 73-109.

68 TSB Aralık 1995'de Lloyds Bank'la birleşti ve şimdi Lloyds TSB adını taşıyor.

69 Sara Webb, "Finance and the Family", *The Financial Times*, 5 Mayıs 1990.

70 Antony Thorncroft, "Rix Rattles the Arts Council", *The Financial Times*, 12 Haziran 1993.

71 Bkz. 61. not.

72 Alex Bernstein, "Granada Television Ltd", bkz. National Art Collections Fund, *The New Patrons*, s. 48.

73 Rupert Morris, "Radical Change of Art", *The Financial Times*, 7 Ocak 1994.

74 Bir şirket broşürü, *Windlesham*, BOC Group tarafından yayınlanmış, Windlesham, Surrey, tarihsiz.

75 Londra'daki yabancı bir bankayla özel yazışma, 8 Aralık 1992.

76 Chemical Bank Corporation, New York, *Art of the '80's from the Collection of Chemical Bank* (sergi kataloğu), 1989.

77 Ocak 1995'te yapılan görüşme.

78 Washington DC'de ziyaret ettiğim şirketlerden birinin verdiği yazılı ifade, tarihsiz.

79 Faye Rice, "The Big Payoff in Corporate Art", *Fortune*, 25 Mayıs 1987, s. 106.

80 Railpen Investments, Sanat Eserleri Görevlisi'yle 22 Haziran 1994 tarihli yazışma. Emekli Sandığı'nda 20. yüzyıl başlarına ait yalnızca birkaç tane tablo ve baskı vardı.

81 "British Rail Pension Fund – Investment in Works of Art", sanat yatırımları hakkındaki bilgi Emekli Sandığındaki Sanat Eserleri Görevlisi tarafından sağlandı.

82 Bernstein, "Granada Television Ltd", s. 48.

83 Londra'daki bir finans kuruluşunun üst düzey yöneticilerinden biriyle Londra'da Mayıs 1992'de yapılan görüşme.

84 Diane Cochrane, "Corporate Support of the Visual Arts", *American Artists*, 42. cilt, 1978, s. 60.

85 DiMaggio, "Social Structure, Institutions and Cultural Goods", s. 133.

86 Bruce Serlen, "Projecting an Image – You Are What You Buy", *The New York Times*, 12 Şubat 1989.

87 ICI, Londra, *Contemporary Art at 9 Millbank: ICI Group Headquarters*, tarihsiz.

88 John Hoole, "Foreword", bkz. *Capital Painting: Pictures from Corporate Collections in the City of London* (Londra: Barbican Art Gallery, 1984) s. 5.

89 "Taking Stock: Art for Art's Sake", *Accountancy Age*'de alıntılanmış, 3 Aralık 1987.

90 Eylül 1990'da Washington DC'de yapılan görüşme.

91 Bonnie Barrett Stretch, "Bankable Images", *American Photographer*, Kasım 1986, s. 26.

92 Paula A. Poda, "Mao Prints Kept, Over Objections", *Milwaukee Sentinel*, 27 Haziran 1987, Bruce Ferguson, Jane Swingle ve Kobi Conway (ed.), *TalkBack-Listen: The Visual Arts Program at First Bank System 1980-1990*'da yeniden basıldı (Winnipeg Art Gallery, 1989).

93 Joyce Tognini, "Banking on Art", *American Craft*, Şubat/Mart 1988 s. 48-53; Jolie Solomon, "A Minnesota Bank Banishes Artwork That Offends Staff", *The Wall Street Journal*, 19 Aralık 1989, s. 1, 6.

94 Walter Robinson, "Minnesota Bank Loses Interest in Provocative Art", *Art in America*, 78. cilt, Mart 1990, s. 37; ayrıca bkz. Richard Bolton, "The Contribution of Corporate Culture", *New Art Examiner*, Nisan 1990 s. 18-21, Marjory Jacobson, *Art and Business: New Strategies for Corporate Collecting* (Londra: Thames and Hudson, 1993) s. 18-22.

95 Lynee Sowder ve Nathan Braulick, "A Decade of Corporate Art Programming at First Bank System", Fergusan et al. (ed.), *TalkBack-Listen*, s. 9.

96 Lynne Sowder ve Nathan Braulick, "First Bank Visual Arts Program Manifesto", *a.g.e.*, sayfa numarası yok.

97 Janice Steinberg, "When Artists Advertise", *High Performance*, 11. cilt, 3. sayı, Sonbahar 1988, s. 42.

98 Archer, "The City's Best Kept Secret", s. 19.

99 Beth A. Kerrigan, "KPMG Peat Marwick Opens its Doors and Walls to Local Artists", *The Washington Accountants*, 3. cilt, 3. sayı, Mayıs/Haziran 1989.

100 "Medicis of the Corporate World", *The Economist*, 21 Şubat 1981; Mark Lilla ve Isabella Frank, "The Medici and the Multinationals", *Museum News*, 66. cilt, 3. sayı, Ocak/Şubat 1988, s. 32-35; Frank Lipsius, "Modern Medicis", *The Financial Times*, 9 Ocak 1986 ve Birgitta Hjalmarson, "The Modern-day Medicis", *Private Clubs*, Haziran 1986, s. 17-23.

101 *American Paintings at the Equitable*, Equitable tarafından sanat koleksiyonu için bastırılan broşür, New York, tarihsiz.

102 Schmertz, *Patronage That Pays*, s. 5.

103 Jerry C. Welsh, *Involving the Arts in Marketing* (New York: BCA, 1986) s. 9.

104 Archer, "The City's Best Kept Secret".

105 Jean Lawlor Cohen, "Sculpture: It's Here and Thriving at the Washington Law Firm", *The Washington Lawyer*, 2. cilt, 3. sayı, Ocak/Şubat 1988, s. 45.

106 *Arthur Andersen Graduate Opportunities*, firmanın eleman alımı için hazırladığı broşür.

107 Michael Norman, "Office Art Buyer, Beware", *The New York Times*, 19 Şubat 1978.

108 Nancy Marx, "Professional Class", *Manhattan Inc.*, Eylül 1986, s. 189-193.

109 Vayenie F. Brooks, "Confessions of the Corporate Art Hunters", *Artnews*, 81. cilt, 6. sayı, Yaz 1982, s. 108.

110 Marx, "Professional Class", s. 190.

111 *A.g.e.*, s. 189.

112 Tate Gallery, *Corporate Membership Programme* broşür, tarihsiz, s. 11.

113 Nancy Balfour, "Getting Art into Business", *Arts Review Year Book 1986*, 6. sayı, Yaz 1982, s. 32.

114 *A.g.e.*

115 Serlen, "Projecting an Image".

116 Laguna Gloria Sanat Müzesi, Austin, Texas, "Collecting on the Cutting Edge: Frito-Lay Inc.", basın bülteni, 3 Aralık 1987. Frito-Lay gıda imalatı yapan büyük bir Amerikan firmasıdır. Laguna Sanat Müzesi'nin adı 1995'te Austin Sanat Müzesi olarak değiştirildi.

117 Terry A. Fassburg, "Introduction", *Selections from the Frito-Lay Collection* (Dallas, Teksas: Frito-Lay, Inc., 1987) s. 3.

118 Bonnie Barrett Stretch, "The New Age of Corporate Art", *Artnews*, 87. cilt, 1. sayı, Ocak 1988, s. 71.

119 Bkz. 116. not.

120 Martorella, *Corporate Art*, s. 162.

121 Cohen, "Sculpture", s. 42'de alıntılanmış.

122 Nisan 1992'de Londra'da yapılan görüşme.

123 *A.g.e.*

124 Nisan 1992'de Londra'da yapılan görüşme.

125 Nisan 1992'de Londra'da yapılan görüşme.

126 Pierre Bourdieu ve Alain Darbel, The *Love of Art: European Art Museums and Their Public*, çev. Caroline Beattie ve Nick Merriman (Cambridge: Polity, 1991).

127 Eylül 1992'de Londra'da yapılan görüşme.

128 Ocak 1995'te Londra'da yapılan görüşme.

129 Archer, "The City's Best Kept Secret".

130 Cohen, "Sculpture".

131 Brian O'Doherty, *Inside the White Cube: The Ideology of the Gallery Space* (San Francisco: The Lapis Press, 1986).

132 Michael Fried, "Art and Objecthood", Gregory Battock (ed)., *Minimal Art* (Berkeley: University of California, 1995) s. 125-127.

133 *A.g.e.*, s. 120-125.

134 Zeldis, "Firms Get Serious about Art".

135 Wallis (ed.), *Hans Haacke*, s. 152-155.

136 Sam Hunter, "Corporate Patronage and the Commodities Corporation Art Collection", *National Art Guide*, 2. cilt, 6. sayı, 1980, s. 24-25.

137 James F. Cooper, (Malcolm S. Forbes'le yapılan görüşme)... "Nothing Will Destroy Our Culture While People are Free to Create", *Forbes*, 2 Ekim 1989) s. 20.

138 Goodison, "Art is Life", s. 169.

139 Jon Kessler, "Downtown Style", *Vogue* (ABD), 178. cilt, 9. sayı, Eylül 1988, s. 127'de alıntılanmış.

140 "Pharmaceutical Giant Sponsors Art", *Arts Review*, Eylül 1992, s. 440'ta alıntılanmış.

141 Clare Dyer, "Glaxo Litigants in Plea to Judge", *Guardian*, 24 Şubat 1990, s. 4; "£7m Settlement in 'Back Pain' Action", *Guardian*, 1 Ağustos 1995, s. 8.

142 "Downtown Style", s. 125.

143 Ruth Berger, "The Corporation as Art Collector", *Across the Board*, Ocak 1983, s. 50.

144 Bu, sanatçıların iş dünyası için çalıştırıldığı ya da sanatın şirket kimliğinin güçlendirilmesi ve ürünlerinin çekici hale getirilmesi için çabaladığı ilk örnek değil. Örneğin 1920'lerde Amerikalı ressam Charles Sheeler, moda olmuş avangard formları daktilo makineleri, bujiler ve başka ürünlerin reklam fotoğraflarının hazırlanmasında kullanmış; bkz. Terry Smith, *Making the Modern: Industry, Art and Design in America* (Chicago/Londra: University of Chicago Press, 1993) s. 111-135.

145 Sharon Shinn, "Banking on Art", *Decor*, Şubat 1990, s. 88.

146 Robert Hughes, "Whose Art is it, Anyway?", *Time*, 4 Haziran 1990, s. 47.

147 Krş. T. J. Jackson Lears, "The Concept of Cultural Hegemony: Problems and Possibilities", *American Historical Review*, 90. cilt, 3. sayı, Haziran 1985, s. 568.

9
Sonuç: Muhafazakârlıktan Yeni-Muhafazakârlığa

1980'li yıllarda Amerika ve Britanya daha önce hiç yaşanmamış bir gelişmeye, iş dünyasının sanatı kendine iş edinmesine tanık oldu; yalnızca bireyler olarak şirket yöneticileri düzeyinde değil (ne de olsa iş adamlarının da kişisel olarak sanattan zevk almaya hakları var) şirketler düzeyinde de. Bizzat şirketlerin sanata müdahalesi, daha şaşırtıcı ve önemli bir olay. Kuşkusuz şirketlerin sanata ve kültüre müdahalesi 1980'lerden önce başlamıştı; ama kültürel arenaya etkin olarak katılmak amacıyla malî güçlerini kullanmaları 1980'li yıllarda ortaya çıkan yeni bir gelişmeydi. Yeni olan bir olgu daha vardı: 1980'lerden itibaren sanat yalnızca bir malî yatırım olarak görülmedi; toplumun, daha önceleri filisten değilse bile büyük ölçüde eğitimsiz ve sanata karşı kayıtsız olarak görülen bir kesiminde imaj güçlendirme aracı olarak da kullanıldı. Şirketler kesiminin, özellikle Britanya'da, daha önce hemen hemen tümüyle kamusal olarak görülen bir alana girmesi, 1980'li yılların yeni sanat bilincine damgasını vurdu.

Elinizdeki kitaba temel olan çalışma, itici gücünü Reagan ve Thatcher döneminin serbest piyasa politikalarından ve

etosundan alan bir sürecin küçük ama önemli bir bölümünü kavrama girişimidir; ayrıca sözünü ettiğimiz dönem Britanya'da (ve daha az ölçüde Amerika'da) sanatta kamu tedariğinin yerini piyasa güçlerinin aldığı bir dönem oldu. Kuşkusuz ne Thatcherizm ne de Reaganizm yalnızca politik veya ekonomik bir projedir; Thatcher'ın eski maliye bakanı Nigel Lawson'un belirttiği gibi: "Serbest piyasalar, malî disiplin, kamu harcamaları üzerinde sıkı denetim, vergi indirimleri, milliyetçilik, 'Viktoryen değerler' (Samuel Smiles'ın kendi kendini geliştirme düsturu çerçevesindekiler), özelleştirme ve bir tutam popülizmin karışımı"dır.[1] Thatcherizm, Britanya'nın kamulaştırılmış sektörlerini art arda uygulanacak projeler aracılığıyla özelleştirerek "devletin sınırlarını küçültme" kararlılığı ile, serbest piyasa ekonomisine ideolojik bağlılığın birleşimiydi; Thatcher Britanyası, bu radikal değişimler için gereken zemini çoktan hazırlamış Reagan modeli işletme kültürüne yetişmeye çalışırken, sözünü ettiğimiz birleşim 1980'li yıllar boyunca ülkede toplumsal yaşamı değiştirmeyi başardı.

Reagan-Thatcher döneminin inşa ettiği yeni kültürel manzara, her iki ülkede, mimarları iktidardan ayrıldıktan sonra da uzun süre değişmeden kaldı. Bu durum, Reagan ile Thatcher'dan sonra Cumhuriyetçilerin ve Muhafazakârların birkaç yıl daha iktidarda kalmalarıyla açıklanabilir; ama asıl önemli neden şu: Onlardan sonra iktidara gelen Demokratlar ve Yeni İşçi Partisi, en az bir zamanlar muhalifi oldukları siyasî partiler kadar piyasa ekonomisine bağlı olduklarını kanıtladılar. Merkez sol, geçmişten radikal bir biçimde kopmak şöyle dursun, muhalefetteyken sürekli olarak karşı çıktığı ekonomi felsefesini benimsedi. Bu, İngiltere'de Yeni İşçi Partisi'nin ödemeye hazır olduğu bir bedeldi; çünkü ne orta sınıfın, ne de yeniden iktidara gelebilmek için güvenini kazanmak zorunda olduğu finans sektö-

rünün oylarından yoksun kalmayı göze alabilirdi.[2] Ekonomik sorunlar Yeni İşçi Partisi'nin gündeminde ilk sırayı işgal ediyordu; sanat dahil geriye kalan her şey, piyasayı serbest ve açık tutma gereği yanında ikincil konular olarak görülüyordu.

CLINTON'IN SANAT KARNESİ

Bill Clinton 1992'de ABD başkanı seçildiğinde Amerikan sanat çevreleri tarafından sempatiyle karşılandı. Bazı insanlar, Demokrat başkanın "sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanından yana olduğuna" inanıyorlardı; bazıları da, onun iktidara gelişiyle sanat için lobi yapanların nihayet Beyaz Saray'da kendilerine "açık bir kapı" bulacaklarını düşünüyorlardı.[3] Clinton bu konuda kesin bir söz vermemişti, ama şöyle dediği kaydedilmişti: "Başkan olarak, Ulusal Sanat Vakfı tarafından verilen nakit ödüllerde uygulanan 'içerik kısıtlaması'na veya sansüre karşı çıkarak, konuşma ve sanatsal ifade özgürlüğünü destekleyeceğim ve savunacağım."[4]

Clinton iktidara geldiği sırada sanat çevrelerinde ona ne kadar umut bağlandığını anlayabilmek için, Ulusal Sanat Vakfı'nda Bush dönemi boyunca yaşanan mücadelelere kısaca göz atmak gerek. 1989 yılında, sanatçı Andres Serrano'ya verdiği 15.000 dolar ve Robert Mapplethrope'a retrospektif fotoğraf sergisi için verdiği 30.000 dolar tutarındaki iki küçük ödül nedeniyle Ulusal Sanat Vakfı sağ kanat Cumhuriyetçilerin ve köktencilerin ağır saldırılarına maruz kaldı.[5] Bunların ardından Kongre, 1990'da, Ulusal Sanat Vakfı'nın yalnızca "Amerikan halkının farklı inançlarına ve değerlerine saygılı ve edebe uygun" eserlere nakit ödül vermesini şart koşan bir direktif çıkardı.[6] "İçerik kısıtlaması" denilen bu koşul, daha sonra "Ulusal Sanat Vakfı dörtlüsü" olarak tanınan dört performans sanatçısının vakfa dava aç-

malarına neden oldu; davacı sanatçılar, "içerik kısıtlaması"nın, ifade özgürlüklerini ihlal ettiği için anayasaya aykırı olduğunu iddia ediyorlardı. İki federal mahkeme içerik kısıtlamasının anayasaya aykırı olduğuna karar verdi. Başkan Bush kararı temyize götüreceğini açıkladı; seçim kampanyasını sürdürmekte olan Clinton ise temyize karşı çıkacağına söz verdi.

Ne yazık ki Clinton'ın sözleri, seçim kampanyasının sona ermesiyle unutuldu. Yeni başkanın, genel olarak Amerikan sanatçılarının, özel olarak da vakfın 1980'lerin sonlarından beri yaşamakta olduğu kültürel çatışmaları çözebilecek yeni politikalar geliştirebileceği yönündeki umutların temelsiz olduğu ortaya çıktı. Clinton iktidara gelir gelmez Adalet Bakanlığı federal mahkemenin 1992 tarihli kararına itiraz etti. Böylece Bush döneminde Ulusal Sanat Vakfı'nın dağıttığı nakit ödüllere uygulanan içerik kısıtlamaları geri getirilmek isteniyordu. Clinton'ın, sanatın kamu bütçesiyle finanse edilmesi ilkesine bağlı olduğu inancı da, Reagan döneminden kalma Sanat ve Beşerî Bilimler İçin Başkanlık Komisyonu'nu yeniden hayata geçirmesiyle birlikte ciddi şekilde sarsıldı; bu komisyon, sanatın özel girişim tarafından finanse edilmesini desteklemek için kurulmuş, ama Bush yönetimi sırasında faaliyet göstermemişti. Komisyon, Beyaz Saray'da Başkan'ın ve First Lady'nin bizzat katıldığı bir resepsiyonla yeniden göreve başladı. Komisyonun üyeleri, Başkan tarafından, federal kurumlarla özel sektör arasında yeni ortaklıklar oluşturmakla görevlendirildi.[7]

Bu arada, sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanına karşı olanlar, davalarını büyük bir enerjiyle savundular; kendini "uygarlığın savunucusu" ilan eden Newt Gingrich gibi tanınmış bir de sözcü bulmuşlardı; Gingrich, 1994'te Cumhuriyetçilerin hem Temsilciler Meclisi'nde hem de Senato'da çoğunluğu kazanmalarının ardından Temsilciler Mec-

lisi sözcülüğüne getirilmişti. Gingrich'in *Contract with America* adlı kitabında somutlaşan Cumhuriyetçiliği, Amerikan halkına devlet eliyle düzenlemenin azaltıldığı bir yönetim, denk bir bütçe ve 200 milyar dolar dolayında vergi indirimi sözü veriyordu. Gingrich ile onun gibi düşünen muhafazakârlar, Cumhuriyetçi Parti'nin 1996 seçim kampanyasının parçası olarak, Ulusal Sanat Vakfı'na "devlet bütçesinden kaynak aktarılmayacağını, hatta vakfın *özelleştirileceğini*" açıkça ilan ettiler (vurgu bana ait); vakfa saldırmak veya vakfın kapatılmasını sağlamak için hiçbir fırsatı kaçırmadılar.[8] Örneğin Ron Athey'in kan akıtmaya dayalı mazoşist performansı, muhafazakârlar tarafından Ulusal Sanat Vakfı'nın bütçesinden % 5 oranında (yaklaşık 8,5 milyon dolar) kesinti yapmak için bahane olarak kullanıldı; oysa vakfın Athey'in işine sadece 150 dolarlık bir katkıda bulunduğu kaydediliyordu.[9]

SANATIN KAMU BÜTÇESİNDEN FİNANSMANI İÇİN VERİLEN ÖLÜM KALIM MÜCADELESİ

Muhafazakârların bu şiddetli tepkileri ve Ulusal Sanat Vakfı üzerinde politik denetim kurma mücadelesi, Reagan'ın 1988'de iktidarı bırakmasından sonraki on yıl boyunca Kongre ile Amerikan sanat camiasının ana gündem maddelerinden biri oldu; iki taraf da aynı şiddetle mücadele ediyordu. Gerçekten, sağ kanat Cumhuriyetçiler, sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanı meselesinin politik kazanç sağlayacak, güvenli ve kolay bir hedef olduğunu anlayınca bu sembolik politika silahını aralıksız kullandılar: Kamu kaynaklarıyla finanse edilen sanat eserleri arasında kişisel olarak "müstehcen" ya da "rahatsız edici" buldukları her esere ağır eleştiriler yönelttiler, vakfın kapatılması yönünde hiçbir propaganda fırsatını da kaçırmadılar. 1990'lara dam-

gasını vuran kültür savaşlarının, Reagan'ın ikinci iktidar döneminin sonunda, muhafazakârların haklı olarak çok başarılı olduklarını hissettikleri bir sırada başlamış olması rastlantı olabilir mi? Reagan, Ulusal Sanat Vakfı bütçesinde durmadan kesintiler yapmaya ve vakfı ortadan kaldırmaya çalışarak sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanı ilkesini aşındırmış olmasa, muhafazakâr ardıllarının Ulusal Sanat Vakfı'na karşı böylesine kesintisiz ve başarılı bir kampanya yürütmeleri mümkün olabilir miydi?

Amerika'da sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanında yaşanan değişimi, Ulusal Sanat Vakfı'nın bugün içinde bulunduğu durum çok iyi özetler. Örneğin, eski Cumhuriyetçi Patrick J. Buchanan, 1999'da hâlâ, federal bütçeden sanata ayrılan sübvansiyonlarla ilgili olumsuz yaklaşımları pekiştirmek için Ulusal Sanat Vakfı'nı kullanabiliyordu: "Küçük ve sönük Ulusal Sanat Vakfı bile şaşmadan işine devam ediyor."[10] Vakfın "küçük ve sönük" olduğu doğru, ama "şaşmadan işine devam ettiği" kesinlikle doğru değil. 1996'da bütçesinin 160,2 milyon dolardan 99 milyona indirilmesi, bir federal kurum olarak vakfı hayli zayıflattı. Malî açıdan elini kolunu bağlayan böyle bir kesinti, vakfa ülke çapında gerçekten anlam taşıyan hiçbir program yapma olanağı vermiyor; federal bir kuruın olarak rolü tamamen marjinalleştirilmiş durumda.

Burada asıl mesele kuşkusuz para değil. Ulusal Sanat Vakfı'nın tüm bütçesi, tek bir askerî kargo uçağının yarısını bile satın almaya yetmez; bu, Buchanan'ın gururla, "yeryüzü için son umut" [*sic*] diye nitelediği bir ülke için hiç de gıpta edilecek bir şey değil.[11] Daha büyük sorun şurada: Ulusal Sanat Vakfı, yaratıcı ya da deneysel projeleri destekleyecek bir konumda değil. 1996'dan beri vakfın bireysel sanatçılara kaynak sağlaması Kongre tarafından yasaklanmış; oysa vakfın yürürlükten kaldırılan Görsel Sanatlar

Programı daha önce bütçesinin önemli bir bölümünü bireysel yaratıcılığı teşvik etmek ve desteklemek amacıyla kullanıyordu. Şu anda vakfın her hareketi muhafazakârların sıkı gözetimi altında bulunuyor; bu, daha çok anlaşmazlık yaratmak, hatta daha sıkı politik denetim kurmak amacıyla geliştirilmiş bir yıldırma politikası. Bütün bunlardan elde etmeyi umdukları sonuç ise, Ulusal Sanat Vakfı'nı sürekli huzursuz etmek ve hâkim politik filistenizm karşısında diz çökmeye hazır olmasını sağlamak.

Sanat camiası için en önemli kayıp, uzun bir kültür savaşı seferinin sona erdiği 1998 yılında yaşandı: Konuşma özgürlüğü savunucularının ve sanat dünyasındaki kuruluşların oluşturduğu koalisyonla hükümet arasında, Ulusal Sanat Vakfı'nın verdiği nakit ödüllere uygulanan "içerik kısıtlaması" konusunda yaşanan sekiz yıllık hukuk mücadelesi sonuçlandı. ABD Yüksek Mahkemesi, sanat ödülleri dağıtırken Ulusal Sanat Vakfı'na Kongre tarafından "edebe uygunluk" zorunluluğu getirilmesinin anayasaya uygun olduğuna karar verdi; böylece hem Clinton yönetimi hem de Kongre'deki muhafazakârlar kesin bir zafer elde ettiler.[12] Ulusal Sanat Vakfı'nın varlığını güçlükle sürdürebilmesi, Amerika'da sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanının geleceğini karartıyor. Bu durum, vakfın kuruluşundan sonraki ilk on beş yılıyla çarpıcı bir zıtlık oluşturuyor; bu yıllar boyunca vakıf kendi programlarını özgürce yönetme olanağına sahipti; ayrıca 1966 yılında 2,8 milyon dolar olan kaynakları 1980'de 154,6 milyona yükselmişti. Sonra Reagan dönemi başladı. Bozulan dengeyi sanatın lehine yeniden kurması için Clinton'a umut bağlayanlar boşuna beklediler. Nihayet, 2001 yılında Cumhuriyetçi George W. Bush'un Beyaz Saray'a gelişi, Amerika'da sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanını gündemin en alt basamaklarına indirdi.

MUHAFAZAKÂRLARIN YOLUNDAN YENİ İŞÇİ PARTİSİ'NİN ÜÇÜNCÜ YOLUNA

Britanya'da, Yeni İşçi Partisi'nin sanatın kamusal finansmanı konusundaki sicili biraz karışık. Blair hükümeti pek çok alanda Muhafazakâr iktidardan devraldığı kamu harcamaları politikasını aynen sürdürdü. On sekiz yıl boyunca Tory'lerin yenilmesini bekleyenler için, Tony Blair sonradan olma bir Thatcherist, coşkuyla savunduğu ünlü "Üçüncü Yol" ise, bildik piyasa ilkelerinin yeni ve cazip bir kisve altında aktarılmasından ibaret olabilir – moral yükseltmeler ve kocaman gülümseyişler de ilavesi.

Tony Blair 1997 seçiminden birkaç ay önce *South Bank Sergisi* ödül töreninde yaptığı konuşmayla sanat camiasında büyük yankı uyandırdı. Bu konuşmasında sanatın, "seçim bildirgesinin 24. sayfasına eklenen bir öğe değil, saygın bir ülkenin gündeminin en önemli maddesi" olması gerektiğini vurgulamıştı.[13] Bu konuşmadan birkaç gün sonra İşçi Partisi'nin "sanat politikasını" açıkladı; bu açıklama, o sırada Ulusal Miras Bakanı* olan Virginia Bottomley tarafından "özenti" olarak nitelendi. Geleceğin başbakanı, Thatcher'ın sık sık alıntılanan görüşünü üstü kapalı biçimde eleştirirken şöyle diyordu: "Biz topluma inanıyoruz. Sanat, toplum diye bir şeyin var olmadığını öne süren çirkin tezi yadsır."[14] Ancak Blair, kullandığı retoriğe karşın, Yeni İşçi Partisi'nin sanatın kamusal finansmanını destekleyeceği konusunda herhangi bir güvence vermedi; yalnızca piyango gelirlerini Binyıl Komisyonu'ndan alarak Ulusal Bilim, Teknoloji ve Sanat Vakfı'nı kurmak amacıyla kullanma sözü verdi.

Yeni İşçi Partisi iktidara geldikten sonra iki yıl boyunca, yani "Kapsamlı Harcama İncelemesi" tamamlanıncaya ka-

---

* 1997'den itibaren Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı – e.n.

dar, Muhafazakâr hükümetten devraldığı katı harcama limitlerine bağlı kaldı. Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı (Tory iktidarında Ulusal Miras Bakanlığı'ydı) "kültürün finansmanı ve organizasyonu konusundaki en büyük reform" olarak adlandırdığı üç yıllık kültür bütçesini 1999 Şubat'ında açıkladı. Bakanlığın 1998-1999 döneminde 917 milyon sterlin olan genel bütçesi, 2001-2002 döneminde 1 milyar 38 milyon sterline çıkarılacaktı. Böyle bir artış gerçekten etkileyici görünüyordu; özellikle daha önceki yıllarda Muhafazakâr hükümet döneminde sanata ayrılan kamu kaynaklarındaki kesintiler göz önüne alınırsa... Ne var ki, enflasyon dikkate alınarak hesaplandığında bütçenin hiç de cömert olmadığı, kültürün finansmanında "bir devrim" yaratacağı iddiasınınsa temelsiz olduğu anlaşılıyordu.

BRİTANYA'DA PİYANGO

Kamu harcamalarında ciddi bir artıştan kaçınmanın gerginliğini yaşayan Yeni İşçi Partisi'nin en son başvuracağı yol, hiç kuşkusuz, vergileri ağırlaştırmaktı; ya vergi toplayıp harcayan bir parti olarak görülmek istemediğinden ya da yalnızca ilke olarak vergileri artırma düşüncesinden hoşlanmadığından. Bunun yerine Yeni İşçi Partisi Millî Piyango hasılatını kullanmayı seçti. Millî Piyango bir önceki Muhafazakâr hükümet tarafından Kasım 1994'te –devletin yerini almak için değil, onun yanı sıra–projelere kaynak sağlamak amacıyla kurulmuştu. Yeni İşçi Partisi muhalefetteyken piyango fonlarının kamu kaynaklarına eklenmesi ilkesini desteklemişti. İktidar olduktan sonraysa 1998'de bu ilkeyi değiştirdi ve "Yeni Fırsatlar Fonu" adıyla yeni bir fon kurdu; bu fon piyango gelirinin % 13,3'ünü yasaların öngördüğü başka alanlarla paylaşacaktı. 2000 yılının Ocak ayına kadar, hükümetin ancak vergileri artırarak karşılayabileceği

bazı sağlık, eğitim ve çevre projelerinin finansman ihtiyacı, bu fonda toplanan yaklaşık 1,2 milyar sterlinle karşılandı.

Millî Piyango'nun etkilerini daha kapsamlı olarak incelemek bu çalışmanın sınırlarını aşan bir iş; ama Britanya'nın kültürel manzarasını önemli ölçüde ve geri çevrilemez biçimde değiştirdiği kesin. Millî Piyango fonlarının sanat, ulusal miras ve Binyıl Komisyonu'nun kullanımına sunulmasının en somut sonuçları, sanat dünyasında yeni binaların mantar gibi çoğalması ve eskilerinin yenilenmesi oldu. 1994'ten beri piyango hasılatından yaklaşık 1 milyar sterlin ülkenin her yanındaki 2000 bina inşaatı projesine ayrıldı.[15] Bina sayısındaki bu büyük artış, mimarları, inşaat firmalarını ve gayri menkul geliştiricilerini mi zenginleştirecek, yoksa halka mı yarar sağlayacak, onu zaman gösterecek. Bu büyük projeler arasında yer alan Sheffield'daki Popüler Müzik Merkezi, Doncaster'daki Dünya Merkezi, Cardiff'teki Görsel Sanatlar Merkezi ve Leeds'deki Kraliyet Cephaneliği gibi bazı projeler, açılışlarının üzerinden birkaç ay geçtikten sonra malî sıkıntılarla ve kapanma tehlikesiyle karşılaştılar; bu durum, kamuoyunda kâr getiremeyecek kadar masraflı projeler olarak nitelenmelerine neden oldu. Bu kurumları kurtarmak ve piyangonun bina arzında neden olduğu patlamanın yol açabileceği başka kayıpları önlemek amacıyla, 1998'de piyango geliriyle yalnızca binalara değil insanlara da kaynak sağlamak üzere yasal değişiklikler yapıldı.

Millî Piyango geliriyle proje finansmanı, başlangıçtaki konumuna dönmüş gibi görünüyor. Kamu harcama limitlerini aşan ek projelere kaynak sağlamak amacıyla kurulmuş olan piyangonun geliri, şu an devlet finansmanının ayrılmaz bir parçası. Ancak Millî Piyango zorunlu değil "gönüllü" bir vergi olarak kaldıkça, bunun düşük gelirli kesimin ödediği azalan oranlı bir vergi olup olmadığı (araştırmalar

düşük gelirlilerin yüksek gelirlilere oranla daha fazla kumar oynama eğiliminde olduklarını gösteriyor) ya da her hafta düzenli olarak kaybeden milyonlarca piyango oyuncusunun yaşamlarını nasıl etkilediği gibi sorunlar hararetle tartışılacak gibi görünmüyor.[16] Öte yandan Millî Piyango gelirini alanlar için önemli olan şu: Halen milyonlarca sterlin, durmaksızın ve hiçbir çaba sarf edilmeksizin devletin kasalarına akıyor (2000 yılının Ocak ayına kadar 3,1 milyar sterlin gibi astronomik bir tutara ulaşmış); ayrıca bu kaynaktan yasalarla öngörülen başka alanlara 1999 Kasım ayına kadar 7,7 milyar sterlin dolayında finansman sağlanmış, bu alanlardan biri de sanat. Piyangonun, doğası gereği, toplumsal yeniden dağıtım açısından adaletsiz olduğu eleştirisi ise, piyango gelirlerinden çıkar sağlayan kesimlerin tezahüratlarıyla bastıralacak gibi görünüyor. Tate'in yöneticisi Nicholas Serota'nın, John Major'ı, on-on beş yıl sonra piyango düşünü gerçekleştiren başbakan olarak anımsanacağını söyleyerek övmesinin anlamı da bu.[17]

Britanya'da topyekûn özelleştirmeyi başlattığını iddia edebilecek Thatcher'ın, Millî Piyango'nun kurulmasına karşı çıkmış olması ironik bir durum.[18] Piyangonun kuruluşu için başka bir muhafazakârın, John Major'ın başbakan olması gerekti. Yeni İşçi Partisi, Millî Piyango hasılatının kullanım alanlarını yeniden belirlemek ve devlet harcamaları için bu hasılata el koymak amacıyla çeşitli yöntemler kullandı; bu yöntemler, hem muhafazakârların Britanya vizyonu hakkında, hem de Yeni İşçi Partisi'nin Tory'lerin politikalarını sürdürmekteki kararlılığı hakkında epey fikir veriyor.

ŞİRKETLEŞMİŞ REFAH DEVLETİ

Yeni İşçi Partisi'nin Tory'lerden devraldığı ve kararlılıkla sürdürdüğü uygulamalardan biri, Major hükümeti tarafın-

dan başlatılan Özel Finansman Girişimleri'dir. İşçi Partisi muhalefetteyken bu girişimi "el altından özelleştirme" sözleriyle eleştirmiş olabilir ve kamu hizmeti yönündeki geleneksel değerler özel girişimin kâr kaygılarıyla bağdaşmayabilir – ama önemli değil. Yeni İşçi Partisi, Özel Finansman Girişimleri'ne Özel-Kamu Ortaklıkları şeklinde yeni bir isim verdi; böylece muhafazakâr iktidar döneminde başlatılan Özel Finansman Girişim projelerini sürdürmekle kalmadı, bu projeleri, kamu kaynaklarıyla finanse edilen tüm alanlara uyguladı. Özel Finansman Girişimleri'nden kaynak sağlanan müze projeleri arasında, örneğin British Museum'da kurulması planlanan yeni araştırma merkezi ve Leeds'deki tartışmalı Kraliyet Cephaneliği yer alıyor.[19]

Kraliyet Cephaneliği başlı başına bir sanat müzesi değil; yine de, Özel Finansman Girişimleri projesinin bu kurumda uygulanma tarzı, bu projenin ya da Özel-Kamu Ortaklıkları projesinin sanat finansmanında yaygın olarak uygulanması halinde hangi sonuçlarla karşılaşabileceğimizi gösteriyor. 42,5 milyon sterline mal olan ve 1996 Mart'ında açılan müze, o zamanki Muhafazakâr hükümet tarafından finanse edilen ilk Özel Finansman Girişimleri projelerinden biriydi. Kraliyet Cephaneliği, 2500 yıllık bir dönemi kapsayan silahlardan oluşan bir ulusal koleksiyondan sorumluydu; binanın mülkiyeti ve yönetimi ise özel bir konsorsiyuma, Uluslararası Kraliyet Cephaneliği Şirketi'ne aitti. Bu konsorsiyum, Yorkshire Electricity, Electra Investment Trust ve Bank of Scotland gibi şirketlerden oluşuyordu.

Açılışının ardından bazıları tarafından "kesin bir başarı" olarak övülen Kraliyet Cephaneliği'nin, üç yıl gibi kısa bir sürenin sonunda, 1999 yılında 20 milyon sterlin tutarında borç biriktirdiği ve kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kaldığı anlaşıldı.[20] Kurumun iflası, ancak Kültür Bakanı Chris Smith'in müdahalesiyle önlendi; müze için, her yıl vergi yü-

kümlülerinin ödedikleri vergilerden 1 milyon sterlin aktarılması kararlaştırıldı. Gerçek bir piyasada cephaneliğin iflas etmesi gerekirdi. Gelgelelim, Özel-Kamu Ortaklıkları gibi projelerin olduğu bir ortamda, yarı özel yarı kamusal kuruluşlar, iyi günlerinde kârı cebe indirmekte serbestken, kötü günlerinde devletin yardıma geleceğini bilmenin rahatlığıyla yaşıyor. Refah devleti gitti, yerini şirketleşmiş refah devleti aldı. Bu tür Özel-Kamu Ortaklığı projeleri, özel sektöre, kamu çıkarını sağlamak adı altında kendi ticarî çıkarlarını gerçekleştirme fırsatı sunuyor. Yeni İşçi Partisi'nin kültür alanındaki Özel-Kamu Ortaklıklarına olan inancı o kadar güçlüydü ki, Chris Smith, Kraliyet Cephaneliği'nde yaşanan onca felakete karşın bu sistemden vazgeçmek istemiyordu:

> Leeds'deki Kraliyet Cephaneliği'nde uygulanan Özel Finansman Girişimleri sistemi büyük bir başarıya ulaşamadı. Ancak bu sistemin müze ve galeri projelerine nasıl uygulanması gerektiği konusunda çok daha dikkatli olmamızı sağladı. Bu, tümden vazgeçtiğimiz bir sistem değil; ama nasıl uygulanacağı konusunda çok dikkatli olmamız gerekiyor.[21]

Piyango ikramiyelerinin dağıtımı gibi, Özel-Kamu Ortaklığı da politikacılara olabildiğince çok politik sermaye sağlamak üzere tasarlanmış. Hemen karşılık almanın, yeni binalarla ve yeni hizmetlerle gösteriş yapmanın kısa dönemde sağladığı kazanç, demokratik olarak hesabı verilen uzun vadeli kamu finansmanı planlaması karşısında öncelik kazanmış durumda. Bu durum, Nick Cohen'in makalesinin başlığında özlü biçimde ifade ediliyor: "Üçüncü Yol: Gelecek Kuşakları Soy."[22] Acaba ulusal sanat koleksiyonlarımızın, bir gün şirketlerin kiracısı olacağını düşünmek, olmayacak bir şey için endişelenmek mi? Peki okulların ve Ulusal Sağlık Hizmetleri'ne ait hastanelerin başına gelen bu değil mi?

Paranın miktarından çok, nerede kullanıldığı önemli. Yeni İşçi Partisi'nin iddiasına göre en önemli kamu hizmetlerinin, özel sermayenin cömert katkılarıyla sağlanabildiği bir zamanda Millî Piyango, Britanya'ya pek çok yeni "cazibe merkezi" ve kültürel güzellik sağladı. Bu tesislerin açılışı, yeni binyılın başlangıcına rastlayacak şekilde planlandı; amaçlarıysa, hem orta sınıfın, hem de yurtdışından gelen turistlerin zevklerine ve keselerine hitap etmekti. 21. yüzyılın cesur yeni Britanya'sında bu tür cazibe merkezleriyle bezenmiş bir kültürel manzara, büyük, ışıltılı bir eğlence ve heyecan dünyası haline gelecektir.

Burada kilit sözcük, kuşkusuz, "cazibe". Ne tür bir cazibe ve kimin için? Sanat müzelerinin ve galerilerin yenilenmesi ya da yenilerinin açılması dışında, piyangodan destek alan kültür projeleri büyük ölçüde temalı park türünden cazibe merkezlerine odaklanmış bulunuyor. Modası geçmiş, geri kafalı müzeler gitti, yerlerini çeşitli temalara odaklanmış merkezler alıyor. Örneğin, Leicester'daki Ulusal Uzay Bilimi Merkezi'nde simulasyon yöntemiyle bir uzay yolculuğu yapabilir, Edinburgh'daki Dinamik Yerküre'de jeolojik evrim hakkında bilgi edinebilir, Bristol'deki "@Bristol"de bilimsel bilgi edinirken aynı zamanda eğlenebilir, Mansfield'daki "Kendin Yap! Keşif Merkezi"nde çelik sanayiini uygulamalı olarak öğrenebilirsiniz. Tabii, 2000 yılı boyunca Greenwhich'teki 1 milyar sterlinlik Binyıl Kubbesi'nde sunulan cazibeleri unutmamak gerek. Bunların listesi bıktıracak kadar uzun. Yeni cazibe merkezleri için düşünülen "@Bristol" veya "Kendin Yap!" gibi ilginç adlar, her şeyden önce ve tam olarak, bu tür girişimlerin yerleştirmeye çalıştığı eğlence değeri standartını simgeliyor.

Tory hükümeti Britanya'nın ulusal miras alanlarını ön pla-

na çıkarmıştı; Yeni İşçi Partisi ise, Piyango Britanya'sıyla herkese sonsuz eğlence sunmaya ve iyi vakit geçirtmeye kararlı görünüyor. Yitik imparatorluğun parlak günlerini canlandırmaya çalışan Ulusal Miras Britanyası her "otantik" kalıntıdan nostaljik bir öykü çıkarırken, Piyango Britanyası bilim, sanayi ya da pop müzik olsun akla gelebilecek her temayı, dijital şenlikler dünyasında bir simulakrum eğlencesine dönüştürüyor. Tarz değişebilir, ama temalı park yaklaşımı aynı şekilde devam ediyor. Yeni interaktif eğlenceler, bir parça neşeyle cilalanmadıkça örneğin bilimin ya da tarihin artık ilginç görülemeyeceği düşüncesiyle geliştirilmiş. Peki, 21. yüzyıl Britanyası'nda yaşayanların, yalnızca görünürde cazip kılınmış bu yerleri ziyaret edecek kadar az seçici oldukları düşünülmüş olabilir mi? Piyango Britanyası, çekici bir ambalaja sarılmış bu içi boş şekerleme kültürüne mi mahkûm olacak? 1990'lı yılların sonlarından itibaren "aptallaştırma" tabirinin yaygınlaşması kesinlikle rastlantı değil.

Kuşkusuz çağdaş Britanya kültürünün standartlarının düşürülmesinden yalnızca Yeni İşçi Partisi'nin sorumlu olduğunu iddia etmiyoruz. İşçi Partisi iktidara geleli sadece dört yıl oldu. Yeni İşçi Partisi başka alanlarda muhafazakârların politikalarını sürdürme konusunda kararlıydı; buna karşın 2001'de tüm ulusal müzelere ve galerilere ücretsiz giriş uygulamasını geri getirmeyi hedeflemişti; üstelik bu, partinin kültür politikasının temel ilkelerinden biriydi. Ücretsiz giriş sözünü yerine getirmek için, gelir kaybını telafi etmek üzere müzelere 30 milyon sterlin tutarında kaynak bulmayı başardı. Ne var ki, 2001 yılının başında ücretsiz giriş politikasının uygulamaya konması konusunda müzelerle henüz bir anlaşmaya varılamamıştı (çocuklar ve emekliler dışında); hükümet geçiş dönemi önlemi olarak asgarî 1 sterlin giriş ücreti alınması konusunda baskı yapmaya başladı. Ancak, müzeleri ve galerileri çeşitli kaynak-



Resim 41: Yeni İşçi Partisi iktidarında Ulusal Portre Galerisi'nde sosyal dışlama ve ücretsiz giriş, Londra, 1999.

lardan para bulmaya zorlayan Muhafazakârların aksine, Yeni İşçi Partisi gerçekten sanata daha geniş halk katılımını sağlamayı düşünüyor gibi. Acaba bu küçük değişim işareti, partinin liberal seçmenini yatıştırmak için düşünülmüş bir çareden öte bir anlam taşıyor olabilir mi? Bu işaret, her şeye karşın Muhafazakârlarla Yeni İşçi Partisi'ni birbirinden ayıran net bir çizginin varlığını mı gösteriyor? Acaba zaman içinde bu iki partinin farklı yollarda ilerlediğini görmek mümkün olur mu? Şimdilik, Yeni İşçi Partisi'nin sanat vizyonuna ne ölçüde radikal ve yeni bir yön vermeye niyetli olduğunu tahmin etmek zor.

SANAT KURUMLARI: YAYILMA ÇILGINLIĞI

Reagan ve Thatcher döneminde sanat dünyasında işletmeciliğin uygulanmaya başlamasından bu yana sanat müzele-

rinin başına gelenleri anlamak için, önce ABD'de ortaya çıkan çokuluslu müzelerin yeni çehresini, ardından da Britanya müzelerini ve sanat galerilerini son birkaç yıldır kıskacına alan büyüme saplantısını incelemek gerek. İki gelişme de dönemlerinin simgesi niteliğinde; ikisi de 1980'li yıllara unutulmaz biçimde damgasını vuran işletme kültürünün mirasını yansıtıyor. Bunun da ötesinde söz konusu iki gelişme şu anda sanat kurumuna egemen olan hızla ün kazanma, "havalı" olma, trendi yakalama, büyük olma –her şeyden önemlisi dünya çapında büyük olma– saplantısının ürünü. 21. yüzyılın çokuluslu müzeleri haline gelmek için yaratıldıkları izlenimini veren Amerikan sanat müzeleri, yurtdışında birbiri peşi sıra şube açtı; Britanya müzeleri ve galerileri ise Britanya Adaları sınırları içinde yayılmakla yetindiler.

Bu gelişme, sanat müzeleri için bir "cesur yeni dünya"nın doğuşunun işareti; ama aynı zamanda kapitalist piyasanın o bildik rutininin de bir parçası. Özellikle geride bıraktığımız birkaç yıl boyunca, şirketlerin el değiştirmesine ya da birleşmesine ilişkin görüşme ya da anlaşma haberlerinin duyulmadığı tek bir gün geçmiyor; her anlaşma, bir öncekini aşma çabasında. *The New York Times*'da yayınlanan bir rapora göre ABD'de her gün yirmi dokuz iş anlaşması imzalanmış.[23] Yalnızca birleşen şirketlerin isimleri giderek uzamakla kalmıyor (ExxonMobile veya PricewaterhouseCoopers gibi), şirket evliliklerinin niteliği de genellikle uluslararası ve kıtalararası birleşmelere dönüşmüş durumda: BP Amoco (Britanya-ABD) veya Daimler-Benz/Chrysler (Almanya-ABD) gibi. Birleşmenin amacı, kârları yükseltmek ve şirketin piyasadaki –özellikle de küresel piyasadaki– payını büyütmek. Dolayısıyla çokuluslu şirketlerin ulusötesi birleşmeleri bütün güçleriyle desteklemeleri ve kendi küreselleşme çizgilerinin bayraktarlığını yapmaları kimseyi şaşırtmamalı.

Çokuluslu Müzeler: McGuggenheim

Bu tür uygulamaların ve küreselleşme ideolojisinin sanat müzelerine ne ölçüde nüfuz ettiğini anlamak için, Guggenheim Müzesi'nin ve bir ölçüde Boston Güzel Sanatlar Müzesi'nin son birkaç yıl boyunca izledikleri politikaları incelememiz gerek. Guggenheim'ın ilk binası, Frank Lloyd Wright'ın yaptığı, Kuzey Manhattan'daki binadır; buna ek olarak bugüne dek Guggenheim'ın bir SoHo şubesi, Venedik'te Peggy Guggenheim Koleksiyonu, İspanya'da Bilbao şubesi ve en son Almanya'da Deutsche Guggenheim Berlin şubesi açılmıştır. Kuşkusuz bu liste, geride bıraktığımız on yıllık dönemde başarısızlıkla sonuçlanan, imtiyaz sözleşmesine dayalı diğer şube girişimlerini içermiyor: Venedik'te üç, Salzburg ve Massachusetts'te (MASS MoCA olarak bilinir) birer, Hudson Nehri kıyısında bir şube, bu listede yer almıyor; ayrıca kurulma aşamasında olan, Frank O. Gehry'nin tasarladığı, East River'ın dört rıhtımı boyunca uzanacak 850 milyon dolarlık şube gibi projeler de bu listede yer almıyor.[24]

Whitney Müzesi on yıl önce dört şubesinin açılışını yaptığında, sanat dünyasında pek çok kişi, bu gelişmenin müzenin sunduğu sanatın kalitesine ağır bir darbe indireceğini düşünmüştü. Ancak bugün, Amerikan tarzı kapitalizmin ve beraberinde getirdiği kültürün kazandığı zafer yüzünden, Deutsche Guggenheim Berlin'e ya da Guggenheim Bilbao'ya yönelik olarak, müzenin küresel hırslarını gözden geçirmesini sağlayacak ciddi bir eleştiri yöneltilmiyor. Aksine, Guggenheim Bilbao ve mimarı alkışlara boğuluyor; bu, önümüzdeki yıllarda yinelenmesi ya da aşılması pek de muhtemel olmayan türde bir gösteri.

Guggenheim, 1990'larda 21. yüzyılın çokuluslu müzeleri olmayı tasarlayan sanat kurumlarının tipik bir örneği oldu-

ğuna göre, kendisini kaçınılmaz olarak çokuluslu bir şirket konumunda görür. Ticaretin dili ve şirket değerleri bir sanat kurumunda bir kez yerleştikten sonra, kurumun işleyişine de çokuluslu şirket etosu ve uygulamaları hâkim olacaktır. Sömürgecilik sonrası bir dünyada, ister ekonomik olsun ister kültürel, bu tür sınırötesi akınlar çokuluslu şirketler tarafından yapılmıyorsa nasıl meşru sayılabilir? Eğer çokuluslu ortaklarıyla özel ilişkileri olmasaydı, Guggenheim çokuluslu bir müze olabilir miydi? Sınırları ortadan kaldıran bu ortak girişimlerin gerisindeki politikaları açıklamak bakımından, kimse Guggenheim müdürü Thomas Krens'den daha elverişli bir konumda olamaz; kendisi bugünkü haliyle bu müzenin şekillendirilmesinde başrolü oynayan kişidir. Krens şöyle diyor: "Şirket desteği bakımından çok iyi durumdayız, çoğu insanın düşündüğünden daha iyiyiz, kimse bunun üstünde durmuyor. Biz bu küresel ortaklar programını yerleştirdik; bu program çerçevesinde Deutsche Bank, Hugo Boss ve Samsung gibi kurumlarla uzun dönemli ilişkilerimiz var; ilişkide olduğumuz diğer kurumların isimlerini çok yakında açıklayacağız."[25] *The New York Times*'ın Krens hakkındaki tanımlamasında da belirtildiği gibi, "sanat dünyasının küresel fırsatçısı" olmanın vazgeçilmez koşullarından biri, çokuluslu sermayeyi arkasına almaktır.[26]

Gerçekten de, çokuluslu müzeler ve çokuluslu şirketler pek çok açıdan iyiden iyiye yakınlaştı. İlan ettikleri amaçlar ve hedefler arasında dünyalar kadar fark olabilir; ama iki taraf da rekabetçi küresel pazardaki paylarını artırma konusunda doymak bilmez bir iştah duymakta; bu hırs onları fiziksel olarak yayılmaya ve başka ülkelerdeki mekânları işgal etmeye yöneltiyor. Ayrıca, serbest piyasada saldırganca anlaşmalar yapmaya, sınırlar ötesinde (parasal ve/veya sanatsal) sermayeyle oynamaya sevk ediyor. Thomas Krens,

uluslararası bir Guggenheim yaratırken, kuşkusuz uluslararası şirketlerin rutin olarak kullandıkları küresel iş becerilerinin aynılarını başarıyla kullandı. Çokuluslu şirketlerin genel müdürleri kapitalizmin sınırlarını nasıl durmaksızın zorluyorsa, Krens de kendi tarzında "Amerikan kültür sistemini kaçınılmaz sonucuna doğru sürüklüyor".[27] Bu koşullar altında, çokuluslu müzelerin ve çokuluslu işletmelerin sadece birbirlerini besledikleri söylenebilir mi? Yoksa çokuluslu müzeler, düpedüz, çokuluslu şirketlerin küresel politik ve ekonomik stratejilerinin güçlendirilmesine mi hizmet ediyor?

Satılık Guggenheim

Guggenheim'ın, gelişme ve yayılma hedeflerini çokuluslu şirketlerle ilişkilerine bağlamayı ne ölçüde başardığını, inişli çıkışlı geçmişine bakarak anlamak mümkün. Thomas Krens'in Guggenheim'ın yöneticiliğini yaptığı son on yıllık dönemde bazı tartışmalı malî işlemler gerçekleştirildi. Müzenin elinde bulunan Chagall, Kandinski ve Modigliani'ye ait üç tablonun 47 milyon dolara satılması bunlardan biri; bir diğeri de, müzenin alamet-i farikası sayılan Frank Lloyd Wright binasının yenilenmesi, Gwathmey Siegel'in tasarladığı yeni bölüm ve Areta Isozaki'nin tasarladığı Guggenheim SoHo için 54 milyon dolar tutarında devlet tahvili çıkarılması. Müze, 1990'ların ortalarına gelindiğinde yeniden kaynak yetersizliği sorunuyla karşı karşıya kaldı; bunun üzerine Krens 100 milyon dolarlık büyük bir fon bulma kampanyası başlattı. Müzenin kendisini çokuluslu şirketlerin kucağında bulması ve çokuluslu şirketlerin sermayesine her zamankinden daha çok bağımlı hale gelmesi, işte bu sıralara rastlar.

Guggenheim'ın ilk şubesi olan ve pek istikrarlı bir seyir izlemeyen Guggenheim SoHo (1992'de açıldığında 200.000

olan ziyaretçi sayısı 1995'te 125.000'e düştü), uluslararası kaynaklardan gelen nakit fonlar ve Avrupa'nın desteği sayesinde kapanmaktan kurtuldu. Şube, 1996'da yaklaşık beş ay süreyle kapalı tutulduktan sonra, göz kamaştıran on dört adet karışık teknik işin gösterildiği *Mediascape* adlı sergiyle yeniden açıldı; bu sergiye, o sırada yeni özelleştirilmiş olan Deutsche Telekom sponsor oldu. Guggenheim, beş yıla dağıtılmış 10 milyon dolar tutarında olduğu söylenen yardım karşılığında, giriş katındaki dört galeriye Deutsche Telekom Galerileri adını verdi; *The New York Times* yazarlarından Roberta Smith bu olayı "gelecekteki şok edici işlerin habercisi olan bir sergi için ruhundan bir parça satmak" şeklinde yorumluyordu.[28] Bu ortaklık aynı zamanda yeni bir uygulamanın yolunu açtı; çünkü bunlar, New York'un önemli müzelerinden birinde bir sponsor şirketin adını taşıyan ilk galerilerdi. Hatta Thomas Krens (sanki bu ileri teknoloji şirketlerinin ne kadar güçlü ve zengin olduklarını unutabilirmişiz gibi) şunu öne sürecek kadar ileri gitti: "Müzelerin gelişmesinin, karışık teknik ve ileri teknoloji içeren sergileri gerçekleştirmesinin tek yolu, çok çeşitli kaynaklara ve uzmanlığa sahip olan Deutsche Telekom gibi kuruluşlarla işbirliği yapmalarıdır."[29]

Kuşkusuz SoHo Guggenheim'daki tek şirket abidesi, Deutsche Telekom Galerileri değil. ENEL Sanal Gerçeklik Galerisi ve ENEL Elektronik Okuma Odası da var; bunların sponsorluğunu, İtalya'daki en büyük enerji ve bilgisayar şirketi olan ENEL üstleniyor. Müze, Deutsche Telekom Galerilerinin açılışından birkaç ay sonra, başka bir sponsor şirket için yeni bir "sürekli kurumsal reklam"a imza attı: Aynı şubede Hugo Boss Galeri'yi kurdu. Bu olay üzerine *The New York Times* eleştirmenlerinden biri, müzenin tıpkı politikacılar ve porno yıldızları gibi "mahçubiyet sınırlarını çoktan aşmış" olduğunu yazdı.[30] İnsan haklı olarak, kabarık bir çek

defteriyle ortaya çıkan her çokuluslu şirketin, genişlemiş Guggenheim ailesine buyur edileceğini düşünüyor.

Guggenheim SoHo'daki Deutsche Telekom, ENEL ve Hugo Boss galerilerinin ticarî kiralık mekânlarla birçok ortak özellik taşıması gibi, Bilbao'daki Guggenheim Müzesi ile Berlin'deki Deutsche Guggenheim da müze dünyasında küresel imtiyaz hakkının öncüleridir. New York'taki Guggenheim, şubelerine küratörlük hizmetleri sunması ve sanat eseri ödünç vermesi karşılığında yabancı ortaklarından para alır ve ya yabancı ev sahipleri tarafından ya da ortaklaşa olarak finanse edilen eser alımları gerçekleştirilir. Başka bir deyişle, diğer ticarî imtiyaz hakkı biçimlerinde olduğu gibi, Guggenheim da kâr elde etmek için kendi markasını ve uzmanlığını (yani küratörlük hizmetlerini) kullanır.

Ne var ki Guggenheim, McDonald's veya Kentucky Fried Chicken gibi imtiyaz sözleşmesine dayalı tanınmış markalardan farklı olarak, sponsor şirketin –bu örnekte Deutsche Bank'ın– özelliklerine uyum sağlamak için markasını uyarlamak konusunda çok heveslidir. Müze, bankanın Berlin'deki merkez ofisinin giriş katındaki küçük şube karşılığında ismini değiştirmeye razı oldu. Normal olarak şubenin "Guggenheim Berlin" olarak adlandırılması gerekiyordu, ama müze, bankanın ismini kendininkinin önüne geçirerek bankayı daha önemli bir konuma yerleştirdi. Bize, "Deutsche Guggenheim" ismindeki "Deutsche" sözcüğünün, "Alman" anlamında değil, Deutsche Bank'ın ilk sözcüğü olarak okunması gerektiği söyleniyor. Müze ve banka, ortak açıklamalarında, "Deutsche Guggenheim Berlin" isminin gramer açısından sıradışı olduğuna dikkat çekiyorlar ve hiç sıkılmadan bu ismin, sponsorların adını öne çıkarmak için özellikle geliştirilmiş bir marka-kimliği olduğunu söylüyorlar.[31]

Kuşkusuz kamu sanat kurumlarının şirketlerin kiracısı olması yeni bir durum değil; Deutsche Guggenheim tam

anlamıyla böyle bir kiracı. Bu uygulama 1980'li yıllarda Whitney Müzesi tarafından başlatılmıştı. Ama bir kurumun kendi bulunduğu çevre içinde genişlemesi ile, küresel kültür piyasasında oyuncu olmaya çalışması çok farklı şeyler. Bu tür kültürel yayılmacılık hareketleri, kaçınılmaz olarak Berlinlilerin tepkisini çekti; çünkü doğal olarak kendi kültürel ortamlarının işgal edildiğini hissediyorlar ve bundan korkuyorlardı. Örneğin Berlin'de yayınlanan *Tageszeitung*'un eleştirmeni Harald Fricke, Thomas Krens'i kültürel etkinliklerde kâr öğesinin vazgeçilmez olduğunu düşünen bir "şirket yöneticisi" gibi davranmakla suçluyordu.[32] Öte yandan banka, doğal olarak, Guggenheim'ın şubesini açmakla Alman başkentinin kültür yaşamını zenginleştirmeye çalıştığını savunuyordu.

Bask Başkentine Yeni Marka

Ancak, bu tür bir "kültürel vurgunculuğun" (daha iyi bir deyim bulamadım), kültür emperyalizmi ve sömürgecilikle ne ölçüde karşılaştırılabileceğini sormak gerek. Çokuluslu Guggenheim, McDonald's ve Coca Cola gibi Amerikan popüler kültürü temsilcilerinin dünyayı sömürgeleştirmesi gibi, Amerikan yüksek kültürünün yayılmacılığını mı temsil ediyor? Kuşkusuz, (kimi zaman anıldığı şekliyle) Guggenheim İmparatorluğu, her zaman sihirli dokunuşa sahip değil.[33] Deutsche Guggenheim şu ana kadar Bilbao'daki kardeşinin yarattığı büyük etkiyi uyandırabilmiş değil. Berlin, büyüklüğü bir yana, kendi kültürel gelenekleriyle ve geçmişiyle övünen gerçek bir uluslararası metropol; bu kentte, derinlemesine bir incelemeden geçirilmeden hiçbir ithal kültür öğesinin benimsenmesi mümkün değil. Ama Bilbao için kuşkusuz bunlar geçerli değil; Bilbao, Basklı ayrılıkçılar ve yürüttükleri gerilla savaşıyla ilgili kötü çağ-

rışımlar hariç, Avrupa dışında adı neredeyse hiç duyulmamış bir kent.

Bask başkentinin Amerika'dan ithal edilen bir kurumu hevesle kucaklamasının altındaki nedenleri kavramak için şunları dikkate almamız gerekiyor: Bask'ın çalkantılı politik tarihi, sanayi sonrası bir toplumda gerileyen ekonomisi ve bir Bask ulusal kimliğinin pekiştirilmesine yardımcı olmak için kendini yeniden icat etme gereksinimi. Bask bölgesi 1975 yılında yarı-özerk bir statü kazandığından beri eğitim ve sağlık programlarına, yol yapımına ve ulaştırma alt yapısına yatırım yaparak kendini değiştirmeye odaklanmış durumda. Bilbao ekonomisi, geçmişte ağır sanayi ve gemi yapımı sektörünün egemenliğindeydi; Bask yönetimi ekonomik krizi aşmak ve başkentindeki gerilemeyi canlanmaya dönüştürmek için, kent ekonomisini geçmişinden koparmak ve hizmet ağırlıklı bir ekonomiye geçirmek amacıyla ciddi çaba harcadı. 1,5 milyar dolar tutarındaki entegre kentsel yenileme proje paketi ve bunlarla paralel yürütülecek kültürel stratejiler, Bask başkentini bir turizm merkezi haline getirmeyi amaçlıyor. Yenileme projesi, tanınmış mimarlarca tasarlanan ve kentin simgesi olması beklenen yapıları da içeriyor: Madridli mimarlar Federico Soriano ve Dolores Palacios'un tasarladığı Euskallduna Konferans ve Müzik Merkezi, Santiago Calatrara tarafından tasarlanan Uribitarte Köprüsü ve Norman Foster metro sistemi, bunlardan sadece birkaçı.[34] Belirtmeye gerek yok, Frank Gehry Guggenheim, hepsinin öncüsü konumunda.

Hakkında gereğinden fazla haber yapılan Bilbao Guggenheim'ın açılışından burada yeniden söz etmeye gerek yok; *The New York Times*'da bir "Kül Kedisi öyküsü" olarak nitelenen müze, şehri çirkin görünmekten kurtarıp "mutlaka görülmesi gereken bir yer" haline getiriyordu.[35] Peki, hemen yanı başlarındaki bu Amerikan anıtının maliyetini üst-

lenmek zorunda kalan vergi yükümlüleri için bu müzenin anlamı ne? Müze binasının yapımı Basklılara 250-360 milyon dolar civarında bir maliyet yükledi (net rakam, hesaplamanın yapıldığı sırada geçerli kura bağlı). Ayrıca imtiyaz hakkı için 20 milyon dolar ve sanat eseri satın almak için 50 milyon dolar ödendi. İspanyol antropolog Joseba Zulaika'ya göre, müzenin işletme giderleri için yılda 7-14 milyon dolar civarı kamu kaynağı gerekecek; bu rakam zaten aşırı şişirilmiş Bask müzeleri bütçesinde aslan payı demek.[36] Müze açıldığı sırada, Bilbao'da işsizlik oranı % 25 düzeyindeydi; genç Bilbaoluların % 60'ı işsizdi. Kuşkusuz müzenin, eski tersaneyi mutenalaştırması ve turizm alanında istihdam yaratması bekleniyor. Müzenin bugüne kadar Bilbao'ya her yıl bir milyon turistin "akın etmesini" sağladığı doğru olabilir; ama müze için övgü nedeni olan bu rakamın arkasındaki gerçeği kimse araştırmamış: Turizmin kent ekonomisine ne ölçüde katkı yaptığı sağlam bir şekilde hesaplanmamış ve vergi yükümlülerinin ödedikleri vergilerden bu işe yatırılan ve gelecekte de yatırılacak olan büyük paraların karşılığında nakit olarak ne kadar gelir sağlandığı bilinmiyor.

Kuşkusuz burada sadece para söz konusu değil. Bu kadar büyük kamu müzeleri, kaçınılmaz olarak yurttaşlık gururunu ve ulusal kimliği de etkiler. Bask Kültür Bakanı Carmen Garmendia şöyle diyor: "Yenileme programı, kültür yaşamımızda nasıl davranmamız gerektiğine ilişkin önemli sorunları gündeme getiriyor."[37] Guggenheim Bilbao'nun genel müdürü Ignacio Vidarte, müzenin kentlilerin kendine güvenini artırdığını belirtiyor ve şöyle övünüyor: "Gerçek imajımızı dünyaya tanıtmak istiyoruz."[38] Vidarte'nin sözlerini ciddiye alırsak, Bask kimliğinin Amerika'dan ithal edilmiş bir kültür kurumunda somutlaştırılmasından daha büyük bir ironi olabilir mi? Bask, bu Amerikan yüksek kültür

panteonunu satın alıp inşa etmiş olabilir; ancak, kültürel ve sanatsal açıdan gelişmiş bir kentte tek bir ünlü binadan fazlası olmalıdır. Guggenheim Bilbao'da sürekli bir sanat yöneticisi olmaması meseleyi daha da vahim hale getiriyor; gösteriyi gerçekte Guggenheim New York'taki patronlar yönetiyor, Bask'taki muhataplarıysa birer kukla konumunda.

Bu kadar eşitsiz bir kültürel ilişki ve böyle bir kültürel bağımlılığın yaratılması, altıncı bölümde incelediğimiz, daha geniş çaplı Doğu-Batı kültürel bölünmesini anımsatıyor. Batı kültürüyle ilişkisinde Doğu kültüründe bir tür kırılganlık tespit etmek nispeten kolay; ancak Batı'nın kendi içindeki belli uluslar ya da coğrafî bölgeler arasında değişik kültürel iktidar ilişkilerinin varlığını kabullenmek daha zor. Ancak, Batı'nın dar alanı içinde bile kültür emperyalizmi meselesi haklı olarak gündeme getirilebilir. Guggenheim Bilbao, Amerikan sanatsal sömürgeciliğinin İberya'daki ileri karakolu mudur? Bilbaolular mağdur mu, yoksa gönüllü işbirlikçiler mi? Kültür dünyasında bir yer edinmek uğruna yırtınırcasına çabalayan Bask ülkesi, kendisine sunulan arka koltukla bile çok mutlu oldu. Bilbao merkezin değil çevrenin ilgi odağı haline gelmiş olabilir, varsın olsun. Vidarte şöyle demişti: "Bu benzersiz mekân ve bu önemli koleksiyonla, periferide aksi halde asla sahip olamayacağımız bir konuma yerleşebiliriz."[39] Kuşkusuz bu sözleri yeni edinilmiş bir özgüvenin ifadesi olarak yorumlamak mümkün. Ama kendini kenarda algılamak, kendi kendini karalamak demektir; Amerikan kültürünü hâkim kültürle eşitleyen ve onu iktidarın merkezi kabul eden bir kültürel aşağılık duygusunun dışavurumudur.

Guggenheim, merkezden denetlenen çokuluslu müze imparatorluğunu genişletmek için başka kentlerdeki ve ülkelerdeki en ufak bir zayıflık işaretini kendi yararına kullanmaya kararlı – tıpkı zor durumdaki işletmeleri ele geçi-

rerek "onları koruduğunu" ve bunun görevi olduğunu savunan yağmacı bir şirket gibi. Şöyle bir düşünelim: Guggenheim, örneğin Parislilerin ya da Londralıların, Bilbao'dakine benzer dev bir şubenin faturasını yüklenmelerini bekleyip, sonra da sanat dünyası dışından bir uzmanı şubenin genel müdürlüğüne getirme hakkını elinde tutarak kendisini daha üstün bir kültürel konuma yerleştirebilir, New York'taki merkezin kendi gündemini izlemesini sağlayabilir miydi?[40] En son tahmine göre, New York Guggenheim hırslı yayılma politikası ve yurtiçinde ihraç ettiği tahviller nedeniyle her yıl ana para taksidi ve faiz olarak 6,5 milyon dolar (belki de daha fazla) ödemek zorunda.[41] Denizaşırı ülkelerde kültürel denetim ve malî sömürü, merkezdeki müzenin malî istikrarını sürdürme hedefi gözetilerek uygulanır. O halde, tahakküm kurma ve merkezin ekonomisini zenginleştirme açısından bakıldığında, denizaşırı ülkelerdeki Guggenheim şubeleri ile imparatorlukların ileri karakolları arasında ne fark olduğunu sorabiliriz.

Frank Gehry Bilbao'nun zaferi, hiç kuşkusuz, Guggenheim'ı küresel bir güç markasına dönüştürdü. Bilbao'nun açılışının ardından oluşan aşırı iyimserlik havası o derece güçlüydü ki, Fransa'nın ikinci büyük kenti Lyons ile Britanya'nın Liverpool kentinin, birer şube açma talebiyle Guggenheim'ın kapısında sıraya girdiği kaydediliyordu. "Liverpool Guggenheim'a kur yapıyor" başlıklı bir makalede, Kent Meclisi'nin liberal demokrat üyesi Flo Clucas'ın şöyle dediği kaydediliyor: "Guggenheim'ın tek yapması gereken, resimleri vermek."[42] Clucas'ın ifadesindeki naiflik, insanı, Britanya'da zaten yeteri kadar "resim" ve değerli eser yok mu diye düşünmeye sevk ediyor. Ancak, buradaki ironi şu: Liverpool, işsiz ve yoksul oranının en yüksek olduğu Britanya kentlerinden biri olmasına rağmen, sözümona sihirli "Guggenheim" markası için yaklaşık 60 milyon sterlin tuta-

rında sermaye ortaya koymak zorunda kalacak. Üstelik, Liverpool Guggenheim kumarhanesinde ciddi bir oyuncu olmaya niyet ediyorsa, ortaya sürmesi gereken miktarın 60 milyon sterlinin çok üstünde olacağını düşünüyorum.

Buradaki kilit sözcük, kuşkusuz "kumar". Riske atılan nedir? Karşılığında beklenen kazançlar nelerdir? Bilbao müzesinin 1997 sonlarında açılmasından önce, Bask yönetimi, ılımlı bir tahminle müzenin yılda 400.000 turist tarafından ziyaret edileceğini umuyordu. Oysa müze kısa sürede o kadar popüler oldu ki, ziyaretçi sayısı en yüksek tahminleri bile aştı. Ama yanıtlanması gereken bir soru var: Şaşırtıcı olmakla birlikte kısa dönemde ulaşılan bu başarı, Bilbao kentinin dertlerine deva olabilir mi? Gehry Müzesi, kültür turistleri için cazibesini daha ne kadar süreyle koruyabilir? Pratik açıdan, kuşkusuz, İspanya'ya giden bütün turistlerin yalnızca Bilbao müzesini ziyaret etmek için yollarını değiştirmesi beklenemez. Ayrıca, Bilbao'nun başarısı yalnızca medyada gördüğü muazzam ilgiye değil, aynı zamanda bu girişimin, mimarîsi dahil bütünüyle yeni olmasına dayanıyor. Gehry Bilbao hakkında yaratılan medya "aldatmacasının", çığ gibi büyüyen bir etki yaratmasına dair ne kadar çok yorum yapılsa da bu olayı açıklamaya yetmez. Ne var ki, sanat dünyasındaki moda, moda dünyasının kendisi kadar hercaidir. Medya dikkatini bir sonraki büyük sanat olayına çevirdiğinde, Guggenheim Bilbao'yu çevreleyen ilgi ve ihtişam beş, bilemediniz on yıl içinde söndüğünde (söneceği kesin), kent ve halkı için geride somut olarak ne kalacak?

Yayılmacılığın içsel mantığı dikkate alınırsa, şu anda Bilbao'nun yakaladığı sanatsal başarının Avrupa dışında daha büyük, hatta daha göz kamaştırıcı bir girişime kayacağını düşünmek çok mantıklı olur. Örneğin, Aşağı Manhattan'daki Frank Gehry East River şubesine, hatta Güney Ameri-

ka'ya, Guggenheim şubesi açma planlarının yapıldığı Rio de Janeiro'ya kayabilir.[43] Gözlerimizin önünde, birkaç yıl önce hayal bile edemeyeceğimiz değişimler, büyük bir hızla gerçekleşiyor. Örneğin, Las Vegas'ın ünlü otel-kumarhane komplekslerinden The Venetian'da, burayı "Las Vegas'ın kültürel rönesansının kilometre taşlarından biri" haline getireceği iddia edilen ve Rem Koolhaas tarafından tasarlanmış bir Las Vegas Guggenheim'ı kim hayal edebilirdi?[44]

Sonuç olarak bizi burada ilgilendiren, özgül olarak Guggenheim vakası değil, bu denizaşırı kültürel tahakküm sisteminin bizi nereye getirdiği ve 21. yüzyılda nereye sürükleyeceği. Çokuluslu olma hırsı, Amerikalılara özgü olsa da, Guggenheim'la sınırlı değil. Boston Güzel Sanatlar Müzesi, uzun yıllar süren görüşmelerden sonra ilk denizaşırı şubesini 1999 yılında Japonya'nın en büyük kentlerinden biri olan Nagoya'da açtı. Nagoya halkı, Nagoya/Boston Güzel Sanatlar Müzesi karşılığında, Boston'daki genel merkeze 20 yıl içinde 50 milyon dolar ödemek zorunda kalacak; üstelik Japonya ekonomisi girdiği malî krizden henüz tam olarak çıkabilmiş değil. Guggenheim anlaşmasında olduğu gibi, Japon müşterilerinin ne tür sanatı izleyeceklerine yine Amerikan müzesi karar verecek – küratörlerinin kararları Japonların arzularıyla çatışsa bile.[45]

Boston Müzesi'nin o zamanki yöneticisi ve Japonya'daki girişimi başlatan Alan Shestack, bu girişimin gerekçesini açıklarken şunları hemen kabul etti: "Bizimkine benzer kurumlar, ticarî işletmeler gibi, toplumun geneline uyarlar. İnsanlar artık daha önce görülmedik biçimde küresel düşünüyorlar."[46] Bunlar artık çok alıştığımız küreselleşme lafları mı? Bu lafların arkasında, eşit ortaklığa dayalı küresel kültürün içtenlikle yüceltilmesi mi yatıyor? Yoksa küreselleşme, kültürel süper gücün sömürgeci çıkarlarını gerçekleştirme çabasının başka bir biçimi mi? Edward Said şöyle

yazmıştı: "Sömürgeleştirmek, öncelikle çıkarların özdeşleştirilmesi –hatta yaratılması– demekti."[47] Gerçekten de Guggenheim ve Boston müzelerinin çokuluslu girişimlerinin gerisinde yatan en önemli etmen, ekonomik çıkardı. Ayrıca bu müzeler, kârlı denizaşırı girişimlerini, bir tür kültürel üstünlük duygusuyla hayata geçirdiler; bu üstünlük duygusu, tahakküm altına aldıkları halklardan üstün olduklarından kuşku duymayan eski sömürgecilerin mirasıydı. Şu anda Boston Müzesi'nin yöneticisi olan Malcolm Rogers şöyle diyor: "Bu anlaşma iki taraf için de kazançlı: Bizim için malî açıdan, Nagoya içinse sanatsal açıdan."[48] Kurallar değişmiş olabilir, ama kültürel üstünlük ve malî sömürü, bu yeni kültürel küreselleşme oyununda aynen devam ediyor. Küreselleşme, ütopyacı bir ideal olarak geçerli olabilir; ancak, Amerikan sanat kurumlarının birkaç yıldır tanık olduğumuz denizaşırı yayılması, idealizmin tam karşıtıdır; bu yayılma, kültür emperyalizmiyle çokuluslu kapitalizmin, mevcut hegemonyaları güçlendirmek üzere güç birliği etikleri bir pragmatizm gösterisidir.

Britanya'da Üçüncü Binyıl Yayılması

Britanya'daki sanat kurumlarının büyük bir bölümü, şimdiye kadar Amerikalı muadilleri gibi denizaşırı ülkelere yayılacaklarına ilişkin hiçbir işaret vermedi. Tate Modern'ın müdürü Lars Nittve, bu tür bir genişleme olasılığını açıkça reddediyor:

> Bizim yaklaşımımız Guggenheim'ınkinden belirgin biçimde farklı. [...]Guggenheim'ın yaklaşımı kesinlikle yayılma fikriyle ve yayılmanın ilkeleriyle ilgili. [...] Ben bir galerinin kendi doğal, yerel ya da bölgesel konumuna dayanarak gelişmesinin çok daha iyi olacağını düşünüyorum; kendi

> iç dinamikleriyle gelişmesi, bir yerde [...] imtiyaz hakkı gibi stratejilerle hiç yoktan inşa edilmesinden çok daha iyi. Özellikle bu günlerde bir galerinin başarısı açısından yaşamsal önem taşıyan nokta, etkinlik gösterdiği yerde kök salması; [...] söz konusu yer, uluslararası bir turist çekim merkezi olsa bile.[49]

Bunun gerçekten ilkeli bir yaklaşım mı, yoksa pragmatizmin gereği mi olduğunu zaman gösterecek; çünkü çoğu Britanya sanat kurumu Amerikalı muadilleri gibi yayılma projelerini üstlenecek güçte değil. Ancak, son birkaç yıl içinde Britanya'da giderek artan şekilde sanatın kullanımına sunulan Piyango fonları sayesinde müzeler ve galeriler yayıldı, yayılıyor ya da yayılmayı planlıyor. Bu girişimler o kadar çoğaldı ki, Kültür Bakanı Chris Smith yeni binyıla girilmesinin hemen ardından bunların tümünü "Binyıl Açılışları" olarak duyurdu. Bu uzun liste şunları içeriyor: Tate Britain (Tate'in orijinal Millbank bölümü) 2000 yılının Mart ayında açıldı; Tate Modern (dönüştürülen Bankside Santrali'nde) Mayıs ayında ve Dulwich Resim Galerisi için yeni bir bina yine Mayıs ayında açıldı. Londra galerilerinin baştacı olan bu galerilerden başka, ülkenin her yanında genişletilmiş ya da yeni inşa edilmiş galerileri içeren uzun bir liste var: Manchester'da 70 milyon sterlin harcanan ve Nisan 2000'de açılan Lowry, 21 milyon sterlin harcanan Black Country-Walsall'daki New Art Gallery gibi.

Belirtmeye gerek yok, bu müze projelerinin büyük bölümü Piyango hasılatından aktarılan fonlar olmaksızın gerçekleştirilemezdi. Piyango katkısının oranı % 46 ile % 75 arasında değişiyor. Piyango fonuyla finansmanın koşulları uyarınca, fon alan bütün bu müzeler, ilke olarak aldıkları fon miktarına ilave etmek üzere özel sektörden para bulmak zorundaydılar. Piyangonun 1995'te başlatılmasından beri Sa-

nat Piyangosu, Ulusal Miras Piyangosu ve Binyıl Komisyonu sanat ve kültüre 4 milyar sterlinden fazla nakit para aktardı. Dolayısıyla, Piyango'dan fon kullananların, özel sektörden (şirketlerden ve kişilerden) yüksek miktarda nakit toplayabilmek için giderek daha fazla çalışması gerekti. Kültürün kaynaklarının Piyango'dan önce de zaten yeterince zorda olduğu bir ortamda, bir sanat kurumu, gerekli fonları sağlamak için kendinden ne kadar ödün vermek zorunda?

Büyük Sermaye Müzelerde

Britanya'da işletme kültürünün egemen olduğu yirmi yılın ardından, bağışçılardan ve sponsorlardan para koparmak için akla gelebilecek bütün yolların denenmiş olduğu düşünülebilir. Normal kanallar kurutulduktan sonra, geriye belki de daha değerli başka bir meta kaldı: Kurumsal mekân. Müzenin bir odasına ya da bir sanat galerisinin bir kısmına bağışçının ismini vermek yeni bir uygulama değil. Yeni olan, bu uygulamanın hayırseverler arasında gördüğü rağbet ve bağışladıkları para aracılığıyla kendilerini kuruma ortak eden bu yeni yolu coşkuyla benimsemeleri. Bunun sonuçlarından biri, kamu müzelerinin yalnızca çehresinin değil, bütün coğrafyasının değişmesi oldu. Bu müzeler, artık parsellenmiş arazilerden oluşan yamalı bir görünüm arz ediyor; her bir parça, ölümsüzlüğe meraklı bir özel servet sahibine ya da kendini dünya çapında teşhir etmek için çırpınan çokuluslu bir şirket kimliğine hasredilmiş.

British Museum kadar güçlü bir devlet kurumu bile, salonlarının, Britanya içindeki ve dışındaki şirketler camiasının ve toplum hayatının en güçlü kesimleriyle ilişki içinde olan kişilerin ve şirketlerin adlarını taşımasına izin vermekten çekinmedi. Müzenin tam ortasında, 8094 metrekarelik Büyük Avlu'nun yapımı, müzeyi 45,75 milyon sterlinlik Pi-

yango kaynağını alabilmek için 51,25 milyon sterlin dolayında kaynak bulmak zorunda bıraktı. Sonuç, sponsorlarca desteklenen mekânlardan oluşan gerçek bir mozaik oldu: Clore Eğitim Merkezi (2,5 milyon sterlin), bu merkezde Hugh ve Catherine Stevenson Tiyatrosu (bu kişiler 1 milyon sterlin kadar bağış yapmışlar), Raymond ve Beverly Sackler Odaları, Equitable Yardım Vakfı Odası ve son olarak bunlara eklenen BP Amoco Tiyatrosu (şirket yaklaşık 2 milyon sterlin bağış yapmış) bulunuyor. Ünlü Okuma Odası'nın adı, Walter ve Leonore Annenberg Merkezi oldu (6,7 milyon sterlinlik bağışları sayesinde) ve bu merkezde de Paul Hamlyn Kütüphanesi yer alıyor (açıklanmayan ama "önemli miktarda" olduğu kaydedilen bir bağış karşılığında). Bugünlerde hiçbir sanat bağışı listesinde büyülü Sainsbury's ismi eksik olmuyor; bu şirket, Eğitim Merkezi için verdiği 1 milyon sterlinlik desteğin yanı sıra, müzede 4 milyon sterlin değerindeki Sainsbury Afrika Galerilerini kurdu.

Seçkin kişileri ve şirketleri içeren bu listenin yanı sıra, bir de 1990'lı yıllar boyunca British Museum'ın bağışçılarının ve galeri sponsorlarının yer aldığı uzun bir katalog var: 1991'de Wolfson Roma, Kent ve İmparatorluk Galerisi, Joseph E. Hotung Doğu Eski Eserleri Galerisi (1992'de 2 milyon sterlin bağışlanmış), 1992'de Asahi Shimbun Galerisi, çeşitli Raymond ve Beverly Sackler Galerileri (1991 ve 1993'te) Weston Roma Britanyası Galerisi (1997'de yapılan 1,7 milyon sterlinlik bağış karşılığında), HSBC Para Galerisi (1996'da bankaya 2 milyon sterline mal olduğu kaydediliyor), Chase Manhattan Kuzey Amerika Galerisi (1999'da açılan bu galerinin 1 milyon sterline mal olduğu kaydediliyor), Arthur I. Fleischman Yunan Bronz Çağı Galerisi ve Fleischman Parthenon Giriş Galerileri (1998) ve Roxie Walker Galerisi (1999). Bu arada, British Museum'da kendi ülkelerine ait objelerin sergilendiği galerilerin yenilenmesi-

ne katkıda bulunan çok sayıdaki Japon ve Kore şirketini saymıyorum bile. BP Etnoğrafya Vitrini ve eğitim amaçlı Glaxo Kabul Programı gibi pek çok sergi veya etkinlik sponsorunu da listeye eklememiz gerekiyor. Müzenin 100 milyon sterlinlik ikinci gelişme programı 1999'da uygulamaya kondu; bu programın 5,4 milyon sterlinlik Etnoğrafyaya Hoş Geldiniz Galerisi gibi iddialı bir isimle sunulması sürpriz olmadı.

Şirketlerin ya da kişilerin sponsor olduğu bu mekânlar, en azından bir ortak özellik taşıyorlar: Sponsorlarının isimlerini ölümsüzleştirme isteği. Kamusal bir mekâna birinin ismini vermek, o kişinin söz konusu mekân üzerindeki sembolik sahipliğini dünyaya duyurmanın ve bir tür güç gösterisi yapmanın bir yoludur. Ailenin ismiyle şirketin markasının aynı olduğu Sainsbury's örneğinde, birey olarak bağışçı ile şirket olarak bağışçı birbirinden beslenebilir. Bu hiç şaşırtıcı değil, çünkü bağışçılar servetlerini ya özel girişim sayesinde elde etmişler ya da özel girişimle yaratılan servet kendilerine miras bırakılmıştır. İş dünyasının bu elitleri için, şirketin gelişimi ile kendi toplumsal statülerinin gelişimi birbirinden ayrılamaz.

Sponsor şirketler açısından isimlerinin bir mekâna verilmesi, markaları için dünya çapında sürekli tanıtım sağlar. Özellikle yeni Internet dünyasında, Chase Manhattan Bank ya da BP Amoco gibi sponsorlar şirketlerinin logolarını British Museum'da teşhir etmekle kalmaz, kendi web siteleri ile müzeninki arasında bağlantı kurabilirler. Örneğin British Museum'un web sitesini tararken, kolaylıkla Chase Bank'in web sitesine geçebilir ve bankacılık işlemi yapabilirsiniz; ya da BP Amoco'nun web sitesinden "sanatın desteklenmesi" kategorisi aracılığıyla British Museum'a ulaşabilirsiniz. Internet, sponsor şirketlere milyonlarca kullanıcıya anında ulaşabilen yeni bir tür dijital teşhir olanağı ver-

mekle kalmadı, sanat kurumlarının ve ticarî işletmelerin web sitelerini birbirine bağlayarak farklı kurumların kimliklerinin birleştirilmesini de kolaylaştırdı. Elektronik çağının sağladığı kolay erişim olanağı, böylece sponsorların satın alma gücünü sanat kurumunun fiziksel sınırlarının ötesine taşıdı.

Britanya'daki en güçlü kültürel markalardan biri olan British Museum, kişilerden ya da şirketlerden para sağlama konusunda ülkedeki sanat kurumlarının büyük bölümüne göre çok daha avantajlıdır. Ancak, şu anda British Museum'u süsleyen şirket mozaiği, iş çevrelerinin ve zenginlerin partisi haline gelen Yeni İşçi Partisi iktidarında kültürün özelleştirilmesi süreci ilerledikçe gelecekte neler olabileceğini gösteren bir işaret olarak da görülebilir.

Özel sektörün sanata veya sanatdışı alanlara bağış yapmasını teşvik etmek isteyen Yeni İşçi Partisi, Muhafazakâr iktidarın zaten önemli ölçüde gevşettiği vergi yasalarını iyice liberalleştirdi. Yeni İşçi Partisi yönetiminde, Bağış Yardımı ve başka vergi teşvikleri o kadar cazip hale getirildi ki, *The Guardian* gazetesi şöyle bir ifade kullandı: "Artık bağış yapmak, bağış almak demek."[50] Bağış yapmayı daha kazançlı kılan Maliye Bakanı Gordon Brown, hiçbir ironi niyeti taşımaksızın, yardım edebilecek gücü olanların yoksun olanların yardımına koşacağı bir "bağış demokrasisi" yaratmak istediğini açıkladı.[51] Ancak, sanata bağış yapanlar genellikle diğer bağışçılardan çok daha varlıklı. Yeni İşçi Partisi, bağışları artırmak için vergi teşviklerini kullanırken aynı zamanda gelir vergisini artırmaktan kaçınıyor; böylece, gerçekte çok zengin olanların (orta sınıfın değil) kamu kurumlarının gelişme süreçlerini etkileyecek güce sahip olmasına neden oluyor. Buradaki tehlike açık: Britanya'daki kamu sanat kurumları, yakın bir gelecekte, nüfuzlu iş adamlarının ve çokuluslu dev şirketlerin isimlerini taşıyan anıtlara dönüşebilir.

Sainsbury's, kişisel servetle şirket zenginliğinin birleşiminin çok güçlü olduğu bir isimdir. Sainsbury ailesi, 1980'lerden beri ülkedeki çok çeşitli sanat kurumlarına konuk oldu: Norwich East Anglia Üniversitesi'ndeki Sainsbury Görsel Sanatlar Merkezi (1978'de açıldı), bunu tamamlayan bir Sainsbury Araştırma Birimi ve aile tarafından oluşturulan bir sanat koleksiyonu; yine Norwich'te Japon Sanatı ve Kültürü Araştırma Enstitüsü (1999) ve National Gallery'deki Sainsbury Kanadı gibi (1991'de Sainsbury kardeşlere 35 milyon sterline mal olduğu kaydediliyor). Ayrıca British Museum'daki Sainsbury Afrika Galerileri (maliyeti 4 sterlin) ve Tate Britain'daki Sainsbury Sergi Galerileri var (5 milyon sterlinlik bağış karşılığında galerilere bu isim verildiği kaydediliyor).

2000 yılında Sainsbury's ile bağlantılı sanat programları ve sergileri de düzenlendi: Sainsbury's-Okullar İçin Resimler, Sainsbury's Yılın Korosu, Sainsbury's Gençlik Orkestrası Dizisi, Sainsbury's Checkout Tiyatrosu, Ulusal Portre Galerisi'nde düzenlenen *Yüzyılın Çehreleri: Sainsbury's Fotoğraf*



Resim 42: Ulusal Portre Galerisi'ndeki Sainsbury's sergisinin afişleri, Londra, 1999-2000.

Sergisi, Tate Gallery ve Homebase'te (Sainsbury's'e ait bir yapı market zinciri) düzenlenen *Evde Sanat* sergisi gibi. Başlığı tarihsel gibi görünse de, *Yüzyılın Çehreleri* aslında on ünlü kişi tarafından seçilen fotoğraflardan oluşan eklektik bir sergiydi. Fotoğraflar arasında, serginin sponsoru ve Sainsbury's Sanat Sponsorluğu Kurulu başkanı John Davan Sainsbury'nin fotoğrafı da vardı. Sainsbury's tarafından tasarlanan, ancak ev sahibi galerinin iki kurum arasındaki "benzersiz bir işbirliği" olarak tanımladığı bu sergi, Sainsbury's şirketinin markasını pazarlama taktiğinden başka bir şey olabilir miydi?

Yapı Market Galerileri

Benzer şekilde, *Evde Sanat* adlı sergi de Tate ve Homebase arasında "benzersiz bir işbirliği" projesi olarak ilan edildi. Gerçekten de ilişkiler o kadar iyi kullanılmıştı ki, projede, sanat dünyasının iyi tanınmış, güçlü ve markalaşmış isimleri yer aldı. Tate Gallery ismi altında biraraya gelen dokuz sanatçı (dördü Turner Ödülü'nü kazanmış, üçü de ödüle aday gösterilmişti), kitlesel olarak üretilip Homebase ile Tate mağazalarında satılacak nesneler tasarladılar. Projenin amacı, çağdaş sanatçıların eserlerini sanat galerileri dışındaki mekânlarda "makûl" fiyatlarla erişilebilir kılmak, bu nesnelerin sıradan insanların evlerine girmesini sağlamaktı. Projeye bir tarz ve statü kazandırmak amacıyla, söz konusu nesneler üç ay süreyle Tate Gallery'de sergilendi. Üç aydan sonra sergi, Hayward Gallery'den başlayarak Ulusal Gezici Sergi tarafından düzenlenen iki yıllık bir ülke turuna çıkacaktı. Bu proje ayrıca İngiltere Sanat Konseyi'nin onayını da almıştı; Konsey "Yeni İzleyiciler" programı aracılığıyla projeye 65.000 sterlin ilave fon sağladı. Projenin medyada büyük ilgi uyandırması için her türlü çaba gösterildi. Home-

base'in bu projeyle ulaşmak istediği hedef, hiç kuşkusuz, kamuoyu üzerinde iyi bir izlenim bırakmaktı. Projeden sorumlu Homebase görevlisi Paul Housego şöyle diyordu: "Bu projenin Homebase'i rekabetten ayıracağını ve halkla ilişkiler açısından yararlı olacağını düşündük."[52]

Kitlesel ürünler satan bir yapı market zinciriyle, Tate gibi elit bir ulusal sanat kurumu arasındaki bu şaşırtıcı bağlantı, özel sermayeye kucak açan kamu kurumlarının kendilerini içinde buldukları yeni ve samimi ilişkinin en karmaşık yönlerinden biri. Sanatçıların tasarladığı nesneleri kitlesel olarak pazarlamak, eski ve saygın bir geleneğe dayanabilir; ama ortalama bir Homebase müşterisinin, aynı işlevi gören, tasarımcısı belirsiz bir lambayı 10 sterline satın almak yerine bir Anish Kapoor lambasına (Kaapor ismini ve sanat dünyasındaki statüsünü bildiğini varsayıyoruz) 56,99 sterlin ödeyeceği çok tartışmalı. Bu noktada yanıtlanması gereken soru şu: Tate'in projeye onay vermekteki istekliliği, Sainsbury's'in yazdığı çeklerin üzerindeki rakamlarla ne ölçüde orantılı? Bu şirketin yakın bir zamanda Tate Britain'a 5 milyon sterlin bağışladığı kaydediliyor. Tate, benzer bir projeyi, örneğin Wickes gibi daha faydacı bir yapı market zinciriyle gerçekleştirebileceğini düşünebilir miydi?

2000 yılı Mayıs ayında açılan Tate Modern'deki Unilever Serisi, özelleştirmenin kaypaklığını çok net olarak ortaya koyar. Tate'in Unilever'le yaptığı 1,25 milyon sterlinlik sponsorluk anlaşması, galeriye her yıl 152,4 metre uzunluğunda ve 35,1 metre yüksekliğindeki dev salonuna yerleştirmek için beş yıl boyunca yılda bir heykel sipariş etme olanağı veriyor. Kuşkusuz bu anlaşma, bütün bir yıl boyunca sponsor şirket için yüksek statülü bir tanıtım demektir; Unilever yönetim kurulu başkanı Niall FitzGerald bu anlaşma için "şimdiye kadar gerçekleştirdiğimiz en büyük sanat yatırımı" diyor:

> Bu anlaşmayı yaptık; çünkü ticarî hedeflerimizle örtüşüyor. [...] Uluslararası ölçekte tanınacak, yeni bir galeride sergilenecek dünya çapındaki yaratıcı eserlerin siparişini desteklememizden hem Tate hem de Unilever kazançlı çıkacak.[53]

Kuşkusuz bu, Tate'in ticarî sponsorlukla ilk tecrübesi değil. Sanat sponsorlarını kendine çekmek konusunda başarılı bir geçmişi var. Ancak galeri, Unilever Serisi'ne kadar sponsorlarına olan minnetini böylesine açık bir şekilde ifade etmiyordu. Teşhirlerinin bir şirket ismiyle süslenmesine izin vermesi, önemli bir dönüm noktası olarak nitelenebilir; çünkü Tate, geçmişte her zaman, diğer Britanya sanat kurumlarına örnek olmuştur. Tate'in bu kararı, sponsor ismi verilmiş sergilerin ve galeri mekânlarının kültürel arenada kalıcı unsurlar haline geleceğini ve çokuluslu markaların bu arenada ön plana çıkacağını mı gösteriyor?

Özel servet ve çokuluslu sermaye tarafından özsel biçimde değiştirilen bir kültürel arena pek de iç açıcı bir tablo oluşturmuyor. Yaşamın diğer alanlarında, halkın baskısı çokuluslu şirketler üzerinde etkili olabiliyor: Britanya'da genetiği değiştirilmiş gıda meselesinde Monsanto'nun geri çekilmesinde ya da 1999'da Seattle'da, 2000'de Prag'da Dünya Ticaret Örgütü konferansına karşı düzenlenen yoğun gösterilerde olduğu gibi. Ancak, sanat alanında benzer bir protesto ya da tepki hareketinin gerçekleşeceğine ilişkin hiçbir işaret yok. Britanya sanat kurumları büyüme fikrine ve kısa dönemli bilançolarına takılıp kalmış durumda; onayladıkları sanatçılar öncelikle bugünün piyasası için tasarlanmış, reklama yönelik ve kendi kendine göndermede bulunan sanat eserleri üretiyorlar; bu durum değişmedikçe, sözünü ettiğimiz türde bir hareketin gerçekleşmesi de pek mümkün görünmüyor.

Saatchi Serbest Bölgesine Doğru?

Geride bıraktığımız yirmi yıl boyunca Britanya'da çağdaş sanat piyasasına tek bir kişinin hâkim olduğuna kuşku yok. Charles Saatchi'nin çokuluslu arenada iş yaptığı günler çok gerilerde kaldı, ama 1980'lerden beri çağdaş Britanya sanatında hiç kimsenin meydan okuyamayacağı güçlü bir konumda bulunuyor; yeni yüzyıla girerken de bu etkisinden bir şey yitirmedi. Ancak, onun sanat girişimlerini ayrıntılı olarak listelemek, dev reklam düzeneğini beslemek ve yaptıklarını daha da yüceltmek anlamına gelebilir. 1997 yılında Londra'da Kraliyet Akademisi'nde gerçekleştirdiği *Sensation* adlı serginin, Saatchi'nin özel koleksiyonunu kamuoyuna başarıyla sunduğunu söylememiz yeterli. Sergi aynı zamanda Saatchi'nin yarattığı Genç Britanya Sanatçıları projesini medyanın ilgi odağına yerleştirdi ve projeye tutarlı ve temsil edici bir sanat hareketi havası verdi.[54] Kazandığı popülerlik, imaj satma sanatında bu kadar usta olan Saatchi'yi şaşırtmamış olsa gerek. Bu sergiden sonra ismi sürekli manşetlerde yer aldı: Önce 1998'de yüksek lisans öğrencileri için sanat bursları oluşturmak amacıyla kendi portföyünden sanatçıların çok sayıda eserini müzayededede satmasıyla, sonra da Sanat Konseyi Koleksiyonu'na elindeki sanat eserlerinden 100'ünü bağışlamasıyla.[55]

Sensation adlı serginin başarısından cesaret alan Saatchi, 1999'da *Young British Art: The Saatchi Decade* [Genç Britanya Sanatı: Saatchi On Yılı] adlı sehpa üstü kitabını yayınlattı.[56] Kitabın küstah alt başlığında, çağdaş sanat üretiminde koca bir on yılı tanımlamak için ilk kez özel bir koleksiyoncu-tacirin ismi açıkça kullanılıyordu – sanki çağdaş sanat varlığını tek bir kişiye borçlu olabilirmiş gibi. Kitapta, Saatchi'nin eski müşterisi ve akıl hocası Thatcher'a gösterdiği hürmet de çok anlamlıydı: Thatcher'ın fotoğrafı kitabın

ilk sayfasında yer alıyordu. Politik bir jest olarak bu yalnızca nostaljik değil, aynı zamanda hırslı bir davranıştı. Nostaljikti, çünkü Saatchi'nin 1980'lerdeki çokuluslu reklam imparatorluğunun yükselişi ile Thatcherizm'in yükselişi arasında sıkı bir bağ vardı. Hırslıydı, çünkü 1980'lerin genel politik "başarısı" ile, 1990'larda sanat alanındaki kişisel bir iddia arasında bağ kuruyordu. Margaret Thatcher 1980'lerde politika için ne idiyse, Saatchi de 1990'lı yıllarda sanat için oydu – ya da kendisini öyle görüyordu.

Bir şirket yöneticisi olarak Charles Saatchi gerçekten on yıllık Thatcher döneminin işletme kültürünün kusursuz bir temsilcisidir. Himayesi altındaki Damien Hirst'ün işindeki donuk bakışlı köpek balığı gibi, Thatcher tarzı serbest piyasanın sularında özgürce yüzdü. 1980'lerde yönettiği çokuluslu imparatorluk artık geçmişe karıştı; ama o, sanat koleksiyonculuğu/alım satımı için kurduğu işletme aracılığıyla çokuluslu operasyonlarını sürdürmeyi başardı. Gerçekleştirdiği *Sensation* adlı sergi, (daha iyi bir ifade bulamıyorum) "çokuluslu" denebilecek bir etkinliğe dönüştü: Dünya sahnesine çıkarmak üzere organize etmeye ve büyük paralar yatırmaya çok hevesli olduğu bir sergiydi bu. Ancak, *Sensation* 1999 sonlarında büyük tartışmalarla doruğuna ulaştığı sırada, şansı tersine döndü: Avustralya'daki National Gallery, New York'taki gösterimi sona erdikten sonra *Sensation*'ı programında yer almasına rağmen iptal etti. Bu, Saatchi'nin sanat alanındaki çokuluslu hamlelerinin karşılaştığı ilk engeldi.

Charles Saatchi ile kardeşi Maurice'in tanıtım alanındaki hünerleri eski ihtişamını yitirmiş gibi görünüyor. Margaret Thatcher'ın imajını, art arda üç kez cilalayıp Britanya halkına satmayı beceren Saatchi'nin büyülü marka ismine karşın, iki kardeşin Greewhich'teki Binyıl Kubbesi'ni pazarlamak için Yeni İşçi Partisi'nden kopardıkları 16 milyon ster-



Resim 43: British Telecom'un Binyıl Kubbesi'ndeki reklamı, "Talk" [Konuş] yazıları, British Telecom'un sloganı "konuşmak iyidir"e gönderme. Ayrıca, popüler film karakteri ET'ye ve filmin BT'nin televizyon reklamlarında kullanılan müziğine yer veriliyor.

linlik iş, büyük bir başarısızlıkla sonuçlandı. Başbakanın "Yeni İşçi Partisi'nin gelecek seçim bildirgesinin açılış paragrafı" olarak göklere çıkardığı Kubbe'nin medya ve halk tarafından sevilmekten ziyade alay konusu edildiği ortaya çıktı. Bu yapının sunduğu görsel gösteriler göz kamaştırıcı olabilir, ama içleri boş. Yeni yüzyılda çarpıcı bir Britanya vizyonu sunmaktan çok uzak olan Kubbe, Yeni İşçi Partisi'nin şirket sponsorluğu için diktiği bir anıt gibi duruyordu. 2000 yılının Ocak ayında gerçekleştirilen bir televizyon röportajında, Başbakan politik projesini açıkladı: "Biz solun ve sağın geleneksel sınırlarının ötesine geçebileceğimizi düşünüyoruz. Özel sektör yanlısı, girişimcilik yanlısı ve adalet yanlısı bir siyasî parti olabilirsiniz; bunu gerçekleştirmek mümkün."[57] Kubbe, çokuluslu sermayenin zaferi olarak tanımlanabilir; ama bu, etkilemesi beklenen halktan güven-

oyu alamamış bir zaferdir. Bunun ortaya koyduğu bir gerçek varsa, o da şu: Sadece Yeni İşçi Partisi ile onu iktidara getiren halk arasında değil, çokuluslu şirketler ile onların küresel imparatorluğunun nihaî dayanağını oluşturan insanlar arasında da derin bir kültürel uçurum var. Hükümet halkın çıkarı adı altında büyük şirketlerle yakınlık kurmaya çalışır, çokuluslu şirketler kültürü destekleme kisvesi altında kendi ticarî çıkarlarını kollarken, büyük şirketlerin denetlenemeyen gücüne daha ne kadar tahammül edileceğini göstermek eninde sonunda halkın inisiyatifine kalmıştır. Diğer demokratik yöntemler etkisiz kaldığında direnmek için gereken kolektif güce yalnızca halk sahiptir.

SON SÖZ

Sözünü ettiğim kültürel ve sanatsal gelişmeler 1980'den önce başladı; bununla birlikte, şirketlerle sanat dünyasının güçlü bir biçimde kenetlenmesine neden olan etmenler, Reagan ve Thatcher hükümetlerinin özel kesim yanlısı ideolojisi ve özel hamiliği teşvik eden politikalarıydı. Bu kenetlenme, Amerika'da ve Britanya'da kültürel manzaraya 1980'ler boyunca damgasını vurdu. Reagan ve Thatcher öyle bir miras bıraktı ki, hem Demokratlar hem de Yeni İşçi Partisi 2000 yılında hâlâ onların bakış açısını benimsediklerini iddia edebilirler; çünkü özel kesim sponsorluğunun ve işletme kültürünün değerlerini savunmayı sürdürüyorlar. Geride bıraktığımız yirmi yıl boyunca işletme kültürü her iki ülkenin kültür coğrafyasını kuşatmakla kalmadı, aynı zamanda hayatın her köşesine sızdı.

Şirketler sanat müzelerini ele geçirmekle, bu kurumların çalışma tarzlarını önemli ölçüde değiştirdiler; aynı zamanda bizim bu kurumları ve barındırdıkları sanatı algılayışımızı da değiştirdiler. Sanat eserlerini kendi binalarında sergileye-

rek mekânı yeniden çerçeveledi ve çağdaş sanat söylemini yeniden tanımladılar. Kapitalist bir demokraside sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanı elbette sınırlı ve zor olacaktır; ama bu en azından bir forum oluşturur – kamusal tartışmaya ve eleştirilere açık bir forum. Oysa şirketler, Ulusal Sanat Vakfı'nın (daha az ölçüde olmak üzere Sanat Konseyi'nin) aksine, potansiyel olarak sosyal ve siyasî açıdan hesap verme yükümlülüğüne tâbi kılınamaz, bu kurumlarla eşit ölçüde kültürel sorumluluk duymaları beklenemez. Örneğin bir şirketin elindeki zengin çağdaş sanat koleksiyonlarını nasıl kullandığını hiç kimse ciddi olarak sorgulayamaz; kamunun geneline kapalı olan bu koleksiyonlara ancak iş dünyasından çok dar bir kesim ve sosyal elitler ulaşabilir. Acaba sanat dünyasındaki ayrıcalıklı ve hâkim konumları on yıllık Reagan ve Thatcher döneminin kamu politikalarıyla açıkça onaylanan ve resmen meşru sayılan bu şirketlerin sanat imparatorlukları düzeninin gerisindeki güce meydan okumak mümkün mü? Şirket nerede biter, kamu hangi noktada başlar? Kamuya hesap verme yükümlülükleri olmadıkça, Amerika ile Britanya'daki şirketlerin güce ve zenginliğe ulaşma çabalarını halkla ilişkiler gösterisinden başka bir şeye dönüştürmesi olanaksızdır – sanat dünyası üzerindeki geçici etkileri ne olursa olsun.

Sanatın ve kültürün özelleştirilmesi sanat dünyasında, özellikle Britanya'da, kimsenin beklemediği gelişmelere neden oldu; Pandora'nın kutusu açıldı, bu gelişmelerin bazısı hiç de hoş ya da olumlu değil. Sonunda birçok güzel şeyin yitirilme olasılığına rağmen, umudun yok olmayacağını bilmek rahatlatıcı olabilir. Britanya ve Amerika'da kültürü özelleştirme süreci durmadan güçlenirken, bu yolu izlemek konusunda daha isteksiz davranan Fransa gibi başka ülkeler, sanatın kamu kaynaklarıyla finansmanı için ciddi fonlar aktarmayı sürdürüyor. Ayrıca hegemonik bir konum asla

mutlak değildir; bir dizi faktörün karşılıklı etkileşimine bağlıdır ve sonu gelmeyen bir uzlaşma sürecine tâbidir. Şirketlerin sanat dünyasındaki ayrıcalıklı konumunun kalıcı olması hiç de şart değil; bu, en azından, kamu politikalarına, iş dünyasının ekonomik gücüne, bir ölçüde de sanat kurumları ile bürokratlarının hırslarına ve özlemlerine bağlı. Sistem içinde gerilim ve kırılma işaretlerine seyrek rastlanıyor; ama günün birinde, direniş odaklarının oluşacağını ve şimdilik hâkim olan düzeni sorgulayıp ona meydan okuyacaklarını düşünmemek için hiçbir neden yok.

Notlar

1 Nigel Lawson, *The View From No. 11* (Londra: Bantam Press, 1992) s. 64.

2 Çokuluslular dahil olmak üzere şirketlerin Yeni İşçi Partisi iktidarında ülke çapında giderek daha önemli hale gelen rolü konusunda bkz. George Monbiot, *Captive State: The Corporate Takeover of Britain* (Londra: Macmillan, 2000).

3 Robin Cembalest, "Clinton and the Arts", *Artnews*, 92. cilt, 1. sayı, Ocak 1993, s. 122-125.

4 Roth Evan, "Kulturkampf: How Bush and Clinton Score", *Museum News*, 71. cilt, Eylül/Ekim 1992, s. 47.

5 Andres Serrano, *İşe İsa* adlı eseri için ağır eleştirilere maruz kalmıştı; bu eser, İsa'lı bir çarmıhı Serrano'nun kendi idrarına daldırılmış halde gösteren bir fotoğraftır.

6 Kongre 1989 yılında Ulusal Sanat Vakfı'na bir müstehcenlik kısıtlaması getirdi; buna göre Vakıf, müstehcen, sado-mazoşist, erotik ya da çocuklar açısından cinsel sömürünün söz konusu olduğu düşünülen hiçbir çalışmayı destekleyemeyecekti. Müstehcenlik kısıtlaması Federal Mahkeme tarafından 1991 yılında anayasaya aykırı bulundu.

7 "Remarks by the President and the First Lady at the President's Committee on the Arts and Humanities Ceremony", basın bülteni, Beyaz Saray Basın Sözcülüğü, 21 Eylül 1994.

8 "Excerpts from the Republican Party's Platform", *The New York Times*, 13 Ağustos 1996.

9 Ann Landi, "The Unkindest Cut", *Artnews*, 93. cilt, Eylül 1994, s. 46.

10 "Patrick J. Buchanan in his own Words", *The New York Times*, 26 Ekim 1999.

11 A.g.e.

12 "Excerpts from Ruling to Uphold Decency Tests for Awarding Federal Arts Grants", *The New York Times*, 26 Haziran 1998 ve Linda Greenhouse, "Justices Uphold Decency Test in Awarding Arts, Backing Subjective Judgement", *The New York Times*, 26 Haziran 1998.

13 Dan Glaister, "Blair Escapes the Critics in Role as Arts Champion", *Guardian*, 1 Şubat 1999.

14 Dan Glaister, "Labour Vows to Support Artistic Talent", *Guardian*, 4 Şubat 1999.

15 David Hencke ve Amelia Gentleman, "Auditors Say Arts Council is Soft Touch", *Guardian*, 14 Mayıs 1999.

16 Camelot'a göre şans oyunu oynayanların sınıfsal dağılımı şöyle: % 21 AB, % 25 C1, % 26 C 2 ve % 28 DE. Bu veri Camelot tarafından 4 Şubat 2000 tarihinde sağlandı.

17 17 Aralık 1999 tarihinde düzenlenen bir basın toplantısında konuşan Serota şu yorumu yaptı: "John Major'ın bu ülkeye kazandırdığı en önemli kurum Millî Piyango'dur. Bence çok açık olan bir şey var: Yedi yıl başbakanlık yapmış olan John Major, 10 ya da 15 yıl sonra, Millî Piyango'yu kurmuş olması nedeniyle en iyi hatırlanan başbakan olacaktır".

18 Margaret Thatcher, *The Downing Street Years* (Londra: HarperCollins, 1993) s. 610'daki not.

19 British Museum, Özel Finansman Girişimleri çerçevesinde gerçekleştirilen Kraliyet Cephaneliği'nin iflasından sonra araştırma merkezinin finansmanında aynı aracın kullanılmasını öngören planını iptal etti.

20 David Ward, "Smith Drums Up Cash to Save Arms Museum", *Guardian*, 2 Ağustos 1999.

21 Chris Smith'le 20 Ocak 2000 tarihinde yapılan konuşma.

22 Nick Cohen, "The Third Way... Make the Third Generation Pay", *Guardian*, 7 Kasım 1999.

23 Laura M. Holson, "The Incredible Shrinking Banker", *The New York Times*, 2 Ağustos 1998.

24 Ken Johnson, "Showcase in Arcadia", *Art in America*, 76. cilt, Temmuz 1988, s. 94-103; Anni Landi, "And Peggy Makes Four", *Artnews*, 94. cilt, Eylül 1995, s. 58 ve Ralph Blumenthal ve Carol Vogel, "Guggenheim Plans a Branch at the Hudson", *The New York Times*, 19 Kasım 1998 ve "The Guggenheim Proposes Gehry Museum for New York", *The New York Times*, 28 Eylül 1999.

25 David D'Arcy, "No Populist, No Colonialist – Just Loved by Business", *Art Newspaper*, 10. cilt, Ekim 1998, s. 37.

26 Michael Kimmelman, "Thomas Krens: The Globe Straddler of the Art World", *The New York Times*, 19 Nisan 1998.

27 A.g.e.

28 Roberta Smith, "'Mediascape' ": High-Tech Art and Entertainment", *The New York Times*, 18 Haziran 1996.

29 Jason Edward Kaufman, "Guggenheim Goes Virtual", *Art Newspaper*, 7. cilt, Mayıs 1996, s. 17.

30 Holland Cotter, "A SoHo Sampler: Shortlist for Prize", *The New York Times*, 22 Kasım 1996. Hugo Boss'un Guggenheim sponsorluğu hakkında daha fazla ayrıntı için bkz. 6. Bölüm.

31 "Das Deutsche Guggenheim Berlin", Deutsche Bank tarafından hazırlanan bilgi broşürü.

32 Christopher Philips, "Guggenheim Opens Berlin Outpost", *Art in America*, 86. cilt, Ocak 1998, s. 29'da alıntılanmış.

33 Kimmelman, "Thomas Krens".

34 Joseph Giovannini, "Reshaping Bilbao", *Architecture*, 86. cilt, Aralık 1997, s. 39-42.

35 Warren Hoge, "Bilbao's Cinderella Story", *The New York Times*, 8 Ağustos 1999.

36 Joseba Zulaika, "The Seduction of Bilbao", *Architecture*, 86. cilt, Aralık 1997, s. 60-63. Müzenin maliyetinin genel olarak 100 milyon dolar dolayında olduğu söylenir; ancak Zulaika, Ramon Zallo'nun hesapladığı 250-360 milyon doları kabul etmiş. İşin içinde olmayan hiç kimse bu girişimin gerçek maliyetini bilmez; çünkü sözleşmedeki bir madde bu rakamın açıklanmasını engeller. Ayrıca bkz. François Chaslin, "Bilbao, en toute franchise", *L'Architecture d'aujourd'hui*, 313. sayı, Ekim 1997, s. 44-51.

37 Giovannini, "Reshaping Bilbao", s. 42.

38 *A.g.e.*

39 Robin Cembalest, "First We Take Bilbao", *Art Forum*, 36. cilt, Eylül 1997, s. 64.

40 Juan Ignacio Vidarte daha önce, bölge yönetiminde vergi ve finans direktörüydü.

41 Andrew Decker, "Can the Guggenheim Pay the Price?", *Artnews*, 93. cilt, Ocak 1994, s. 142-149.

42 David Ward, "Liverpool Woos Guggenheim", *Guardian*, 9 Temmuz 1999.

43 "Mayor Giuliani Awards Solomon R. Guggenheim Foundation Waterfront Site to Build Major New Museum in New York City", Guggenheim Müzesi basın açıklaması, 28 Kasım 2000 ve "Guggenheim Foundation to Undertake Feasibility Study in Brazil", Guggenheim Müzesi basın açıklaması, 10 Kasım 2000.

44 "Guggenheim Foundation Announces New Exhibition Space at the Venetian in Las Vegas Designed by Rem Koolhaas to Open Summer 2001", Guggenheim Müzesi basın açıklaması, 20 Ekim 2000.

45 Japonlar, sıradan bir Japon'un en çekici bulacağı iki tür sanat eserine sahip olmak isterler: Asya antikaları ve empresyonist eserler; buna karşın Boston Müzesi, koleksiyonunun bütün bölümlerinden eser ödünç vermekte ısrar etti; bkz. "Branching out in Nagoya", *Newsweek International*, 2 Ağustos 1999 ve Kay Itoi, "Boston-Nagoya Deal Finalised", *Artnews*, 94. cilt, Şubat 1995, s. 52.

46 Robin Cembalest, "Building a Pioneering Partnership", *Artnews*, 91. cilt, Ocak 1992, s. 47.

47 Edward W. Said, *Orientalism* (Harmondsworth: Penguin Books, 1985) s. 100 [*Şarkiyatçılık*, çev. Berna Ülner (İstanbul: Metis, 2004)].

48 "Branching out in Nagoya".

49 18 Ocak 2000'de Tim Marlow'un yönetiminde Art 2000'de Lars Nittve ve Stephen Deuchar (Tate Britain'ın müdürü) tarafından yapılan konuşma.

50 Patrick Collinson, "Now Giving Really is Receiving", *Guardian*, 13 Kasım 1999.

51 David Brindle ve Terry Macalister, "Good Causes Welcome Incentives for Donors", *Guardian*, 10 Mart 1999.

52 Charlotte Abrahams, "Art to DIY for", *Guardian Weekend*, 9 Ekim, 1999.

53 17 Aralık 1999 tarihinde gerçekleştirilen basın toplantısındaki konuşma.

54 Charles Saatchi ve genç Britanyalı sanatçılar hakkında eleştirel bir inceleme için bkz. Stallabrass, *High Art Lite*, s. 196-222; krş. Hatton ve Walker, *Supercollector*.

55 Britanya Sanat Konseyi Koleksiyonu, yapılan bağış için minnet borcunu ödemek üzere özel bir katalog yayınladı; Saatchi, bu kataloğun basım giderlerini üstlenmeyi teklif etmişti; bkz. Arts Council Collection, *The Saatchi Gift to the Arts Council Collection* (Londra: South Bank Cenre, 2000).

56 *Young British Art: The Saatchi Decade* (Londra: Booth-Clibborn Editions, 1999).

57 Bkz. *Blair's Thousand Days*, 30 Ocak 2000'de BBC2'de yayınlandı.

RESİMLER

1 Richard Wentworth, *Oyuncak*, 1983, galvanizlenmiş ve kalaylanmış çelik, 31 x 41 x 62,5 cm, Britanya Sanat Konseyi Koleksiyonu, Hayward Gallery, Londra. Sanatçının izniyle, fotoğraf Eileen Tweedy.

2 Londra Tate Gallery'de sergi, 1998, Janet de Botton'ın bağışı şerefine.

3 BMW'nin Z3 modeli, *Arzu Nesneleri* adlı sergi sırasında, Londra South Bank'te teşhir edildi, BMW'nin sponsor olduğu Hayward Gallery sergisi, 1997-1998.

4 Tate Gallery'nin kampanyasına bağışta bulunanların listesi, 1998-1999.

5 Rachel Whiteread, *Ev*, Ekim 1993-Ocak 1994, Bow Road, Londra, Artangel/Beck's siparişi. Sanatçının ve Artangel'ın izniyle.

6 Rachel Whiteread'in Beck's için tasarladığı *Ev* etiketi

7 *Absolut Vision: New British Painting in the 1990s* adlı serginin afişi, 1996,1997, Oxford Modern Sanat Müzesi, Glenn Brown'ın *Seni ve Sana Has Tarzı Çok Aradım* adlı eseri, Jean Honoré Fragonard'ın *Pierrot Kostümü Giymiş Çocuk* adlı resminden esinlenerek.

8 Chris Ofili, *İthal*, 1996, keten üzerine yağlıboya, yaldız, polyester reçine, raptiye, fil dışkısı, dışkı kaidelerle, 121,9 x 91,4 cm, "Absolut Ofili" adıyla bilinir. Absolut Company'nin izniyle.

9 Oxford Modern Sanat Müzesi'nin cephesine asılı sponsor afişleri, 1996-1997

10 Yasumasa Morimura, *Oto-Portre (Aktrist)/Kızıl Marilyn'den Esinlenerek*, 1996. Sanatçının ve Luhring Augustine, NY'nin izniyle.

11 Hollanda ABN-AMRO Bank görevlisi olarak Van Gogh, Taipei Havaalanı'ndaki reklam, 1998.

12 Van Gogh'un *Rhône Üzerinde Yıldızlı Gece* adlı tablosunun röprodüksiyonu, ABN-AMRO Bank'in iddiasıyla "kamusal sanat" örneği, Taipei, 1998.

13 Philip Morris Whitney Amerikan Sanatı Müzesi'ndeki heykel avlusu, (mekânın kullanımına dair yasakların yazılı olduğu bildirilerle), New York, 1990.

14 Roy Lichtenstein, *Mavi Fırça Darbeli Duvar Resmi*, 170 x 80 cm, Equitable, New York. © The Estate of Roy Lichtenstein/DACS 2001. Yazarın fotoğrafı, 2000.

15 Sony şirketinin binasındaki "kamusal mekân"ı duyuran afiş, New York, 1995

16 Dean Clough Sanayi Parkı, Halifax, 1999

17 Dean Clough Atölyesi sanatçılarının tanıtımı, emlak komisyoncusunun "iyicilliği" bütün boyutlarıyla halka teşhir ediliyor, 1999. Dean Clough'nun izniyle fotoğraflandı.

18 Christian Boltanski, *Kayıp İşçiler Arşivi*, Henry Moore Vakfı Atölyesi, Mayıs 1994 ve sonrası, Crossley Halı İmalathanesi'nin kapanmasından sonra işsiz kalan ve Dean Clough'da yeniden işe alınmayan mavi yakalı işçilerin anısına yapılmış bir iş. Henry Moore Vakfı'nın izniyle fotoğraflandı.

19 *Washington: Bir Kent Projesi* adlı fotoğraf sergisi, Steve Gottlieb, Washington DC'deki hukuk şirketi, 1990.

20 Freshfields hukuk firmasındaki fotoğraf sergisi, Londra, 1992. Freshfields'ın izniyle.

21 New York BMW Gallery'deki *İleri!* adlı serginin broşürü. BMW'nin izniyle.

22 Londra ticaret bankasında eski tarz dekorasyon ve sanat koleksiyonu, 1992

23 Uluslararası bir finans kurumunun işlem salonunun görünümü, yukarda Annabel Grey'in *İşlem Salonu İçin Demiryolu Teması, Asılı Panelleri*, ham ipek üzerine mürekkep, akustik perdeler, Londra. Yazarın fotoğrafı, 1992.

24 Jean Dubuffet, *Dört Ağaçlı Grup*, 1972, fiberglas, alüminyum ve çelik, yükseklik 106,68 cm, Chase Manhattan genel merkezi, Wall Street, New York. Yazarın fotoğrafı, 1990.

25 Washington DC'deki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson hukuk şirketinin lobisi; Martin Puryear'ın *Kış Bannaklannda* isimli eseri, boyanmış çam, 187,9 cm x 322,58cm x 4,45cm. Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson'a teşekkürler.

26 Londra'daki uluslararası bir imalat şirketinin konuk salonu, William Tillyer'in *İngiltere Manzarası*, 1986. Yazarın fotoğrafı, 1992.

27 Joseph E. Seagram & Sons şirketinin önünde heykel teşhiri, Park Caddesi, New York, 1990.

28-29 Gerhard Richter, *İsimsiz*, ykl. 1985, üç kanatlı, tuval üzerine yağlıboya, BOC Grubu avlusu, Windlesham, Surrey. Yazarın fotoğrafı, 1990.

30 Oliver Carr Binası, Washington, DC, Lincoln Perry'nin *Altın Öğleüzeri*, 1989, tuval üzerine yağlıboya. Yazarın fotoğrafı, 1990.

31 Sol Lewitt, Duvar Deseni 580 Yamuk Formlar, 1988, üste bindirilmiş renkli mürekkep ve siyah karelerle iki desen. Londra'daki Deutsche Bank binasında. © ARS, NY ve DACS, Londra, 2001. Fotoğraf: Dennis Gilbert VIEW.

32 Ludgate binaları, Londra, Steven Cox'un heykeli görülüyor, 1994.

33 Barry Flanagan, *Çanın Üzerindeki Yaban Tavşanı*, Equitable, New York. © Sanatçı, Waddington Galleries'in izniyle, Londra. Yazarın fotoğrafı, 1990.

34 Richard Serra, *Mesnet*, 1987, Eldon Sokağı çıkışı, Broadgate Kompleksi, Londra. © ARS, NY ve DACS, Londra 2001. Yazarın fotoğrafı, 1994.

35 Washington DC'deki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson hukuk şirketinde bir büro, Joel Shapiro'nun dört litografı, *İsimsiz 6, 7, 10, 11*, 1979-1980; her biri 55,88cm x 76,20cm, 30 adet basılmış. Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson'a çok teşekkürler.

36 Bridget Riley, *Yazdönümü*, 1989, keten üzerine yağlıboya, 164,5 x 159 cm, 3i (Sınaî Yatırımcılar) tarafından sipariş edildi ve 3i'nin 1989 Yıllık Raporu'nda kullanıldı. 3i'nin izniyle.

37 Londra'daki uluslararası bankanın personel kantininin görünümü, William Scott'ın görevli tarafından "kap kacak" olarak adlandırılan eserleri. Yazarın fotoğrafı, 1992.

38 Londra'daki uluslararası bankanın çalışma odası, Barbara Hepworth'ün görevli tarafından "kızarmış yumurtalar" olarak adlandırılan eseri. Yazarın fotoğrafı, 1992

39 Washington DC'deki uluslararası muhasebe şirketinin bürosu, Leslie Kuter'in *İki Muhasebecinin Portresi* isimli eseri, 1998, yün. Yazarın fotoğrafı, 1990

40 New York'taki Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson hukuk şirketinin lobisi, Donald Judd'ın *İsimsiz* duvar heykeli, anodize alüminyum ve galvanize çelik; 154,94cm x 281,30cm x 15,24cm. Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson'a çok teşekkürler.

41 Yeni İşçi Partisi iktidarında Ulusal Portre Galerisi'nde sosyal dışlama ve ücretsiz giriş, Londra, 1999.

42 Ulusal Portre Galerisi'ndeki Sainsbury's sergisinin afişleri, Londra, 1999-2000.

43 British Telecom'un Binyıl Kubbesi'ndeki reklamı, "Talk" [Konuş] yazıları, Londra, 2000.

Bu kitaptaki görsel ya da yazılı malzemeleri kullanma izni almak için elimizden gelen her türlü çabayı sarf ettik. Herhangi bir ihmalimiz olmuşsa özür diler, kitabın sonraki baskılarında hatamızı telafi edeceğimizi bildiririz.

Aksi belirtilmedikçe, bütün fotoğraflar yazara aittir.

KAYNAKÇA

Abbin, Byrle M., Diane Cornwell, Richard A. Helfand, Michael Janicki, Ross W. Nager ve Mark L. Vorsatz, *Tax Economics of Charitable Giving*, (Chicago: Arthur Andersen & Co., 1991).

Ades, Dawn ve Andrew Forge, *Francis Bacon* (Londra: Thames and Hudson/Tate Gallery, 1985).

Alberge, Dalya, "The Art Donors", *The Independent*, 25 Şubat 1992.

— "A Very Private Collector", *The Independent*, 3 Mart 1992.

Alexander, Victoria Dean, *From Philanthropy to Funding: The Effects of Corporate and Public Support on Art Museums*, yayınlanmamış doktora tezi, Stanford University, California, 1990.

Allen, James Sloan, *The Romance of Commerce and Culture* (Londra ve Chicago: University of Chicago Press, 1983).

Allen, Jane, "The (Declining) Power of Review", *New Art Examiner*, Kasım 1981, s. 12-13.

Altias, Elaine, "British Budget Battle: Funding Cuts Mobilize Arts Community", *The Washington Post*, 9 Ocak 1985; Penelope Cagney, "Can US Fund Raising Help British Arts?", *Fund Raising Management*, 19. cilt, 8. sayı, Ekim 1988, s. 76-79'da alıntılanmış.

AMCON Group, Inc., *Seminar on Business Support of the Arts*, 3 Haziran 1981, New York.

American Association of Museums, *Data Report: From the 1989 National Museum Survey*. Washington DC, 1992.

Ames, Peter J. ve Helen Spaulding, "Museum Governance and Trustee Boards", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7. cilt, Mart 1988, s. 33-36.

Anderson, Robert C., "Paintings as an Investment", *Economic Inquiry*, 12. cilt, Mart 1974, s. 13-26.

Anderson, Susan Heller, "Ever Pragmatic Singapore is Making Art Its Business", *The New York Times on the Web*, 25 Temmuz, 1999.

Anon, "American Business and the Arts", *Forbes*, 28 Ekim 1985 (özel reklam eki).

—"American Business and the Arts", *Forbes*, 27 Ekim 1986 (özel reklam eki).

— "Arts Beat Sports for Successful Corporate Hospitality", *absa Bulletin*, Sonbahar 1991, s. 6.

— "Business Brief: Medicis of the Corporate World", *The Economics*, 21 Şubat 1981.

—"Downtown Style", *Vogue* (US) 178. cilt, 9. sayı, Eylül 1988, s. 125-128.

—"Hammer Museum Nailed by Lawsuits", *Art in America*, 77. cilt, 7. sayı, Temmuz 1989, s. 31, 167.

—"Letters", *Burlington Magazine*, Mayıs 1989, s. 357-358.

—"Pharmaceutical Giant Sponsors Art", *Arts Review*, Eylül 1992, s. 440.

— "Philip Morris" Blackmail Scam", *The New York Observer*, 3 Ekim 1994.

— "Reagan Names Task Force to Study New Form for Endowments", *The New York Times*, 7 Mayıs 1981.

— "Sponsorship"s Decade of Growth", *Classical Music*, 290. sayı, 21 Aralık 1985, s. 1.

— "Success at Last: The Media Credit Breakthroguh", *absa Bulletin*, Sonbahar/Kış, 1989, s. 3.

— "Taking Stock: Art for Art"s Sake", *Accountancy Age*, 3 Aralık 1987.

Archer, Mark, "The City"s Best Kept Secret", *Telegraph Weekend Magazine*, 19 Ocak 1991.

Armitstead, Claire, "Risky Business", *Guardian*, 13 Ocak 1993.

Arthur Andersen, *Business Support for the Arts in Europe*, Londra, 1991.

— *Business Support of the Arts: A Tax Guide*, Londra, 1991.

Arts Council of Great Britain (ACGB), *Arts Council Collection Acquisitions 1979-83*. 1984.

— *Arts Council Collection Acquisitions 1984-88*. Londra: ACGB/South Bank Centre, tarihsiz.

— *Arts Council/British Gas Awards – Working for Cities* (kayıtlardaki formu), 1990.

— *Arts Council of Great Britain Royal Charter*. 1967.

—*The Arts Funding System: An Introduction to the Components of the UK Arts Funding System*, tarihsiz.

— *British Gas Properties/Arts Council Awards 1995: Working for Cities* (kayıtlardaki formu), 1995.

—*The Glory of the Garden: A Strategy for a Decade*. 1984.

— *Rewarding Enterprise*. 1987.

Associates for Arts Research and Technical Services, *Visual Artists' Organizations Fiscal Year 1982-83*, yayınlanmamış rapor, Washington DC, 1985.

Association for Business Sponsorship of the Arts (ABSA), *Business Sponsorship of the Arts: A Tax Guide*, Londra, 1984.

— *Business Support for the Arts 1993/94*. Londra, 1994.

Association of American Museums, *Data Report: From the 1989 National Museum Survey*, Washington DC, 1992.

Baldry, Harold, *The Case for the Arts* (Londra: Secker ve Warburg, 1981).

Balfour, Nancy, "Getting Art into Business", *Arts Review Year Book 1986*, s. 32.

Bannister, Nicholas, "Writing on the Wall for IBM"s $ 25 m Collection of Paintings", *Guardian*, 15 Şubat 1995.

Barbican Art Gallery, *Capital Painting: Pictures from Corporate Collections in the City of London* (Londra, 1984).

Barnes, Rachel, "Dream Factory", *Guardian*, 3 Haziran 1994.

Beardsley, John, *The Art Critics Fellowship Program: Analysis and Recommendations*, National Endowment for the Arts, Washington DC, yayınlanmamış rapor, Ağustos 1983.

Beaumont, Mary Rose, "An Introduction to the Collection", *Unilever House London Contemporary Art Collection: The First Twelve Years*. Unilever şirketi tarafından yayınlanan katalog, Londra, tarihsiz.

Beck, Ernest, "Nicholas Serota: Getting the Hang of it", *Artnews*, 88. cilt, 3. sayı, Mart 1989, s. 117-118.

Berger, Ruth, "The Corporation as Art Collector", *Across the Board*, Ocak 1983, s. 42-50.

Berle, Adolf A. ve Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, gözden geçirilmiş baskı (ilk baskı: 1932) (New York: Harcourt, Brace & World, 1967).

Bickers, Amy, "Winnings Images", *Far Eastern Economic Review*, 26 Mart 1998.

Blount, Winton M., *Business Support to the Arts is Just Good Sense* (New York: BCA, 1984).

Blumenthal, Ralph ve Carol Vogel, "Guggenheim Plans a Branch at the Hudson", *The New York Times*, 19 Kasım 1999.

—"The Guggenheim Proposes Gehry Museum for New York", *The New York Times*, 28 Eylül 1999.

Bois, Yve-Alain, "The Antidote", *Ekim*, 39. sayı, 1986, s. 128-144.

Bois, Yve-Alain, Douglas Crimp ve Rosalind E. Krauss, "A Conversation with Hans Haacke", *October*, 30. sayı, 1984, s. 24-48.

Bolton, Richard, "Enlightened Self-Interest: The Avant- Gadre in the 80's", *Afterimage*, 16. cilt, 7. sayı, Şubat 1989, s. 12-18.

Boseley, Sarah, "Tobacco Ads and Sports Sponsorship to Dissappear", *Guardian*, 18 Haziran 1999.

Bourdieu, Pierre, "Cultural Reproduction and Social Reproduction", bkz. Richard Brown (ed.), *Knowledge, Education, and Cultural Change* (Londra, Tavistock Publications, 1973) s. 71-112.

— *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, çev. Richard Nice (Londra ve Mebourne: Routledge ve Kegan Paul, 1984).

Bourdieu, Pierre ve Alain Darbel, *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*, çev. Caroline Beattie ve Nick Merriman (Cambridge: Polity, 1991).

Bowler, Anne E. ve Blaine McBurney, "Gentrification and the Avant-Garde in New York's East Village", J. H. Balfe (ed.), *Paying the Piper: Causes and Consequences of Art Patronage* (Urbana ve Chicago: University of Illinois Press, 1993) s. 161-182.

Brandenberg, Mary, "Sustenance: From the City", *Accountancy*, Eylül 1988, s. 65-69.

Brauer, Fay, "Tate Sponsorship", *Art Monthly*, 91. sayı, Kasım 1985, s. 2-3.

Brenson, Michael, "Museum and Corporation- A Delicate Balance", *The New York Times*, 23 Şubat 1986.

Brindle, David ve Terry Macalister, "Good Causes Welcome Incentives for Donors", *Guardian*, 10 Mart 1999.

Brooks, Valerie F., "Art & Business in the "80"s: A Billion Dolar Merger", *Artnews*, reklam eki, 86. cilt, 1. sayı, Ocak 1987.

— "Confessions of the Corporate Art Hunters", *Artnews*, 81. cilt, 6. sayı, Yaz 1982, s. 108-112.

Buck, Louisa ve Philip Dodd, *Relative Values or What's Art Worth?* Londra: BBC, 1991.

Button, Virginia, *The Turner Prize* (Londra: Tate Gallery, 1999).

Cagney, Penelope, "Can US Fund-Raising Help British Arts?", *Fund Raising Management*, 19. cilt, 8. sayı, Ekim 1988.

Carles, Richard ve Patricia Brewster, *Patronage and the Arts* (Londra: Conservative Political Centre for the Bow Group, 1959).

Carter, Malcom N., "The Hoving Years", *Artnews*, 76. cilt, 1. sayı, Ocak 1977, s. 37-40.

Cembalest, Robin. "Clinton and the Arts", *Artnews*, cilt 92, sayı 1, Ocak 1993, s. 122-125.

Chaslin, Fronçois, "Bilbao en toute franchise", *L"Architecture d"aujourd"hui*, sayı 313, Ekim 1997, s. 44-51.

Chaudhuri, Anita, "Suiting Stars", *Guardian*, 25 Haziran 1997.

Chemical Bank Corporation, *Art of the '80s from the Collection of Chemical Bank* (sergi kataloğu). New York, 1989.

Cohen, David, "Art for Everybody"s Sake", *Accountancy*, Nisan 1991, s. 70-71.

Cohen, Jean Lawlor, "Sculpture: It's Here and Thriving at the Washington Law Firm", *The Washington Lawyer*, cilt 2, sayı 3, Ocak/Şubat 1988, s. 45.

Cohen, Nick, "The Third Way... Make the Third Generation Pay", *Guardian*, 7 Kasım 1999.

Collinson, Patrick, "Now Giving Really is Receiving", *Guardian*, 13 Kasım 1999.

Connolly, Kate, "Hugo Boss Firm Made Uniforms for the Nazis", *Guardian*, 13 Ağustos 1997.

Conservative Political Centre, *The Arts – The Way Forward*. Londra, 1978.

— *Government and the Arts*. Londra, 1962.

Conyers, Tony, "State Cannot be Part of Arts Revival", *The Daily Telegraph*, 28 Mayıs 1980.

Cooper, James F., "(Malcolm S. Forbes'la yapılan görüşme)... "Nothing Will Destroy our Culture While People are Free to Create", *Forbes*, 2 Ekim 1989.

Council for the Encouragement of Music and the Arts (CEMA), *The Arts in War Time: A Report on the Work of C.E.M.A. 1942 & 1943*. Londra, tarihsiz.

Cummings, Milton C., Jr. ve J. Mark Davidson Schuster (ed.), *Who's to Pay for the Arts?* (New York: American Council for the Arts, 1989).

Cummings, Milton C., Jr. ve Richard S. Katz (ed.), *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (New York: Oxford University Press, 1987).

D'Arcy, David, "No Populist, No Colonialist – Just Loved by Business", *Art Newspaper*, cilt 10, Ekim 1998, s. 37.

de Botton, Gilbert, "Sponsorship of Art". 8 Kasım 1985'te İşyerleri için Sanat şirketi tarafından düzenlenen *Work at Art* konferansında yaptığı konuşmanın çevirisi.

Decker, Andrew, "Trustees and Trust", *Artnews*, cilt 88, sayı 10, Aralık 1989, s. 51.

de Jongh, Nicholas, "Businessmen Get £25.000 to Back Arts", *Guardian*, 30 Nisan 1980.

— "Luce Way with Cash", *Guardian*, 16 Kasım 1985.

—"Stevas Launches Drive for More Arts Sponsorship", *Guardian*, 11 Haziran 1980.

— "Thatcher Pledge on Aid for the Arts", *Guardian*, 28 Mayıs 1985.

Deutsche, Rosalyn ve Cara Gendel Ryan, "The Fine Art of Gentrification", *Ekim*, Kış 1984, s. 91-111.

DiMaggio, Paul, "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston", *Media, Culture and Society*, cilt 4, 1982, s. 33-50 ve 303-322.

— Ed., *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint* (New York: Oxford University Press, 1986).

— "Social Structure, Institutions, and Cultural Goods: The Case of the United States", Pierre Bourdieu ve James S. Coleman (ed.), *Social Theory for a Changing Society* (Boulder, CO: Westview Press ve New York: Russel Sage Foundation, 1991).

DiMaggio, Paul ve Michael Useem, "Cultural Democracy in a Period of Cultural Expansion: The Social Composition of Arts Audiences in the United States", *Social Problems*, cilt 26, sayı 2, 1978, s. 179-197.

— "Cultural Policy and Public Policy: Emerging Tensions on Government Support for the Arts", *Social Research*, cilt 45, 1978, s. 356-389.

— "Social Class and Arts Consumption", *Theory and Society*, cilt 5, 1978, s. 141-161.

DiMaggio, Paul, Michael Useem ve Paula Brown, *Audience Studies of the Performing Arts and Museums: A Critical Review*, Research Division Report # 9 (Washington DC: National Endowment for the Arts, 1978).

Directory of Social Change, *Covenants: A Political Guide to the Tax Advantages of Giving*, 2. baskı, Londra, 1985.

Domhoff, G. William, *The Higher Circles* (New York: Random House, 1970).

Doulton, Anne-Marie, *The Arts Funding Guide* (Londra: Directory of Social Change, 1988).

Duncan, Carol, *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums* (Londra: Routledge, 1995).

Dye, Thomas R., *Who's Running America? The Conservative Years* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986).

Elsen, Albert ve J.H. Merryman, *Law, Ethics and the Visual Arts* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1987).

Evan, Roth, "Kulturkampf: How Bush and Clinton Score", *Museum News*, cilt 71, Eylül/Ekim 1992.

Faulds, Andrew, "The State and the Arts in Great Britain", *Studio International*, cilt 182, Kasım 1971, s. 202-205.

Feld, Alan L., Michael O'Hare ve J. Mark Davidson Schuster, *Patrons Despite Themselves: Taxpayers and Arts Policy* (New York: New York University Press, 1983).

Feldstein, Martin (ed.), *The Economics of Art Museums* (Chicago ve Londra: University of Chicago Press, 1991).

Ferguson, Bruce, Jane Swingle ve Kobi Conway (ed.), *TalkBack-Listen: The Visual Arts Program at First Bank System 1980-1990* (Winnipeg Art Gallery, 1989).

Finch, Andy, *Congressional and IRS Actions on Museum Tax Issues* (Washington DC: American Association of Museums, 1995).

Fletcher, Matthew, "The Art of Patronage", *Accountancy Age*, Temmuz/Ağustos 1991, s. 8-9, 11.

Fogarty, Michael ve Ian Christie, *Companies and Communities* (Londra: Policy Studies Institute, 1990).

Foote, Nancy, "The Apotheosis of Crummy Space", *Artforum*, cilt 15, Ekim 1976, s. 26-36.

Frito-Lay, Inc., *Selections from the Frito-Lay Collection*. Dallas, Texas, 1987.

Gardner, Paul, "Tainted Money", *Artnews*, cilt 88, sayı 4, Nisan 1989, s. 180-183.

— "What Price Glory?", *Artnews*, cilt 87, sayı 8, Ekim 1988, s. 123-125.

Gever, Martha, "Blowing in the Wind: The Fate of NEA Critics' Fellowships", *Afterimage*, cilt 12, sayı 1, Yaz 1984, s. 3, 37.

— "Growing Pains: Artists' Organizations in the 80s", *Afterimage*, cilt 11, sayı 6, Ocak 1984, s. 3, 22.

Gimelson, Deborah, "The Tower of Art: Art, the Handmaiden to Real Estate", *Art & Auction*, Ekim 1985, s. 152.

Gingold, Diane J., *Business and the Arts: How They Meet the Challenge* (Washington, DC: National Endowment for the Arts, 1984).

Giovannini, Joseph, "Reshaping Bilbao", *Architecture*, cilt 86, Aralık 1997, s. 39-42.

Glaister, Dan, "Blair Escapes the Critics in Role as Arts Champion", *Guardian*, 1 Şubat 1999.

— "Labour Vows to Support Artistic Talent", *Guardian*, 4 Şubat 1999.

Glennon, Lorraine, "The Museum and the Corporation: New Realities", *Museum News*, cilt 66, Ocak/Şubat 1988, s. 36-43.

Glueck, Grace, "Independent Corporation Weighed as Arts Agency", *The New York Times*, 14 Nisan 1981.

—"Mogul Power at the Whitney", *The New York Times Magazine*, 4 Aralık 1988, 6. Kısım, II. Bölüm, s. 74.

— "Power and Esthetics: The Trustee", *Art in America*, cilt 59, sayı 4, Temmuz/Ağustos 1971, s. 78-83.

—"What Big Business Sees in Fine Art", *The New York Times*, 26 Mayıs 1985.

Goetzmann, William N., "Accounting for Taste: Art and the Financial Markets Over Three Centuries", *The American Economic Review*, cilt 83, sayı 5, Aralık 1993, s. 1370-1376.

Goldberger, Paul, "Philip Morris Calls In IOUs in the Arts", *The New York Times*, 5 Ekim 1994.

— "Plazas, like Computers, are Best if User-Friendly", *The New York Times*, 22 Mart 1987.

Goldin, Amy ve Roberta Smith, "Present Tense: New Art and the New York Museum", *Art in America*, cilt 65, sayı 5, Eylül/Ekim 1977, s. 92-104.

Goodison, Nicholas, "Art is Life", *Arts Review*, Mayıs 1992, s. 168-70.

Gosling, Kenneth, "Fund-Raisers for Arts Get £25.000 State Aid", *The Times*, 30 Nisan 1980.

Graham Marchant Associates, *Where Do We Go Next? A Review of Touring in England*, Britanya Sanat Konseyi tarafından sipariş edildi.

Graham-Dixon, Andrew, "A Modern Medici", *Vogue* (Britanya), Kasım 1990, s. 236-239, 311.

— "Winning Strokes", *The Independent*, 4 Ekim 1988.

Grant, Daniel, "Corporate Collecting", *Art & Auction*, Ekim 1985, s. 166-168.

Greenhouse, Linda, "Justice Uphold Decency Test in Awarding Arts, Backing Subjective Judgements", *The New York Times*, 26 Haziran 1998.

Grossberg, Shelley Jane, "Artful Management", *Art & Auction*, Ekim 1987, s. 164-165.

Grundberg, Andy, "When Outs are In, What"s Up", *The New York Times*, 26 Temmuz 1987.

Habermas, Jürgen, "The Public Sphere", *New German Critique*, sayı 3, Sonbahar 1974, s. 49-55.

Hall, Anthea, "New Masters at the Tate", *The Weekend Telegraph*, 15 Ocak 1989.

Hall, Carla, "NEA, NEH Review", *The Washington Post*, 7 Mayıs 1981.

Hardy, Alys, "Luce Vows 'No Artistic Interference' ", *The Stage*, 11 Mayıs 1989.

Harris, John S., *Government Patronage of the Arts in Great Britain* (Londra/Chicago: University of Chicago Press, 1970).

Hatton, Rita ve John A. Walker, *Supercollector* (Londra: Ellipsis, 2000).

Hawkins, Ashton, "Income Taxes and Museums in America", *Apollo*, sayı 128, Kasım 1988, s. 340-344.

Hayward Gallery, *The Saatchi Gift to the Arts Council Collection*. Londra, 2000.

Hencke, David ve Amelia Gentleman, "Auditors Says Art Council is Soft Touch", *Guardian*, 14 Mayıs 1999.

Henriques, Diana B. ve Floyd Norris, "The Wealthy Find New Ways to Escape Tax on Profits", *The New York Times on the Web*, 1 Aralık 1996.

Hewison, Robert, *Culture and Consensus: England, Art and Politics since 1940* (Londra: Methuen, 1995).

— "Out to Change the Message on a Bottle", *The Sunday Times*, 28 Mayıs 1995.

Hillman-Chartrand, Harry (ed.), *The Arts: Corporations and Foundations* (Ottawa: The Canada Council, 1985).

Hilton, Tim, "Hung, Drawn but not yet Slaughtered", *Guardian*, 27 Ağustos 1992.

— "The Taking of the Tate", *Guardian*, 23 Aralık 1988.

Hoelterhoff, Manuela, "The Arts Endowments: Battling over the Muses", *The Wall Street Journal*, 5 Ağustos, 1981.

Hoge, Warren, "Bilbao"s Cinderella Story", *The New York Times*, 8 Ağustos 1999.

Hogrefe, Jeffrey, "Secondhand Smoke Hits Arts Angel", *The New York Observer*, 17 Ekim 1994.

Honan, William H., "Congressional Anger Threatens Arts", *The New York Times*, 20 Haziran 1989.

Hoole, John, "Foreword", bkz. *Capital Painting: Pictures from Corporate Collections in the City of London* (Londra: Barbican Art Gallery, 1984).

Hopkins, Mary Rozell, "Art as an Element of Corporate Culture", *The Art Newspaper*, sayı 76, Aralık 1997.

Houfe, Simon, "Art Treasures of the British Banks", *Bankers" Magazine*, Aralık 1977, s. 10-14.

Howarth, Shirley Reiff, (ed) *International Directory of Corporate Art Collections* (Largo, FL: International Art Alliance ve New York: Artnews Associates, 1989).

Hughes, Robert, "Whose Art is it, Anyway?", *Time*, 4 Haziran 1990, s. 46-48.

Hunter, Sam, *Art in Business: The Philip Morris Story* (New York: Abrams/BCA, 1979).

— "Corporate Patronage and the Commodities Corporation Art Collection", *National Art Guide*, cilt 2, sayı 6, 1980, s. 24-25.

Hutchison, Robert, *The Politics of the Arts Council* (Londra: Sinclair Browne, 1982).

IBM, *50 Years of Collecting: Art at IBM*. New York, 1989.

ICI, *Contemporary Art at 9 Millbank: ICI Group Headquarters*. Londra, tarihsiz.

Inland Revenue, *Giving to Charity: How Business Can Get Tax Relief*. Notes Series IR64, 1986 ve 1993 baskıları. Londra: Inland Revenue.

Jacobson, Marjory, *Art and Business: New Strategies for Corporate Collecting* (Londra: Thames and Hudson, 1993).

Januszczak, Waldemar, "No Way to Treat a Thoroughbred", *Guardian*, 15 Şubat 1986.

— "The Shock of Serota", *Guardian*, 26 Kasım 1988.

Johnstone, Douglas A., "Legal Notes: Directors and Trustees: Personal Liability for Their Actions", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, cilt 7, 1988, s. 77-78.

Johnstone, Isobel, "Correspondence", *Art Monthly*, sayı 148, Temmuz/Ağustos 1991, s. 31.

— "Outing Art", *The Art Quarterly*, sayı 9, Eylül 1992.

Joseph E. Seagram & Sons, Inc., *Drawings by Sculptors: Two Decades of Non-Objective Art in the Seagram Collection*. New York, 1984.

Kaufman, Jason Edward, "Guggenheim Goes Virtual", *Art Newspaper*, cilt 7, Mayıs 1996.

Kay, Caroline, "Getting Credit Where Credit is Rightly Due", *The Times*, 11 December 1992.

Keens, William, "An Interview with Frank Hodsoll", *American Arts*, cilt 13, sayı 1, Ocak 1982, s. 4-9.

— "Serving Up Culture: The Whitney and Its Branch Museums (Interview)", *Museum News*, cilt 64, sayı 4, Mart/Nisan 1986.

Kemp, Martin, "The Crisis at the V & A", *Burlington Magazine*, sayı 1034, Mayıs 1989, s. 355-357.

Kerrigan, Beth A., "KPMG Peat Marwick Opens its Doors and Walls to Local Artists", *The Washington Accountants*, cilt 3, sayı 3, Mayıs/Haziran 1989.

Kester, Grant, "Rhetorical Questions: The Alternative Arts Sector and the Imaginary Public", *Afterimage*, cilt 20, sayı 6, Ocak 1993, s. 10-16.

Kettle, Martin, "On the Road with Mars and Marlboro", *Guardian*, 21 Haziran 1990.

Keynes, John Maynard, "The Arts Council: Its Policy and Hopes", *Listener*, 12 Temmuz 1945, s. 31.

Keynes, Milo (ed.), *Essays on John Maynard Keynes* (Cambridge: Cambridge University Press, 1975).

Kimball, Roger, "Art and Architecture at the Equitable Center", *The New Criterion*, cilt 5, Kasım 1986, s. 31.

Kimmelman, Michael, "Thomas Krens: The Globe Straddler of the Art World", *The New York Times*, 19 Nisan 1998.

Knapp, Stephen, "Working with Artists", *Urban Land*, Eylül 1987, s. 20-23.

Knight, Andrew, "I was a Trustee of the V & A", *The Spectator*, 4 Mart 1989.

Kramer, Hilton, "Criticism Endowed: Reflections on a Debacle", *New Criterion*, Kasım 1983, s. 1-5.

— "The Hoving Era at the Met", bkz. *The Revenge of the Philistines: Art and Culture, 1972-1984* (Londra: Secker ve Warburg, 1986) s. 320-324.

— "The Prospect Before Us", *The New Criterion*, cilt 9, Eylül 1990.

Landau, David, "Self-made Financier Who Revelled in Money, Markets and Modern Art", *Guardian*, 20 Eylül 2000.

Lavender, Andy, "Patronage by Numbers", *The Times*, 12 Temmuz 1994.

Lears, T.J. Jackson, "The Concept of Cultural Hegemony: Problems and Possibilities", *American Historical Review*, cilt 90, sayı 3, Haziran 1985, s. 567-593.

Leventhal, F.M., "'The Best for the Most': CEMA and State Sponsorship of the Arts in Wartime, 1939-1945", *Twentieth Century British History*, cilt 1, sayı 3, 1990, s. 289-317.

Levin, Bernard, "The Tate Rejected Master", *The Times*, 17 Ekim 1988.

Lewison, Jeremy, "New Directions for a National Direction", *Museum Management and Curatorship*, cilt 10, Haziran 1991, s. 198-203.

Lilla, Mark and Isabella Frank, "The Medici and the Multinationals", *Museum News*, cilt 66, sayı 3, Ocak/Şubat 1988, s. 32-35.

Lister, David, "Avant-garde Bows to Commerce in Bid for Fame and Fortune", *The Independent*, 3 Kasım 1993.

Lord, Catherine, "President's Man: The Arts Endowment under Frank Hodsoll", *Afterimage*, cilt 10, sayı 7, Şubat 1983, s. 3-4.

Lowry, W. McNeil (ed.), *The Arts and Public Policy in the United States* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

Lubbock, Tom, "Buy Young, Buy Cheap!", *The Independent on Sunday*, 4 Mart 1990.

Lubow, Arthur, "The Curse of the Whitney", *The New York Times Magazine on the Web*, 11 Nisan 1999.

Luce, Richard, "Government Goals", *Greater London Arts Quarterly*, sayı 9, Yaz 1987, s. 10-11.

McClintic, Miranda, *Awards in the Visual Arts Program*, National Endowment for the Arts, yayınlanmamış rapor, 1985.

McCorquodale, Duncan, Naomi Siderfin ve Julian Stallabrass (ed.), *Occupational Hazard: Critical Writing on Recent British Art* (Londra: Black Dog, 1998).

Malaro, Marie C., *A Legal Primer on Managing Museum Collections* (Washington DC: Smithsonian Institution Press, 1985).

Marsh, Gordon H., "Governance of Non-Profit Organizations: An Appropriate Standard of Conduct for Trustees and Directors of Museums and Other Cultural Institutions", *The Journal of Arts Management and Law*, cilt 13, sayı 3, Sonbahar 1983, s. 32-53.

Martorella, Rosanne, *Corporate Art* (New Brunswick, NJ/Londra: Rutgers University Press, 1990).

Marx, Nancy, "Professional Class", *Manhattan Inc.*, Eylül 1986, s. 189-193.

Marzorati, Gerald, "The Arts Endowment in Transition", *Art in America*, Mart 1983, cilt 71, sayı 3, s. 9, 11,13.

Mathews, Jane De Hart, "Arts and the People: The New Deal Quest for a Cultural Democracy", *Journal of American History*, cilt 62, sayı 2, Eylül 1975, s. 316-339.

Meier, Barry, "Tobacco Industry, Conciliatory in US, Aggressive in Third World", *The New York Times on the Web*, 18 Ocak 1998.

Meltzer, Richard, "This Temporary Tax Break Could Make 1991 a Banner Year", *Museum News*, cilt 70, Mart/Nisan 1991, s. 76-78.

Metz, Robert, "The Corporation as Art Patron: A Growth Stock", *Artnews*, cilt 78, sayı 5, Mayıs 1979, s. 40-46.

Meyer, Karl E., *The Art Museum: Power, Money, Ethics* (New York: William Morrow and Company, 1979).

Miller, Lori B., "Customizing Art to Fit Architecture", *The New York Times*, 18 Mayıs 1986.

Mills, C. Wright, *The Power Elite*. New York: Oxford University Press, 1956.

Minihan, Janet, *The Nationalization of Culture: The Development of State Subsidies to the Arts in Great Britain* (Londra: Hamish Hamilton, 1977).

Mintz, Beth ve Michael Schwartz, "Capital Flows and the Process of Financial Hegemony", Sharon Zukin ve Paul DiMaggio (ed.), *Structures of Capital* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990) s. 203-255.

Mizruchi, Mark S. Ve Michael Schwartz (ed.), *Incorporate Relations: The Structural Analysis of Business* (Cambridge: Cambridge University Press) 1987.

Monbiot, George, *Captive State: The Corporate Takeover of Britain* (Londra: Macmillan, 2000).

Moncrieff, Elspeth, "Smart Art (the Merits of Corporate Collecitons)", *Apollo*, sayı 133, Mart 1991, s. 196-199.

Montgomery Museum of Fine Arts, Art Inc.: *American Paintings from Corporate Collections*, Montgomery, AL, 1979.

Morris, Rupert, "Radical Change of Art", *The Financial Times*, 7 Ocak 1994.

Museum of Modern Art, New York, *Services for Corporate Members* (broşür).

Museum of Modern Art, Oxford, *About Vision: New British Painting in the 1990s*, 1996.

Museums and Galleries Commision, *The National Museums*. Londra, 1988.

National Art Collections Fund (NACF), *The New Patrons: Twentieth-Century Art from Corporate Collections*. Londra, 1992.

National Endowment for the Arts (NEA), *Evaluation of Visual Artists' Fellowship Category*, 1981'de Skidmore, Owings & Merril tarafından Ulusal Sanat Vakfı için hazırlanmış.

— *Museums, USA: Art, History, Science and Others* (Washington DC: Government Printing Office, 1975).

— *A Sourcebook of Arts Statistics: 1989*. 1990.

— *Visual Artists' Organizations Fiscal Year 1982-83*. Yayınlanmamış rapor, 1985. National Portrait Gallery, Londra, *The Portrait Award 1980-1989*. 1992.

Norman, Geraldine, "Thomas Krens's High-Wire Act", *Art & Antiques*, cilt 8, Yaz 1991, s. 82-84, 113.

Norman, Michael, "Office Art, Buyer, Beware", *The New York Times*, 19 Şubat 1978.

Norton, Michael, *Tax Effective Giving*, 6. baskı (Londra: Directory of Social Change, 1992).

O'Connor, Francis V. (ed.), *Art for the Millions* (Boston: New York Graphic Society, 1975).

O'Doherty, Brian, *Inside the White Cube: The Ideology of the Gallery Space* (San Francisco: The Lapis Press, 1986).

— "National Endowment for the Arts: The Visual Arts Program", *American Art Review*, cilt 3, sayı 4, Temmuz/Ağustos 1976, s. 67-71.

Odling-Smee, James, "Refreshing the Arts", *Art Monthly*, sayı 178, Temmuz/Ağustos 1994, s. 20-23.

Office of Arts and Libraries, *The Arts are Your Business*. Londra, 1981.

Ostrower, Francie, *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995).

Palmer, Caroline, "Hidden Terasure", *Accountancy Age*, Ekim 1993, s. 28, 31-32.

Palumbo, Peter, "The Arts Council", *RSA Journal*, Eylül 1990, 677-680.

Patton, Phil, "Other Voices, Other Rooms: The Rise of the Alternative Space", *Art in America*, Temmuz/Ağustos 1977, cilt 65, sayı 4, s. 80-89.

Paxman, Jeremy, *Friends in High Places: Who Runs Britain?* (Harmondsworth: Penguin Books, 1990).

Pear, Robert, "Reagan's Arts Chairman Brings Subtle Changes to the Endowment", *The New York Times*, 10 Nisan 1983.

Pearson, Nicholas, *The State and the Visual Arts* (Milton Keynes: Open University, 1982).

Pearson, Nicholas ve Andrew Brighton, *The Economic Situation of Visual Artists* (Londra: Calouste Gulbenkian Foundation, 1985).

Petherbridge, Deanna, "Patronage and Sponsorship: The PS at the Bottom of the Art Balance Sheet", *Art Monthly*, sayı 38, Temmuz/Ağustos 1980, s. 3-22.

Philip Morris Companies, *Philip Morris and the Arts: 35 Year Report*. New York, 1993.

Philips, William E., *Involving the Arts in Advertising* (New York: BCA, 1986).

Pile, Stephen, "Want to be an Arbiter of Art? That'll be £650", *The Daily Telegraph*, 15 Temmuz 1995.

Pilgrim Trust, *The Pilgrim Trust 11th Annual Report* 1941. Harlech, North Wales, tarihsiz.

Platt, Geoffrey, "Converting Private Wealth to Public Good", *Museum News*, cilt 70, Mayıs/Haziran 1991, s. 100.

Presidential Task Force on the Arts and Humanities, *Report to the President*, Washington DC, 1981.

Prudential Corporation, *Prudential Awards for the Arts 1992*. Londra, 1992.

Rawsthorn, Alice, "Specialist Purveyors of Tomorrow's Ideas", *The Financial Times*, 18 Haziran 1990.

Reiss, Alvin, "BCA: The First Act", *Cultural Affairs*, cilt 5, Mart/Nisan 1967, s. 38-39.

Rice, Faye, "The Big Payoff in Corporate Art", *Fortune*, 25 Mayıs 1987, s. 106.

Roberts, Alison, "The Maturity of Modern Maecenas", *The Times*, 11 Aralık 1992, "Business and the Arts" özel sayısı.

Roberts, Marion, Chris Marsh ve Milla Salter, *Public Art in Private Places: Commercial Benefits and Public Policy* (Londra: University of Westminster, 1993).

Rocco, Fiammetta, "Power and Glory to Those on High – Who Really Runs the Arts in This Country Today?", *The Independent on Sunday*, 18 Haziran 1995.

Rogers, Rick, "The Ethics of Sponsorship", *Arts Express*, Haziran 1986, s. 10.

Rosen, Nick, "Artopoly: A Giant Game for Dealers, Museum Curators and Artists", *Guardian*, 19 Aralık 1983.

Rosenbaum, Lee, "Can the Art World Live with the Tax Reform Act?", *Artnews*, cilt 85, Ocak 1986, s. 95-102.

Rothstein, Mervyn, "Uneasy Partners: Arts and Philip Morris", *The New York Times*, 18 Aralık 1990.

Saltzman,Cynthia, "Companies Doubt Their Arts Giving would Rise to Offset Reagan"s Cuts", *The Wall Street Journal*, 26 Şubat 1981.

Sandison, Hamish R. ve Jennifer Williams (ed.), *Tax Policy and Private Support for the Arts in the United States, Canada and Great Britain* (Washington DC: British-American Arts Association, 1981).

Scardino, Albert. "Marketing Real Estate with Art", *The New York Times*, 1 Şubat 1987.

Schiller, Herbert, *Culture Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression* (Oxford/New York: Oxford University Press, 1989).

Schmertz, Herbert, *Patronage That Pays* (New York: BCA, 1987).

Schuster, J. Mark Davidson, "Government Leverage of Private Support", Margaret Jane Wyszomirski ve Pat Clubb (ed.), *The Cost of Culture: Patterns and Prospects of Private Art Patronage* (New York: American Council for the Arts, 1989) s. 63-97.

— "The Interrelationships Between Public and Private Funding of the Arts in the United States", *The Journal of Arts Management and Law*, cilt 14, sayı 4, Kış 1985, s. 77-105.

— "Issues in Supporting the Arts Through Tax Incentives", *The Journal of Arts Management and Law*, cilt 16, sayı 4, 1987, s. 31-50.

— "The Non-Fungibility of Arts Funding", Harry-Chartrand (ed.), *The Arts: Corporations and Foundations* (Ottawa: The Canada Council, 1985) s. 1-30.

— *Supporting the Arts: An International Comparative Study* (Washington DC: National Endowment for the Arts, 1985).

— "Tax Incentives as Arts Policy in Western Europe", Paul DiMaggio (ed.),

Nonprofit Enterprise in the Arts (New York ve Oxford: Oxford University Press, 1986) s. 320-360.

Svhwartz, Michael (ed.), *The Structure of Power in America: The Corporate Elite as a Ruling Class* (New York: Holmes ve Meier, 1987).

Scottish Museums Council (ed.), *The American Museum Experience* (Edinburgh: HMSO, 1985).

Seneker, Harold (ed.), "The 400 Richest People in America", *Forbes*, 24 Ekim 1988, s. 142-273.

Serlen, Bruce, "Projecting an Image – You Are What You Buy", *The New York Times*, 12 Şubat 1989.

Seybolt, George C., ".....and the Trustees", *Art in America*, cilt 59, sayı 6, Kasım/Aralık 1971, s. 30-31.

Sharon, Batia, "Artist-Run Galleries – A Contemporary Institutional Change in the Visual Arts", *Qualitative Sociology*, cilt 2, sayı 1, 1979, s. 3-28.

Shaw, Roy, *The Arts and the People*. Londra: Cape, 1986.

Shinn, Sharon, "Banking on Art", *Decor*, Şubat 1990, s. 88.

Sinclair, Andrew, *Arts and Cultures* (Londra: Sinclair-Stevenson, 1995).

Sinclair, Ward ve John M. Berry, "Reagan Budget Team Proposes Cuts Across Broad Spectrum", *The Washington Post*, 8 Şubat 1981.

Sloane, Leonard, "Is Big Business a Bonanza for the Arts?", *Artnews*, cilt 79, Ekim 1980, s. 111-115.

Smith, Chris, *Creative Britain* (Londra: Faber and Faber, 1998).

Smith, Roberta, ""Mediascape": High-Tech Art and Entertainment", *The New York Times*, 18 Haziran 1996.

— "Memo to Art Museums: Don't Give Up on Art", *New York Times on the Web*, 3 Aralık 2000.

Solomon, Jolie, A Minnesota Bank Banishes Artwork that Offends Staff, *The Wall Street Journal*, 19 Aralık 1989.

Solomon R. Guggenheim Museum, New York, *The Hugo Boss Prize 1996 and The Hugo Boss Prize 1998.*

— *Right Time, Wright Place: Corporate Membership at the Guggenheim* (broşür).

Soref, Michael and Maurice Zeitlin, "Finance Capital and the Internal Structure of the Capitalist Class in the United States", Mark S. Mizruchi ve Michael Schwartz (ed.), *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987) s. 56-84.

Soules, George, "Does Art Belong in Pension Funds?", *Contingencies*, Eylül/Ekim 1989, s. 28-32.

Southeastern Center for Contemporary Art, Winston-Salem, NC, *Awards in the Visual Arts 3.* 1984.

— *Awards in the Visual Arts 10.* 1991.

Squiers, Carol, "Diversionary (Syn) Tactics: Barbara Kruger Has Her Way with Words", *Artnews*, cilt 86, sayı 2, Şubat 1987, s. 76-85.

Stallabrass, Julian, *High Art Lite* (Londra ve New York: Verso, 1999).

Stanley, Christopher, "Justice Enters the Marketplace: Enterprise Culture and the Provision of Legal Service", Russell Keat ve Nicholas Abercrombie (ed.), *Enterprise Culture* (Londra/New York: Routledge, 1991) s. 206-215.

Stanworth, Philip ve Anthony Giddens, "An Economic Elite: A Demographic Profile of Company Chairmen", Philip Stanworth ve Anthony Giddens (ed.), *Elites and Power in British Society* (Cambridge: Cambridge University Press, 1974) s. 81-101.

Stephens, Suzanne, "An Equitable Relationship?", *Art in America*, cilt 74, Mayıs 1986, s. 116-123.

Stretch, Bonnie Barrett, "Bankable Images", *American Photographer*, Kasım 1986 s. 26.

Strong, Roy (sunucu) *Ministering to the Arts*, BBC Radio 4, Londra, Eylül 1992.

Sudjic, Deyan, "Changing the Face of the City", *Guardian*, 4 Aralık 1991.

Sujo, Glenn, "The Arthur Andersen Collection", *Arts Review Year Book 1990*, s. 53.

Tait, Simon, "Rittner Quits Arts Council in Funding Clash", *The Times*, 29 Mart 1990.

— "Sponsor"s Broadest Spectrum", *The Times*, 11 Aralık 1992, "Business and the Arts" özel sayısı.

— "Surprise Choice Became Able Administrator", *The Times*, 29 Mart 1990.

Tate Gallery, Londra, *Cézanne* (Londra: Tate Publishing ve Philadelphia: Philadelphia Museum of Art, 1996).

— *Late Picasso: Paintings, Sculpture, Drawings, Prints 1953-1972.* 1988.

Taylor, Peter, *Smoke Ring: The Politics of Tobacco* (Londra: Bodley Head, 1984).

Thompson, J.B., *Ideology and Modern Culture* (Cambridge: Polity, 1990).

Thompson, Robert L., "Prosperity Without Charitable Tax Deductions", *Museum News*, cilt 66, Ocak/Şubat 1988, s. 70-71.

Thorncroft, Antony, "Art Acquisition for Canny Companies", *The Financial Times*, 20 Ocak 1990.

— "Contemporary Backers Feel Safe at the Tate Sponsorship", *The Financial Times*, 5 Mayıs 1995.

— "An Honest Broker", *Classical Music*, 22 Eylül 1979, s. 9-10, 38.

— "Recluse Brings Out the Crowds", *The Financial Times*, 10 Şubat 1996.

— "Shake Up for Pairing Scheme", *The Financial Times*, 2 Şubat 1996.

— "Sponsorship: Coming of Age", *The Financial Times*, 7 Eylül 1987.

— "Two Paymasters for the Arts", *The Financial Times*, 19 Mart 1980.

TI Group plc, "TI Group and the Arts", *The TI Group Art Collection 1992-3*, kartpostal serisi, Abingdon, Oxon, tarihsiz.

Trades Union Congress (TUC) *The TUC Working Party Report on the Arts*. Londra, 1976.

Trucco, Terry, "The Growing Number of Women Trustees", *Artnews*, cilt 76, sayı 2, Şubat 1977, s. 54-55.

Tully, Judd, "End of the Chilling Effect", *Artnews*, cilt 92, sayı 8, Ekim 1993, s. 44.

Tweedy, Colin, "Sponsorship of the Arts – An Outdated Fashion or the Model of the Future?", *Museum Management and Curatorship*, cilt 10, Haziran 1991, s. 161-166.

Ullberg, Alan ve Patricia, *Museum Trusteeship* (Washington DC: American Association of Museums, 1981).

Unilever plc, *Unilever House London Contemporary Art Collection: The First Twelve Years* (katalog). Londra, tarihsiz.

Useem, Michael, "Corporate Philanthropy", Walter W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector* (New Haven: Yale University Press, 1987) s. 340-359.

— "Corporate Support for Culture and the Arts", Margaret Jane Wyszomirski ve Pat Clubb (ed.), *The Cost of Culture: Patterns and Prospects of Private Arts Patronage* (New York: American Council for the Arts, 1989) s. 45-62.

— "Corporations and the Corporate Elite", *Annual Review of Sociology*, cilt 6, 1980, s. 41-77.

— *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the United States and United Kingdom* (New York: Oxford University Press, 1984).

Useem, Michael ve Stephen I. Kutner, "Corporate Contributions to Culture and the Arts", Paul DiMaggio (ed)., *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, Oxford University Press, 1986, s. 93-112.

Vaizey, Marina, "Quiet Spread of Good Works", *The Sunday Times*, 4 Mart 1990.

Veblen, Thorstein, *The Theory of the Leisure Class* (Harmondsworth: Penguin Books, 1979) (ilk baskı: 1899).

Vogel, Carol, "Artful Back-Stratching is Hitching Couture Names to Needy Museums", *The New York Times*, 4 Ocak 1997.

Walker, Richard W., "Generosity will Cost More, IRS Tells Donors", *Artnews*, cilt 84, sayı 3, Mart 1985, s. 25-26.

— "Making it Easier to be a Donor", *Artnews*, cilt 91, sayı 5, Mayıs 1992, s. 29-30.

— "A Permanent Tax Window", *Artnews*, cilt 92, sayı 4, Nisan 1993, s. 31.

— "Reforming the Tax Reform Act", *Artnews*, cilt 88, sayı 9, Kasım 1989, s. 45.

Wallis, Brian (ed.), *Hans Haacke: Unfinished Business* (New York: New Museum of Contemporary Art, 1986).

Ward, David, "Liverpool Woos Guggenheim", *Guardian*, 9 Temmuz 1999.

— "Smith Drums Up Cash to Save Arms Museum", *Guardian*, 2 Ağustos 1999.

Welsh, Jerry C., *Involving the Arts in Marketing: A Business Strategy* (New York: BCA, 1986).

Whitney, Craig R., "Britain"s Needy Arts Are Looking for Patrons", *The New York Times*, 6 Mayıs 1989.

Whybrow, Stephen, "A Toe in the Sponsorship Water", *Arts Review*, 14 Haziran 1991, s. 18-19.

Williams, Andrew Gibbon, "The Secret Art of the City", *The Sunday Times*, 9 Nisan 1989.

Williams, Raymond, "Advertising: The Magic System", bkz. *Problems in Materialism and Culture* (Londra ve New York: Verso, 1997) s. 170-195.

— "The Arts Council", *Political Quarterly*, cilt 50, sayı 2, Ilkbahar 1979, s. 157-171.

— *Culture*. Londra: Fontana, 1981.

— *Keywords*. Londra: Fontana/Croom Helm, 1976.

Williams, W.E., "The Pre-history of the Arts Council", E.M. Hutchison (ed.), *Aims and Action in Adult Education 1921-1971* (Londra: National Institute of Adult Education, 1971) s. 18-23.

Wise, Michael Z., "Mammon and the Muse", *Artnews*, cilt 94, sayı 4, Nisan 1995, s. 138-41.

Wu, Chin-tao, "Art Amongst the Brokers: The Art Patronage of Finance Houses in America and Britain since the 80s", Jutta Held (ed.), *Kunst und Politik: Jahrbuch der Guernica-Gesellschaft*, cilt 1 (Osnabrück: Universitätsverlag Rasch, 1999) s. 55-67.

— "Corporate Collectors of Contemporary Art in Britain", Rosanne Martorella (ed.), *Art and Business: An International Perspective on Sponsorship* (Westport, CT/Londra: Praeger Publishers, 1996) s. 89-100.

Zeitlin, Maurice, *The Large Corporation and Contemporary Classes* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1989).

Zeldis, Nancy, "Firms Get Serious About Art: Birds Are 'Out', Abstracts 'In' ", *The New York Times Journal*, 3 Ağustos 1988.

Žižek, Slavoj, "Multiculturalism, or the Cultural Logic of Multinational Capitalism", *New Left Review*, sayı 225, Eylül/Ekim 1997, s. 28-51.

Zukin, Sharon, *Loft Living*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1989.

Zulaika, Joseba, "The Seduction of Bilbao", *Architecture*, cilt 86, Aralık 1997, s. 60-63.

"@Bristol" 437
ABC No Rio 76, 77
ABN-AMRO Bank 293, 295-298
Absolut votka 253-255
Alcoa 92, 328
Alexander Howden Grubu 351
alternatif mekânlar 64, 70-77, 123
Altschul, Arthur G. 153
American Express 393
amortisman 340, 341, 343, 345
Anderson, Laurie 282
Andrews, Benny 123-125
Antoni, Janine 282
apartheid 241
arızî kazanç vergisi 45-47, 164, 145
Armand Hammer Sanat Müzesi ve Kültür Merkezi 30
Armani, Giorgio 280
Armstrong, Thomas H. 153, 163, 225, 227, 309, 310
Arnold & Porter 318, 321, 322, 361, 401, 406
Arnolfini Gallery 164
Artangel 240
Arthur, Andersen 262, 324, 362, 363, 388, 394
ASEAN ülkeleri 289
Athena Sanat Ödülleri 262
Athey, Ron 428
avangard 73, 75, 76, 210, 220, 250, 251, 254, 255, 264, 390, 409, 413
Avery, Milton 392
"aydınlanmış menfaat" 36

Bacon, Francis 117, 190-193
"bağımsız galeriler" 164
bağış yükümlülüğü 98, 101, 104-106
bağışçılar 20, 45, 46, 48, 49, 51, 101-105, 163, 187, 196, 197, 455-458
Bank of Scotland 435
Bankside Santrali 228, 454
Barclays Genç Sanatçı Ödülleri 237, 262
Baring Asset Management 393
Barnes Vakfı 57
Barnes, Albert Cooms 57
Barney, Matthew 282
Barr, Alfred 397
Baselitz, Georg 384
Bask 446-449, 451
Bask ayrılıkçıları 446
BBC 234
BBC2 413
Beck's birası 220, 221, 240-242, 247, 250
Benson & Hedges 216, 271
Berenson, Ruth 120, 121
Bernstein, Alex 380
Biddle, Flora Miller 155, 161, 162
Biddle, Livingston 120, 121
Bilbao 441, 445-451
Binyıl Komisyonu 431, 433, 437, 455
Binyıl Kubbesi 464, 465
Blair, Tony 431
Block, Leigh B. 149
Bloomsbury Grubu 60
Blount, Winton M. 208
BMW 128, 207, 281, 317, 325, 326
BMW Gallery 128, 129, 317, 318, 325
Boltanski, Christian 315
Boston Güzel Sanatlar Müzesi 40, 43, 150, 441, 452

Bottomley, Virginia 431
Botton, Gilbert de 183, 185, 186, 190-193, 196, 246, 247
Botton, Janet de 186-188, 196
Botts, John 176
Boulton, Jack 396
Bourdieu, Pierre 22-24, 26, 27, 213, 380, 404, 414
Bowness, Sir Alan 67, 173, 191, 196, 226, 227
BP 216, 221, 235, 245, 249, 270, 457
BP Amoco 440, 456, 457
BP Portre Ödülü 262, 265
BP Yeni Çağdaşlar 262
Brady, Mrs Sidney 149
Breuer, Marcel 152
Britanya Sanat Konseyi 37, 40, 59, 63, 64, 86, 109, 118, 119, 129, 130, 164, 165
British Museum 43, 435, 455-459
British Telecom (BT) 216, 221, 236, 237, 465
Broadgate kompleksi 369, 374, 381
Brooklyn Müzik Akademisi 243
Brown, Gordon 458
BT Yeni Çağdaşlar 237, 250
Buchanan, Patrick J. 429
Burgh, Sir John 171, 172, 191
Burton, Scott 306
Bush Jr, George W. 430
Bush, George W. 426, 427
Butcher, Williard C. 209
Butler, Sir Michael 168

Cahill, Holger 62, 63
Cai, Guo Qiang 283
Caro, Anthony 167
Carreras Rothman 217
Carter yönetimi 88
Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea 291
Chanel 280
Channel 4 274-279, 281
Channon, Paul 98
Chase Manhattan Bank 27, 206, 209, 327, 378, 396, 397, 413, 457
Chemical Bank 72, 318
Chetwood, Sir Clifford 168
Chicago Sanat Enstitüsü 43, 149
Christenberry, William 406
Christie's 187, 358
Citicorp 306
Clarendon okulları 167, 178
Clark, Sir Kenneth 60
Clemente, Francesco 193
Cleveland Sanat Müzesi 148
Clinton yönetimi 33, 430
Clinton, Bill 426, 427, 430
Container Corporation of America 348
Coopers & Lybrand 113, 362, 363
Cossons, Neil 226
Covington & Burling 318, 321
Crossley Halı İmalathanesi 312, 315
Cumhuriyetçiler 101, 425, 426, 427, 428

Çağdaş Sanat Derneği 397, 398
Çağdaş Sanat Kurumu (ICA) 237-239, 247
Çen, Şui-pien 294
çıkar çatışması 160-162, 166, 191-193, 195, 196
Çin 15, 283-285, 296
çokuluslu müzeler 440-443
çokuluslu şirketler 33, 40, 167, 225, 238, 245, 248, 263, 283, 285, 297, 298, 317, 440, 442, 443, 462, 466

Daimler-Benz/Chrysler 440
Davison Ian Hay 168
Dayton Hudson Vakfı 92
de Sade, Marqui 134
Dean Clough 303, 312-316
Demokrat Parti yönetimi 18
Demokratlar 425, 466
Deutsche Bank 318, 371, 442, 445
Deutsche Telekom 444, 445
dev sergiler 224, 225, 227, 228, 249
devlet iktidarı 37, 38
Dewey, John 63
Dillon, Mrs C. Douglas 149
DiMaggio, Paul 26-28, 77, 103, 211, 213, 377, 387
Dinamik Yerküre, Edinburgh 437

dolaylı devlet sübvansiyonu 20
Domhoff, G. William 154
Douglas, Stan 13
Duncan, Carol 13, 39
Dünya Merkezi, Doncaster 433
Dünya Ticaret Örgütü 462

Economist 185, 317, 321, 326
Ehrenkranz, Joel Stanley 153
Ekonomik Geliştirme Şirketi 305
Elliot, David 254
Emin, Tracey 264
emperyalizm 297
ENEL 444, 445
enternasyonalizm 282, 283
Equitable Life Assurance Society 125, 126, 157, 304, 373
Ernst & Young 231, 362
Eton 177, 178
Evans, Dennis 389
Exxon 125, 215, 410
ExxonMobile 440

Faubion, Michael 12, 121
Filipinler 287
Fleming, Robert 391
Flood, Mik 238, 239
Forte, Sir Charles 97
Foster, Norman 447
Freshfields 321, 322
Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson 361, 362, 384, 408, 409
Frink, Elizabeth 403
Frito-Lay 399

Galbraith, John Kenneth 378
Gallaher 271
Galler Prensi 99, 134
gayri menkul geliştiricileri 369, 433
geç kapitalizm 244, 256, 354
Gehry, Frank 441, 447, 450, 451
gelir vergisi 20, 21, 46, 51, 53, 55, 57, 103, 105, 458
Genç Britanya Sanatçıları 463
Gianelli, Ida 291
Gilbert ve George 220, 385
Gilman Kâğıt Şirketi 154, 365, 410, 411
Gilman, Mrs Charles 154
Gingrich, Newt 427, 428
Giuliani, Rudolph 242
Glaxo 363, 412, 413, 457
Global Asset Management 183, 184, 190, 191, 192, 247
Goldman Sachs 153
Gonzalez, Manuel 414
Goodison, Sir Nicholas 379, 412
Goodman, Lord 239
Gordon, David 185
Gordon, Douglas 280
Govett, Penelope 175
Govett, William 183
Gowrie, Lord 96, 98, 118, 227
gönüllü sektörü 42
Görsel Sanat Ödülleri 125-128
gösterişçi tüketim 155
Gramsci, Antonio 414
Grant, Duncan 60
Great Universal Stores 186
Grey Art Gallery 292
Guggenheim Müzesi 147, 232, 265, 279, 280, 282, 311, 441, 445
  Berlin Deutsche Guggenheim 441, 445, 446
  Bilbao Guggenheim 447
  Las Vegas Guggenheim 452
  Peggy Guggenheim Koleksiyonu 441
  SoHo Guggenheim 444
Guinness 221
Gund, Agnes 159
Güney Kore 296
Güneydoğu Asya 286-288, 290, 291, 296

Haacke, Hans 121, 147, 311, 410, 411
Häagen-Dazs 250
Habermas, Jürgen 42
Hale, Robert 397
halkla ilişkiler 25, 97, 126, 128, 136, 207, 213-215, 222, 225, 232, 233, 251, 255, 261, 268, 269, 332, 355, 356, 406, 410, 414, 461, 467
Hall, Sir Ernest 312
Hambros Bank 404

hami şirketler, 378, 400, 412, 413
ayrıca bkz. şirketlerin sanat hamiliği, şirket hamiliği
Hammer, Armand 29
Hanks, Nancy 119, 126
Hanoi Opera Binası 286, 287
Harvey's Şarap Müzesi 317
Havel, Václac 246
Hayes, John 271
hayırseverlik 20, 30, 45, 60, 77, 89, 92, 102, 103, 158, 177, 196, 197, 214, 219, 223, 228, 229, 304, 330, 455
Hayward Gallery 116, 207, 220, 234, 460
Head, Tom 220
Henry Moore Atölyesi 303, 312, 314, 315, 316
Henry Moore Vakfı 312, 315, 316
Hepworth, Barbara 404, 405
Herbert Smith 382
Heresies Collective 121
Heseltine, Michael 174
Hirst, Damien 250, 251, 264, 464
Hiscox, Robert 347
Hockney, David 117
Hodgkin, Howard 375
Hodsoll, Frank 91, 93, 118-125
Holloway, Benjamin D. 157, 158, 309, 310
Homebase 460, 461
Houston Güzel Sanatlar Müzesi 397
Hoving, Thomas 212, 224, 225, 227
Huang, Yong Ping 284
Hubbard, Caryl 179
Hughes, Robert 414
Hugo Boss 279-282, 285, 286, 298, 442, 444, 445
Hugo Boss Ödülü 262, 265, 279, 280-282, 284, 285
Hume, Kardinal Basil 272

IBM 304, 317-319, 321, 326, 331, 332, 348, 349
IBM Bilim ve Sanat Galerisi 319
Imperial Tobacco 97, 132, 133, 218, 270-273
İngiliz Kültür Derneği 171
İngiltere Sanat Konseyi 164, 460
Ironbridge 226
Irving, Flora Miller 153
Irving, Michael H. 153
İskoçya Ulusal Galeriler Birliği 189, 197
İşçi Partisi 132, 185, 273, 431, 435, 438
işletme kültürü 16, 18, 20, 41, 78, 87, 145, 182, 197, 207, 251, 338, 339, 425, 440, 455, 464, 466

Jameson, Fredric 240
John Player Portre Ödülü 262, 271, 273
Johns, Jasper 163, 225
Jones, Thomas 59-62
JT (Japan Tobacco) 292
Judd, Donald 408, 409

Kahn, Otto 177
kamu sanat kurumları 31, 37-40, 58, 63, 78, 108-110, 118, 119, 330, 375, 445, 458
kamusal alan 17, 39, 42, 149, 197, 209, 241, 256, 288, 305, 306, 307
kamusal-özel 41
kapalı şirket 106, 107
kapitalist demokrasi 22
kapitalizm 18, 19, 26, 27, 75, 76, 297, 354, 377, 378, 441, 443, 453
Kapoor, Anish 461
Katz, Alex 392
Kemp, Martin 165, 166, 169
"Kendin Yap! Keşif Merkezi" 437
kentsel yenileme 447
Kessler, Jon 412
Keynes, John Maynard 59-61
Koolhaas, Rem 452
Koons, Jeff 264
Koshalek, Richard 291
Kounellis, Jannis 315
Kow, Leong Kiang 287
Kraliyet Akademisi 95, 207, 220, 463
Kraliyet Cephaneliği, Leeds 433, 435, 436
Kramer, Hilton 123-125, 225
Krasner, Lee 392

Krens, Thomas 279, 442-444, 446
Kruger, Barbara 76
kültür emperyalizmi 446, 449, 453
kültür politikaları 19, 129
kültürel demokrasi 62, 63
kültürel hegemonya 414, 415
kültürel sermaye 22-26, 36, 195, 196, 213, 243, 380, 414
kültürel sevk ve idare kapitalistleri 26, 27, 157, 211
küresel kapitalizm 263
küreselleşme 33, 283, 298, 440, 441, 452, 453

Laing Sanat Yarışması 262, 268, 269
Laing, John 268
Lasker, Mary 149
Lauder Estée 153, 163
Lauder, Leonard A. 153, 163, 164
Lauder, Ronald 164
Lawson, Nigel 425
Lazard Brothers 181, 185
Le Brun, Christopher 189
Lee, Bul 285
Leeds Sanat Galerisi ve Müzesi 164
Levin, Bernard 171
Lewitt, Sol 371
Lichtenstein, Roy 306, 308
Lincoln Merkezi 207
Lintas Worldwide 323
Lipman, Howard 153
Lipman, Samuel 120, 124, 125
Lippard, Lucy 121
Liverpool 227, 450, 451
Long, Richard 220, 315
Lord Ogilvey 177
Los Angeles Çağdaş Sanat Müzesi 291
Lothbury Gallery 317, 319, 329, 330, 331 *ayrıca bkz.* NatWest Bank
Lowry 454
Luce, Richard 98, 239, 256
Lyons 450

Macready, Sir Nevil 97, 168
Major, John 181, 246, 434
Mapplethrope, Robert 426
Marlboro 216
McCartney, Paul 272
McKenna & Co 338
McLean, Bruce 220, 412, 413
Medici 28, 392, 393
Melchert, Jim 71
Mellon, Andrew W. 56
Menil, John de 149
Messer, Thomas M. 232
Metropoliten Sanat Müzesi 43, 44, 49, 53-55, 151, 397
Meynaud, John 45
Miller, Dorothy 397
Miller, F. Whitney 153 *ayrıca bkz.* Irving, F. Miller ve Biddle, F. Miller
Millhouse, Barbara B. 154
Millî Piyango (Britanya) 432-434, 437
Mills, C. Wright 19
minimalist sanat 383, 408
Mobil 91, 97, 168, 215, 302, 392
Monsanto 462
Moore, Henry 117
Morimura, Yasumasa 283, 284
Morley, Malcolm 194
Morrison, Mrs. Sandra 176
Muhafazakâr hükümet 165, 169, 172, 176-180, 182, 237, 251, 271, 337, 338, 368, 432, 435
Muhafazakâr Parti 21, 100, 181, 182, 185, 186
Muhafazakârlar 41, 100, 103, 106, 120, 123, 125, 128, 206, 255, 425, 428, 429, 430, 434, 438, 439
Musée d'Art Moderne de la ville de Paris 291
mutenalaştırma 75, 77, 448
mütevelli heyeti 43, 44, 56, 57, 147-152, 154-161, 163, 164, 168, 169, 171-173, 175-177, 182-185, 186, 189-192, 194, 197, 243
mütevelliler 145-162, 165-186, 191, 196-397
Müzeler ve Galeriler Komisyonu 66, 136

Nagoya 452, 453
Nagoya/Boston Güzel Sanatlar Müzesi 452

Nanjo, Fumio 280
National Gallery of Art, Washington 56, 217, 224
National Gallery, Avustralya 464
National Gallery, Londra 189
NatWest Bank 317, 319, 331
NatWest Sanat Ödülü 262, 329-331
Nauman, Bruce 409, 410
Neuberger & Berman 153
New Deal 61, 63
New York Modern Sanat Müzesi (MOMA) 39, 159, 230, 397
New York Müzesi 151
Nittve, Lars 291, 453
Nixon dönemi 88
Nolan Soruşturma Komisyonu 197
Nomura Securities 246, 248

O'Doherty, Brian 72
Ofili, Chris 253, 254
Oulton, Thérèse 117
"Oxbridge mafyası" 177
Oxford Modern Sanat Müzesi 252, 254, 255

Özel Sektör Sanat Sponsorluğu Derneği 18, 30, 96, 111, 129, 130, 132-136, 213, 214, 234, 247
Özel Sektör Sanat Sponsorluğunu Teşvik Projesi 21, 98, 100, 135, 237, 368
özel-kamusal 41, 42, 43
özelleştirme 16, 18, 21, 41, 78, 86, 98, 101, 109, 116, 167, 256, 425, 434, 435, 461, 467

P.S.1 72
Pagé, Suzanne 291
PaineWebber 319
PaineWebber Sanat Galerisi 318-320, 326
Palacios, Dolores 447
Palumbo, (Lord) Peter 101, 111, 113, 115, 117, 118
Passmore, Victor 167
Payson, Sandra 153
Pearson 183, 185, 364
Penone, Giuseppe 315
Per Cent Club 99, 184
Peter Stuyvesant Vakfı 217
Petrie, Donald A. 154
Petrie, Elizabeth 154
Peyton-Jones, Julia 116
Philadelphia Sanat Müzesi 154
Philip Morris 26, 92, 93, 157, 210, 216, 217, 231, 241-244, 285-291, 298, 302, 304, 310, 311, 317, 364
Philip Morris ASEAN Sanat Ödülleri 264, 286, 288, 289
Philip Morris KK 291, 292
Philip Morris Sanat Ödülü 264, 291
Picasso, Pablo 192, 193, 394
Pilgrim Trust 59, 60
Piper, Juhn 60
Prenn, Oliver 275
Price Waterhouse 362 *ayrıca bkz.* Pricewaterhouse Coopers
PricewaterhouseCoopers 317, 321, 440
Prudential 115, 266-270
Prudential Sanat Ödülleri 114, 262, 266
Puttnam, David 182

R. J. Reynolds 154
Rank Xerox 100, 101
Reader's Digest 396
Reagan, Ronald 16-19, 32, 33, 45, 47, 73, 78, 86-93, 97, 99, 108-110, 119, 120, 129, 151, 156, 206, 208, 212, 262, 263, 264, 336, 337, 340, 348, 424, 425, 427-430, 439, 466, 467
Rees-Mogg, (Lord) William 111
refah devleti 436
Rego, Paula 117
Reid, Sir Norman 165
Renton, Timothy 100
Ritblat, Jill 174
Ritblat, John 174
Rittner, Luke 111, 112, 234
Robinson, Kenneth 95
Rockefeller Vakfı 119, 125, 126
Rockefeller, David 27, 131, 209, 378

Rockefeller, John D. 378
Rockefeller, Mrs J. D. 158
Roger, Lord Richard 171, 183
Rogers, Malcolm 453
Rosler, Martha 121
Rothschild, Lord Jacob 183-185, 190
Royal Bank of Scotland 331
Royal College of Art, Londra 108, 368
Royal Insurance 113
Rückriem, Ulrick 315

Saatchi & Saatchi 168, 169, 195
Saatchi, Charles 175, 193, 194, 463, 464
Saatchi, Lord Maurice 168, 169, 195
Said, Edward 452
Sainsbury's 456, 457, 459, 460
Sainsbury, John Davan 460
Salomon Brothers 358
Samsung 442
sanat danışmanları 31, 324, 394, 396
sanat hamileri 20, 27, 92, 93, 117, 130, 206, 337, 350, 372, 392
sanat izleyicileri 114, 219
Sanat Konseyi Koleksiyonu 64, 67, 69, 73, 116, 117, 267, 315, 463
Sanat Konseyi Ödülü 114, 115
sanat piyasası 32, 329, 354, 357, 358, 360, 365, 385, 392-394, 400, 463
Sanat ve Kentsel Kaynaklar Enstitüsü 72
Sanatçı Mekânları 71, 74, 75
sanayi sonrası ekonomi 354
sansür 121, 310, 390, 406, 426
Schnabel, Julian 193
Schuster, J. Mark Davidson 103, 105, 135
Scott, William 404, 405
Scully, Sean 194
Seagram & Sons, Joseph E. 365, 367
Sendikalar Kongresi 256
serbest piyasa 17, 18, 21, 68, 89, 108, 165, 208, 337, 362, 424, 425, 442, 464
Serota, Sir Nicholas 172, 173, 194, 226-228, 434
Serpentine Gallery, Londra 68, 116, 168, 250
Serra, Andres 426
Serra, Richard 190, 373, 374
sevk ve idare devrimi 26, 157, 378
Seybolt, George C. 150
Shaw, Roy 61, 234
Sherman, Cindy 283, 413
Shestack, Alan 452
sigara reklamları 132, 216
Singapur 288, 289
siyasî lobi 221, 222
Smith, Chris 435, 436, 454
Solinger, David M. 153
Soriano, Federico 447
Sotheby's 118, 156, 161, 358
South Bank Merkezi 112, 116
spor sponsorluğu 216, 273
St. John Stevas, Norman 234
Standard Oil 378, 386
statü grubu 26
Stevenson, Lord Dennis 171, 182, 183, 185, 189, 190
Sutherland, Graham 60
Sweeney, James 397

şirket eliti 26, 30, 145, 146, 376
şirket hamiliği 400 *ayrıca bkz.* hami şirketler, şirketlerin sanat hamiliği
şirket imajı 215, 219, 222, 268, 290, 381, 387, 388
şirket küratörü 329, 397
şirket müzeleri 317, 318
şirket sömürgeciliği 293
şirketlerin sanat hamiliği 413 *ayrıca bkz.* hami şirketler, şirket hamiliği
şirketlerin sanata müdahalesi 22, 130, 211, 222, 328, 337, 424

Takashina, Shuji 291
Tate Gallery 32, 38, 43, 133, 145, 164, 165, 167, 169, 170, 171, 175, 176, 182, 183, 186, 187-190, 193, 196, 216, 220, 226, 229, 232, 245, 246, 274-279, 329, 330, 397, 398, 460
Tate Britain 189, 454, 459, 461

Tate Gallery Vakfı 174, 175, 181, 186, 231
Tate Liverpool 186
Tate Modern 187, 228, 230, 291, 453, 454, 461
Tate St. Ives 38, 227
Taubman, Adolph Alfred 156, 161, 162, 187
Tayland 287
Tayvan 12-14, 285, 293-297
Thatcher, Margaret 16-22, 32, 33, 45, 78, 86, 87, 95-101, 103-111, 118, 129, 135, 145, 165, 167-173, 176, 180-182, 186, 195, 197, 198, 206, 208, 212, 214, 226, 239, 246, 247, 262-264, 266, 336, 337, 338, 348, 368, 369, 424, 425, 431, 434, 439, 463, 464, 466, 467
Thatcherizm 18, 98, 108, 110, 111, 117, 251, 316, 339, 425, 464
Tisch, Laurence 153
Tory 20, 22, 98, 101, 135, 145, 181, 267, 431, 432, 434, 437
Toshiba 237, 238, 247
törensel tüketiciler 154, 155
Tucker, Marcia 225
Turner Ödülü 220, 231, 240, 250, 266, 274-281, 330, 460
Turrell, James 315
tütün sanayii 158, 262, 273, 274, 288
Tweedy 18, 247

Ulusal Gezici Sergiler 116, 267
Ulusal Portre Galerisi 265, 270-273, 439, 459
Ulusal Sağlık Hizmetleri 436
Ulusal Sanat Vakfı (ABD) 12, 37, 39, 58, 63, 64, 66, 70-73, 88-91, 99, 109, 118, 119, 122, 125, 126, 129-131, 147, 208, 368, 397, 426-429, 430, 467
Unilever 365, 367, 461, 462

Van Gogh, Vincent 293-297, 358, 394
Veblen, Thorstein 155, 212
Verey, David 181, 182, 185
vergi kaybı 44-46, 50, 102
Vergi Reformu Yasası (1986) 45, 47
vergi teşvikleri 20, 45, 48, 53, 55, 56, 98, 102, 213, 214, 303, 305, 340, 342, 346, 458
Victoria ve Albert Müzesi 134, 165, 168, 169, 194, 238
Vietnam 286, 287
Vin & Sprit 254

Walker Sanat Merkezi 389
Warhol, Andy 254, 389
Weber, Max 26, 28
Weinberg, Sir Mark 184, 185
Weissman, George 157, 158
Wentworth, Richard 68, 69
Westminster 232
Wexner, Leslie Herbert 156, 161
Whiteread, Rachel 220, 240, 242
Whitney Amerikan Sanatı Müzesi 32, 39, 54, 145, 152-159, 161-164, 169, 225-227, 302-305, 308-311, 319, 398, 441, 446
Whitney şubeleri 157, 225, 303, 308-310, 312
Whitney, Gertrude Vanderbilt 152
Wildmon, Donald 128
William, William Emrys 59
Williams, Raymond 61, 111, 166, 248
Wright, Frank Lloyd 441, 443
Wyllie, George 220

Yeni İşçi Partisi 18, 33, 198, 425, 426, 431, 432, 434-439, 458, 464-466
yeni-muhazakârlık 424
Yves Saint Laurent (YSL) 280

sanat**hayat** 7

Chin-tao Wu

KÜLTÜRÜN ÖZELLEŞTİRİLMESİ

1980'ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi

Chin-tao Wu, *Kültürün Özelleştirilmesi*'nde sanatın 1980'lerden sonra tırmanan "işletmeleşme" sürecini araştırıyor.

Küresel şirketlerin denetimine giren sanat, bu şirketlerin tanıtım, yayılma ve iktidar stratejilerinde kullanılan bir araca indirgeniyor. Chin-tao Wu, bu indirgemenin altında yatan toplumsal, hukukî, örgütsel süreçleri inceliyor. Örnekler veriyor, vakalar anlatıyor. İşletme kültürünün, sanatın özerkliğini, eleştirel ve siyasal gücünü ne ölçüde aşındırabildiğini düşünmeye yöneltiyor.

Kültürün Özelleştirilmesi, sanat sosyolojisi ve kültürel eleştiri geleneğine çağdaş bir katkı.

Kapak: Caravaggio, *Medusa*, 1595-1598.

"Şahane bir kitap. Lütfen alın."

Louise Bourgeois

İLETİŞİM **1107**

SANAT HAYAT DİZİSİ **7**

ISBN 975-05-0356-2

9 789750 503566

SKB 203985 UNA