

# İSTANBUL DEVLET SENFONİ ORKESTRASI'NDA "ORKESTRACI" OLMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİR İNCELEME

Gamze TOPRAK\*, Feza TANSUĞ\*\*

\* Dr., Müzikolog, gamzetoprakk@yahoo.com

\*\* Prof. Dr., Etnomüzikolog, Emekli Öğretim Üyesi, ftansug@yahoo.com

ÖZ

## Anahtar kelimeler:

Klasik müzik,  
senfoni orkestrası,  
orkestracı olma,  
etkileşim, et-  
nomüzikoloji

Senfoni orkestraları, yüzyıllardır klasik müzik alanında hizmet veren kurumlardır. Türkiye’de geçmişi Avrupa’dakiler kadar eski olmayan senfoni orkestraları, devlet ve özel sektör tarafından desteklenmektedir. Devlet himayesinde çalışmalarını sürdüren senfoni orkestraları, kuruldukları yıllardan günümüze kadar düzenli olarak konserler vererek sanat alanında önemli bir yer edinmişlerdir. Senfoni orkestralarının yapısı ve çalışmaları genellikle yönetim, örgütsel çalışmalar ve psikoloji alanlarındaki araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Orkestra üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu araştırmaların konusu çoğunlukla liderlik, orkestra şefi ile orkestra üyeleri arasındaki etkileşim ya da orkestra ile dinleyiciler arasındaki etkileşim olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu çalışma, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleriyle yapılan etnografik araştırma sonucu ortaya çıkan “orkestracı” olma kavramının açıklanmasına odaklanmıştır. “Orkestracı” olma bir süreç olarak ele alınmış ve “orkestracı” olma sürecini etkileyen faktörler, betimsel düzende analiz edilerek yorumlanmıştır.

## AN ANALYSIS ON THE PROCESS OF BECOMING AN “ORCHESTRAL MUSICIAN” IN ISTANBUL STATE SYMPHONY ORCHESTRA

ABSTRACT

**Keywords:**  
Classical music,  
symphony orchestra,  
becoming an or-  
chestral musician,  
interaction, etnomu-  
sicology.

Symphony orchestras are institutions that have been serving in the field of classical music for centuries. The history of the symphony orchestras in Turkey is not as old as the Europe orchestras. These orchestras have been supported both by the state and the private sector. The symphony orchestras which continue to work under state auspices have gained an important place in the field of art by giving concerts regularly since their establishment. The structure and works of the symphony orchestras have been studied by researchers who are in the fields of management, organisational studies and psychology. The subjects of these researches, largely conducted with the participation of orchestra members, have been determined to be as leadership, interaction between the conductor and orchestra members, or interaction between orchestra and audience. For this reason, this study focuses on explaining the concept of orchestral musician (“orkestracı”) as the result of the ethnographic research conducted with members of the Istanbul State Symphony Orchestra. Becoming an orchestral musician has been considered here as a particular process and its affecting factors have been explained in a descriptive analysis.

## 1. GİRİŞ

Müziksel (müzikle ilgili) davranışların kavram-sallaştırılması amacıyla yapılmış olan bu araştırmada “orkestracı” kavramı, Alan P. Merriam’ın (1964) belirttiği gibi “müziği üreten bireysel davranış” özelliklerinin oluşması ve ortak davranış haline dönüşme süreci olarak incelenmiştir. Buna bağlı olarak, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin orkestracı olma süreciyle ilgili anlatıları, müziğin üretiminde ve yorumlanabilmesinde benimsenen bireysel davranışların gelişimi, değişimi ve birlikte çalışma becerisine dönüşümü olarak analiz edilmiştir. Böylece İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası’nı oluşturan müzisyenlerin görevlerini belirleyen statüleri ve rolleri dahilinde oluşturdıkları ortak performans, orkestranın örgütsel kültür çerçevesinde incelenmesini gerektirmiştir.

Orkestraların konu edildiği araştırmalar incelendiğinde, genellikle, örgütsel çalışmalar, yönetim ve psikoloji alanlarındaki araştırmacıların çalışmalarının olduğu görülmektedir. Örgütsel çalışmalar çerçevesinde yapılan çalışmaların ilk örnekleri 1960’ dan itibaren görülmektedir (Bkz. Faulkner, 1973; Parasuraman ve Nachman, 1987; Westby, 1960). Bu araştırmalar orkestradaki etkileşim konusuna odaklanmıştır. Westby (1960) makalesinde (tek bir kış sezonunda 70 orkestra müzisyeniyle yaptığı araştırma sonucunda), orkestradaki müzisyenlerin orkestra içindeki konumlarından, orkestranın kariyerlerindeki öneminden, eski kuşak ve yeni kuşak müzisyenler arasındaki farklı bakış açılarından bahsetmiştir. Faulkner (1973), orkestradaki etkileşimi iletişim ve otorite kavramları üzerinden açıklamıştır. Parasuraman ve Nachman (1987), senfoni orkestralarının ve müzisyenlerinin diğer meslek gruplarından farklı olduklarını belirtmişler ve orkestra şefi ile müzisyenlerin etkileşiminin orkestradaki bağlılık olgusuna ve toplumsal imajına etkilerini incelemişlerdir.

Doksanlı yıllarda, orkestra üzerine yapılan çalışmaların literatürde arttığı gözlenmektedir. Yukarıdaki çalışmaları takiben Atik (1994), orkestra ve orkestra şefi arasındaki etkileşim bağlamında liderlik kavramını, karizmatik, aktarımsal, etkileşimsel ve takipsel liderlik olmak üzere dört açıdan incelemiştir. Mintzberg (1998),

orkestra şefinin orkestradaki liderlik pozisyonunu, bir orkestra şefinin davranışlarını gözlemleyerek liderliği belirten bireysel davranış özelliklerini açıklamıştır. Al-mendinger, Hackman, and Lehman (1996), 78 orkestrayı içeren karşılaştırmalı ampirik çalışmaları sonucunda orkestraların yapılanmalarındaki ve çalışmaları arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların senfoni orkestrası müzisyenlerinin kariyerlerindeki etkilerini raporlamışlardır. Boerner ve von Streit (2007), orkestra şefinin aktarımsal tavrının ve stiline, orkestra müzisyenleri ve orkestranın niteliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Marotto, Roose ve Victor (2007), orkestralardaki toplu / kolektif virtüöziteyi incelemişlerdir.

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılmaktadır ki orkestralarla ilgili çalışmalar genellikle orkestra üyeleri ve şef arasındaki etkileşime bağlı olarak liderlik ve yönetim konusuna odaklanılmışlardır. Bu kaynaklardan farklı olarak, Arian’ın (1971) yazdığı Bach, Beethoven and Bureaucracy (Bach, Beethoven ve Bürokrasi) adlı kitabı, bir senfoni orkestrası sanatçısı gözüyle orkestranın yapısı, çalışmaları ve yönetimi konusunda ayrıntılı olarak yapılan öncü çalışmalardan biridir. Ayrıca müzisyenlerin çalışmalarının fiziksel ve psikolojik etkilerini de açıklamıştır. Bu nedenle, bu çalışmaya fikir veren yayınlardan biridir. Bir orkestra sanatçısı olan Pique’nin 2015 yılında, Berlin Filarmoni Orkestrası ile örgütsel kültür bağlamında yaptığı çalışma, orkestra kültürü ve liderliğin birbirlerine etkilerini ortaya çıkarma amacını taşımaktadır.

Yapılan çalışmalardan farklı olarak, orkestradaki müzisyenler arasındaki etkileşime odaklanması nedeniyle bu makale, ilk çalışmalardan biridir. İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin anlatımı çerçevesinde orkestracı olma süreci, Faulkner (1973), Merriam (1964), Parasuraman ve Nachman (1987), Pique (2015) ve Westby (1960), tarafından yapılan araştırmaların rehberliğinde ve yukarıda ismi geçen diğer çalışmalardan faydalanılarak irdelenmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürü

Orkestra, seslendirilecek müzik eserine göre çeşitli çalgı gruplarından oluşan bir müzik topluluğu-

dur (Berlioz, 1860: 327). Genellikle, opera, bale, oda ve senfoni olmak üzere farklı işlevlerde orkestralar vardır. Opera ve bale orkestraları, orkestra çukurunda; senfoni ve oda orkestraları sahne üstünde performanslarını sergilerler. İlkinde orkestranın görevi, sahne üstündeki performansa eşlik etmektir. İkincisinde ise orkestra, performansın odak noktasıdır. Bu araştırma kapsamında incelenen orkestra, senfoni orkestrasıdır.

İşlevleri farklı olsa da orkestraların en önemli ortak özelliği, çalıcı sanatçılardan/orkestra müzisyenlerinden oluşmalarıdır. Orkestra müzisyenleri, belirli ideallerle ortak amaca ulaşmak için sürekli bir araya gelerek bir sistem oluştururlar. Oluşan bu sistem, orkestraları örgütsel bir yapıya dönüştürür. Örgüt, devamlı olarak belirli hedeflere erişmek amacıyla bir araya gelen insanlardan ve yönetici ekipten oluşan bir sistemdir (Giddens, 2005: 344; Weber, 2008: 27). Kültür kuramı kapsamında örgütsel sistem, kültürel çevreyle ilişkiler ve kültürel sistem olmak üzere iki açıdan incelenmektedir. Bunlardan birincisi, örgüt sistemine sahip kurumun, bulunduğu çevreyle ilişkisine; ikincisi, kültürün bir parçası olduğu örgütsel sisteme ve kültürle ilişkisine odaklanır (Doğan, 2007: 83-85). Bu araştırmanın konusu açısından senfoni orkestrası, kültürel örgütsel sistem çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Ortak değerler ve amaçlar için bir araya gelen insanlar, aynı zamanda ortak/birleştirici bir kültür oluştururlar (Çakır, 2001). Birleştirici kültür, ortak geçmiş ve devamlılıkla şekillenir (Schein, 2002: 6). Daha ayrıntılı biçimde tanımlanacak olursa örgüt kültürü, süreklilik içerisinde oluşan kuralların, davranış biçimlerinin, inançların ve değerlerin topluluk tarafından benimsenerek diğer örgütlerden farklı olmasını sağlayan sistem ya da düşüncedir (Bkz. Doğan, 2007: 195; Kök ve Özcan, 2012: 114; Schein, 2002: 6). Bu nedenle, ortak geçmişe sahip ve devamlılık gösteren İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası, bu çalışmada, örgütsel kültür bağlamında incelenmiştir.

## 2.2. Statü ve Rol

Statü, tanımlanmış rollerin örgüt içindeki konumunu belirtir. Alan P. Merriam, müziğin duysal yönüyle olduğu kadar sosyal, kültürel, psikolojik ve

estetik gibi farklı yönlerden de ele alınabileceğini belirtmiştir. Buna göre, müziğin maddi kültürü, şarkı sözleri, müzik kategorilerinin karşılaştırılması, müzisyenlik, müziğin kullanımı ve işlevleri, müziğin toplumsal işlevi ve yaratıcı kültürel aktivite olarak müzik olmak üzere en az altı araştırma alanından bahsetmektedir (1964: 45-47). Powers'a (1966: 165) göre bu alanlar, özellikle son dört alan, ayrıntılı ve kuramsal olarak karmaşık alanlardır.

Merriam'ın (1964: 46) bahsettiği alanlardan biri olan müzisyenlik ya da müzisyen olma, eğitim süreci de dahil olmak üzere, toplumsal ve bireysel açıdan incelenecek bir konudur. Ona göre müzisyenlik, müzik sürecindeki (toplumsal) davranış tiplerinden biridir ve müzisyenler toplumdaki belirli görevleri yerine getiren, toplumsal fayda sağlayan uzmanlar ve "iyi eğitilmiş" (Powers, 1966: 165) profesyonellerdir. Bir müzisyenin uzmanlığı, üyesi olduğu toplum içinde müzisyen olarak tanımlanmasıyla oluşmaktadır. Uzmanlığın olmadığı yerde profesyonellik olmamaktadır. Uzmanlık, karşılığında ödeme ya da hediye alındığında profesyonellik olarak adlandırılmaktadır. Buna göre, profesyonellik müzisyenin rolü haline gelmektedir (Merriam, 1964: 123-127). Bu görüşler çerçevesinde, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin, çalgıları ve müzik üzerine aldıkları yoğun eğitim neticesinde uzman müzisyen ve orkestradaki görevleri sayesinde geçimlerini sağlayan profesyoneller oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla uzman müzisyen olmalarının yanında, yapılan görüşmeler incelendiğinde "orkestracı" kavramı, uzman müzisyenliğin ve profesyonelliğin birlikteliğiyle gelişen ya da gelişmesi beklenen bir (örgütsel) davranış olarak ele alınmıştır.

Burada örgüt kültürünün rolü, örgütsel davranışın açıklanması için (Manetje ve Martins, 2009: 88) devreye girmektedir. Örgütlerin başarı seviyesi, onları oluşturan kişilerin çalışmalarına bağlı olduğundan örgüt performansı, bireysel performansların bütünü olarak değerlendirilmektedir. Buna göre, örgüt içindeki bireylerin başarılı bir performans seviyesinde olması beklenir. Başarılı performans, örgüte bağlılığın göstergesidir. Örgütsel bağlılık, kişilerin benimsedikleri örgüt

amaçları doğrultusunda sergiledikleri istekli davranışlardır ve örgütün yönetilme biçimlerine göre değişik özellikler göstermektedir (Diker, 2014: 3-5). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkilerini araştıran Manetje ve Martins'in (2009) bulgularına göre başarı, kişilerin örgüt içindeki rolleri, birbirini destekleme anlayışının fazla olması ve otoritenin azlığı, örgütsel bağlılığı olumlu derecede etkileyen etmenlerdir. Diker (2014), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri "kişisel" (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütteki geçmişi) ve "göreve bağlı" (işin niteliği, sorumluluk düzeyi, örgüt içerisindeki rol, iş stresi, iş yoğunluğunun derecesi, çalışma şartları, kazanç seviyesi, terfi sistemi, vb) olarak sınıflandırmıştır.

Bu açıklamalar kapsamında "orkestracı olma" süreci, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nı oluşturan müzisyenlerin görüşleri ve bu makalenin birinci yazısının gözlemleri çerçevesinde, örgütsel kültürün oluşumunda statü ve rollerin etkisi bağlamında açıklanmıştır.

### 3. PROBLEM

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nı kapsayan 2008 yılındaki alan çalışması (Toprak, 2010) sırasında yapılan katılımlı gözlem ve birebir derinlemesine görüşmeler sonucunda orkestra üyelerinin "orkestracı" ve "orkestracı olma" kavramlarını sıklıkla kullandıkları tespit edilmiştir. Buna göre, orkestracı olmak için bir süreç gerektiği, orkestrada çalan her müzisyenin orkestracı olarak adlandırılmayacağı belirlenmiştir. Bu çerçevede, orkestracı olmanın nasıl bir süreç gerektirdiği ve hangi faktörlerin orkestracı olma sürecini oluşturduğu bu çalışmanın başlıca sorularıdır.

### 4. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin açıklamaları çerçevesinde belirlenen "orkestracı olma" sürecini ve bu süreci etkileyen faktörleri açıklamaktır. "Orkestracı olma" sürecine etkilerinin anlaşılabilmesi için öncelikle İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nın örgütsel yapısı incelenerek resmi statü ve roller çerçevesinde orkestranın yönetim ve çalışma şekli açıklanmıştır. Daha sonra bireysel çalışma ve birlikte çalışma becerisinin gelişimiyle elde edilen statü ve roller-

rin "orkestracı olma" sürecine etkileri betimlenmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTE-Mİ

### 5.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleri oluşturmaktadır. Orkestra üyelerinin, çaldıkları orkestradaki görevlerini tanımlamaları ve orkestracı olma sürecini anlatımlarıyla sınırlandırılmıştır.

### 5.2. Araştırma Modeli

Müziği kültürün bir parçası olarak inceleyen etnomüzikoloji çerçevesinde olan ve antropolojinin benimsediği etnografik yöntemle dayalı bu niteliksel araştırma, tarama modelinde, betimsel düzende, durum çalışması türlerinden kurumsal ve örgütsel çalışmalar çerçevesinde bütüncül tekli durum desenindedir. Toplanan veriler, betimsel olarak analiz edilerek bir tema altında kavramsallaştırılmış, kavramlar arasındaki ilişkiler yorumlanmıştır (Bkz. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256-258).

### 5.3. Veri Toplama ve Çözümleme Teknikleri

Bu çalışmanın verileri, 2008 yılında İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nın 24 erkek, 18 kadın üyesiyle yapılan niteliksel yöntemin başlıca veri oluşturma tekniği olan birebir derinlemesine görüşmeler ve katılımlı gözlem sonucu elde edilmiştir. Yapılan görüşmelerin orkestradaki çalgı gruplarına göre dağılımı şöyledir: 1.Keman üyesi: 7 kişi; 2. Keman üyesi: 6 kişi; Viyola üyesi: 7 kişi; Viyolonsel üyesi: 5 kişi; Kontrabas üyesi: 4 kişi; Flüt üyesi: 3 kişi; Obua üyesi: 1 kişi; Klarinet üyesi: 1 kişi; Fagot üyesi: 1 kişi; Trompet üyesi: 1 kişi; Trombon üyesi: 2 kişi; Korno üyesi: 2 kişi; Vurma sazlar ve timpani üyesi: 2 kişi. Görüşmeler, Atatürk Kültür Merkezi'nde, orkestra üyelerinin evlerinde ve eğitim verdikleri okullarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin çoğunluğu 50-60 dakika sürmüştür. Ancak 2-2,5 saat süren görüşmeler de mevcuttur.

Çalışmanın bulguları, alan araştırması süresince yapılan gözlemlerin, alan notlarının, orkestracılarla yapılan kişisel görüşmelerin ve konuyla ilgili belgelerin betimsel

analiz tekniği kullanılarak yorumlanmasıyla elde edilmiştir.

## 6. BULGULAR

### 6.1. İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası, bürokratik denetime tabi ve sadece devlet orkestraları ve onların üyeleri için geçerli olan genel kurallara bağlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Bu kurallar, 1970 yılında düzenlenmiş olan Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası yönetmeliğinde<sup>1</sup> belirtilmiştir (URL 1). İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nın bürokratik olarak dışa (devlete) bağımlı ancak örgüt kültürünün oluşumunda bağımsız olması, Max Weber'in (2008:23) dışarıdan yönetilen ("heterosefal") özerk ("otonom") kuruluş tanımına uymaktadır. Bu kapsamda bir örgüt olarak İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası, Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü aracılığıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından denetlenmektedir.

Bakanlık himayesinde çalışmalarını sürdüren İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nın hiyerarşik yapısı, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası yönetmeliğindeki (resmi) statüler ile belirlenmiştir. Statü, bir görevlendirme biçimidir ve tanımlanmış görev ve sorumluluklardan oluşur (Doğan, 2007: 101). Buna göre orkestradaki sanat çalışanlarıyla ilgili resmi statüler, yönetmelikte belirtilen orkestra şefliği, şef yardımcılığı, orkestra üyeliğidir (URL 1). Yönetmelikte her bir statünün içerdiği roller tanımlanmıştır. Doğan (2007: 101), rolün, statünün gerektirdiği tanımlanmış görevler ve sorumluluklar kapsamında olduğunu belirtmiştir. Bu kapsama göre, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nın örgütsel yapısının çerçevesini oluşturan resmi statüler, orkestra şefliği ve orkestra üyeliğidir. Bu statüler, tanımlanmış görev ve sorumluluklara bağlı olarak belirlenmiş roller kapsamında orkestranın devamlılığını sağlamak için gerekli görülen iki temel statüdür.

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'ndaki bu statüler incelendiğinde ilk olarak, orkestra şefinin hem teknik anlamda hem de sanatsal anlamda orkestranın yöneti-

cisi olduğu görülmektedir. Genel anlamda orkestra şefi, orkestranın lideri statüsündedir. Genel sanat yönetmeni ya da genel müzik yönetmeni olarak bakanlık tarafından atanan, "güç, yetki (otorite) ve etkileme özelliklerine" (Diker, 2014: 90-97) sahip olması beklenen lider statüsündeki orkestra şefinin rolleri, yönetim kurulu başkanlığı, teknik kurul başkanlığı ve şefliktir. Bu roller çerçevesinde orkestra şefinin ana görevi, orkestranın yönetsel ve sanatsal olarak başarılı olmasını sağlamaktır. Bu amaçla, repertuarı geliştirici programlar hazırlamak, çalışmaların (provaların) düzenli yapılmasını ve verimliliğini sağlamak, orkestra üyelerinin çalışmalarına katılımındaki devamlılık durumunu denetlemek ve provalara hazırlıksız gelen orkestra üyelerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildirmek, yönetim kuruluyla birlikte konserlerde görevlendirilecek orkestra üyelerini belirlemek, provalar dışında çalgı gruplarını çalıştırmak ve şef yardımcılarının çalışma planını oluşturmak orkestra şefinin alt görevleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca orkestra şefinin görevine kimse müdahale edemez. Şef yardımcılarının görevleri de orkestra şefinin yokluğunda orkestra şefinin yetkileriyle çalışmaların devamlılığını sağlamak, şefin belirlediği konser ve provalara katılmak ve teknik anlamda orkestra şefine yardım etmektir (URL 1).

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'ndaki diğer resmi statü olan orkestra üyeliği, stajyer üyelik, asil üyelik ve yönetici üyelik olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İlk olarak stajyer üyelik, orkestraya giriş sınavı sonucunda elde edilen bir statüdür. Orkestraya kabul edilen stajyer üyeler, ilk mali yıl içerisinde asil üyeliğe atanma sınavını geçmelidirler. Geçemeyen üyeler, ikinci mali yıl içinde tekrar sınava girmelidirler. Bu sınavda başarılı olanlar, asil orkestra üyesi olarak atanırlar (URL 1). Bunun nedeni yeni üyenin, bir yıl süreyle orkestraya uyumluluk derecesinin ve repertuarı seslendirme becerisinin değerlendirilmesidir (Kişisel Görüşmeler: Üye 2, 11.04.2008; Üye 3, 07.05.2008; Üye 4, 24.04.2008, İstanbul). Başka bir deyişle, yeni üyenin orkestracı olabileceğinin onaylanmasıdır. İkinci sınavda başarısız olan stajyer üyelerin orkestra ile bağı kesilmektedir.

İkinci olarak asil üyelik, müzisyenin başarısını

1 Türkiye'deki devlet senfoni orkestralarının hepsi Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası yönetmeliğine bağlıdır.

orkestra üyelerinin onaylamasıyla kazanılan bir statüdür. Genellikle, çoğu müzisyen için solo çalmakla karşılaştırıldığında orkestrada çalmak hayal kırıklığıdır (Sternbach, 1993'ten akt. Brodsky, 2006: 674). Ancak Türkiye şartları göz önünde bulundurulduğunda konservatuvar mezunlarının seçenekleri azdır (Kişisel Görüşme: Üye 6, 16.04.2008, İstanbul). Bu nedenle Türkiye'de konservatuvar mezunlarının çoğu, devlet orkestralarında çalmayı tercih etmektedir (Kişisel Görüşme: Üye 7, 11.04.2008, İstanbul). Asil ve stajyer üyelerin görevleri, orkestra çalışmalarının düzenli ve verimli olmasını sağlayacak şekilde tanımlanmıştır. Haftada en çok 9 defa çalışma yapmakla sorumlu orkestra üyeleri, bir günde en fazla iki çalışma yapabilirler (konser, prova ve grup çalışmalarından ikisi). Orkestra üyeleri, 3 saatlik prova süresince ya da 2,5 saatlik ikinci çalışma süresince ve konser sırasında, disiplini ve verimliliği olumsuz etkileyecek davranışlardan ve konuşmalardan kaçınmalı, prova başlamadan 10 dakika, konser başlamadan 15 dakika önce hazır olmalı ve önceden planlanmış çalışmalara ve turne programına uymak zorundadırlar. Her orkestra üyesi, partisini çalışmış olarak provalara gelmelidir. Bununla birlikte orkestra üyeleri, başka orkestralarda çalmak için yönetim kurulunun onayını almalıdırlar. Hastalık iznindeki üyeler, izin süreleri boyunca hiçbir yerde çalgılarını çalamazlar. Yönetmelikte, orkestra üyelerinin gece kulübü ya da bar gibi eğlence mekânlarında çalmaları yasaklanmıştır.

Son olarak yönetici üyelik, genel kurul, yönetim kurulu ve teknik kurul üyeliğini içerir. Genel kurul, orkestranın asil üyelerinin tümünden oluşur ve her yıl Mart ayının ilk haftasında orkestranın yönetim kurulunu seçmekle görevlidir. İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nın yönetici üyeleri, yönetim kurulu ve teknik kurul olmak üzere iki oluşumdan sorumludurlar. Yönetim kurulu, genel kurul tarafından seçilmiş beş asil orkestra üyesinden oluşur. Teknik kurul, grup şeflerinden oluşur. Yönetim kurulu, orkestra şefi, orkestra müdürü (en çok oyu alan), müdür yardımcısı (ikinci çok oyu alan) ve diğer üç üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri, konser programı, kütüphane, konser kayıtları, satın alma, ihale, disiplin denetimi, yönetim kurulu ve teknik kurulda alınan kararların yazılmasından ve diğer

işlerden sorumludurlar. Yönetim kurulu, haftada en az bir defa toplanmak zorundadır. Teknik kurul üyeleri ise konser ve turne planlarının, konuk şef ve solist seçiminin, orkestranın ihtiyaçlarının tespitinin, "orkestraya giriş ve kademe sınavlarının", üyelerin sicillerinin ve ücret intibaklarının yapılmasından sorumludurlar. Teknik kurul, Mayıs ve Eylül aylarında toplanır (URL 1). Bu bilgilere göre her orkestra üyesi, potansiyel yöneticidir. Orkestra üyelerinin yönetici olabilmek için öncelikle istekli olmaları, daha sonra kendileri dışındaki orkestra üyelerini ikna ederek yeterli oy toplamaları gerekir.

"Katılımcı karar verme" kavramıyla tanımlanan bu yönetim şeklinin, ideal kararların alınmasında ve örgütsel bağlılığı arttırmada etkili olduğu düşünülmektedir (Bakan, 2011'den akt. Diker, 2014: 66). Her yıl gerçekleştirilen yönetim kurulu seçimleriyle orkestra üyeleri, orkestra yönetimini gönüllü olarak denetlemektedir. Bu yöntem, yönetim kurulunun gücünü /otoritesini sınırlandırmaktadır (Kişisel Görüşmeler: Üye 1, 07.05.2008; Üye 2, 11.04.2008; Üye 3, 07.05.2008; Üye 4, 24.04.2008; Üye 16, 12.05.2008, İstanbul). Bu da karar verme sürecinde etkili ve yetkili olan orkestra üyelerinin, orkestranın başarı durumundan sorumlu olması anlamına gelmektedir.

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleri ile yapılan görüşmelere göre, onların uzmanlık alanları dışında kalan görevleri üstlenmek zorunda olmalarının, motivasyonlarını ve birbirleriyle iletişimlerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Orkestra üyelerinin, bir sanat kurumunun başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için Avrupa ve Amerikan orkestralarının profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği konusunda ortak görüşte oldukları tespit edilmiştir. Orkestrada yöneticilik yapan ya da yapmış olan orkestra üyeleri ise kendilerinin yöneticiliğin gerektirdiği bilgiye ve yeterliliğe sahip olmadığını, bu işi sadece orkestranın devamlılığı için yaptıklarını belirtmişlerdir (Kişisel Görüşmeler: Üye 2, 11.04.2008; Üye 3, 07.05.2008, İstanbul). Aslında buradaki endişenin, bakanlık atamasıyla gelecek olan yönetici ya da yönetici ekibin orkestra yönetimi konusunda yeterliğe sahip olmayabileceği ile ilgili olduğu gözlenmiştir. Bunun dışında yönetim kurulu seçiminin,

orkestra içinde bölünmeye yol açtığı anlaşılmıştır. Yapılan kişisel görüşmeye göre, kısa dönemli de olsa rekabet nedeniyle oluşan kutuplaşmalar, uzun dönemde orkestranın bütünlüğü açısından olumsuzluk olarak yansımaktadır. Ayrıca, yönetici ekip ile orkestra üyeleri arasında zaman zaman anlaşmazlıkların olması, orkestranın performansını etkileyici boyuttadır (Üye 8, 12.04.2008, İstanbul).

Sonuç olarak orkestra üyeleri, orkestranın başarı seviyesinden sorumlu olarak görülmektedir, çünkü her orkestra üyesi, genel kurul, teknik kurul veya yönetim kurulu üyesi olarak karar alma sürecinde aktif şekilde rol oynamaktadır. Orkestra üyelerinin resmi olarak tanımlanmış statü ve rollerinin gerektirdiği yöneticilik görevlerinin yanında esas olarak müziksel bağlamda sorumlulukları vardır. Bunların başında da orkestranın niteliğini etkileyen eser yorumlama gelmektedir. Bu nedenle, aşağıdaki bölümde orkestracı olma süreci ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

## 6.2. Orkestracı Olma Süreci

Bu çalışmanın amacı, 'orkestracı olma' sürecini etkileyen faktörleri incelemektir. Bireysellikten ortak deneyime doğru gelişen bu sürecin, bireysel çalışma ve birlikte çalışma olmak üzere iki faktörden oluştuğu belirlenmiştir. İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleriyle yapılan görüşmeler ve gözlemlerle edinilen bilgiler çerçevesinde orkestracı olma kavramı, bu iki faktör üzerinden açıklanmıştır.

### 6.2.1. Bireysel Çalışma

Bireysel çalışma, bir müzisyenin teknik ve müzik algısıyla ilgili yapmakla sorumlu olduğu çalışmaları kapsamaktadır. Müzisyenlik, gelişmiş beceriler (konsantasyon, dinleme, cevap verme, adaptasyon) ve sezgisel yetenekler (notaları ve şefi takip etmek, başkemancıyı, grup şefini ve diğer orkestra müzisyenlerini dinleyerek aynı anda çalmak) gerektirir (Koivunen, 2002: 102). Bu becerilerin ve yeteneklerin gelişmesi için kişiler, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleri gibi, çok küçük yaşlarda müzik eğitimine başlarlar. Küçük yaşlarda müziğe ilgisi ve yeteneği keşfedilen çocuklar, aileleri veya öğretmenleri tarafından müzik eğitimine yönlendirilirler. Bu yönlendirme

eğer çocuk okul çağındaysa konservatuvar eğitimi, daha küçükse özel dersler şeklindedir. Erken (okul öncesi) yaşlarda başlayan yoğun müzik eğitimi, güçlü bir temel ve müzikle sınırlı bir deneyimdir. Böylece, gelecekte profesyonel müzisyenlik yapacak kişinin, daha çocukken müziğe mesleki bağlılığı oluşur (Arian, 1971: 87-90; Parasurman ve Nachman, 1987: 289; Westby, 1960: 227).

Okul çağındaki çocuklar, müzik eğitimi veren bir kuruma yönlendirilirler. "Kurumsal (konservatuvar) eğitime" erken yaşta başlayan bu çocuklar, nitelikli müzisyen olmayı hedeflerler (Westby, 1960: 227). Türkiye'de yetenek sınavı ile seçilen çocukların, yoğun bir çalgı (branş çalgısı; solo çalışma, oda müziği, orkestra, yardımcı piyano, korrepetisyon) ve müzik kuramı (kulak eğitimi, solfej, armoni, form bilgisi, müzik tarihi, orkestrasyon, koro) eğitimi için belirlenen süre en az 10 yıldır. Bu eğitimler sonucunda, nitelikli müzisyenler yetişmesi hedeflenir. Konservatuvar eğitimi kişinin, çalgısını tanıması, ses kapasitesini arttırması, çeşitli alanlara uyum sağlayacak şekilde çalışma becerisini geliştirmesi ve müziği alımlaması içindir.

Müzisyenlik, kişinin kendi çabasıyla elde ettiği ancak yaşadığı çevre tarafından da onaylanan bir statüdür. Yoğun bir kurumsal müzik eğitimi alarak nitelikli müzisyene dönüşen kişi, solistlik, oda müziği ve orkestra alanlarındaki statülere (orkestra üyesi, 1. veya 2. kemancı, vb.) bağlı olarak temel rolleri öğrenmektedir (Bkz. Merriam, 1964: 132). İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası müzisyenlerine göre böyle bir eğitim süreci, kişinin bireysel becerilerini geliştirmektedir. Alınan eğitim, kişinin müziği duyusunun, algılayışının, tekniğinin ve yorumlayışının gelişmesini sağlarken günlük pratiğin önemini öğretir (Kişisel Görüşme: Üye 12, 06.05.2008, İstanbul). Bu tür yoğun müzik ve çalgı eğitimi, kişiye disiplinli, sistematik ve planlı çalışmalar yapmayı bir yaşam tarzı olarak benimsetir. Bu süreçte benimsenen bireysel çalışma disiplini, müzisyenin niteliğini etkileyen temel faktörlerdendir. Müzisyenler, nitelikli müzik gelişimi için sistematik olarak teknik ve müziksel bağlamda çalışmalar yaparlar (Sloboda, vd. 1996). Böylece oluşan "pratikler sistemi" (Bourdieu, 1990: 55), müzisyenin seslendirdiği esere ve çalgısına yatkınlığını arttırır. Müzisyen, düzenli pratiklerle içselleştirilen çalışma

becerisi sayesinde, kendisini en rahat hissettiği yorumlama şeklini benimser (Toprak, 2010) ve eğitim sonrası profesyonel hayatı için yöneleceği alanları belirler. Çocuklukta alışkanlık haline gelen bu yaşam tarzı, profesyonel müzisyenin eğitim sonrası yapacağı çalışmalarda başanlı olmasını sağlar.

Bireysel çalma ve çalışmanın yanında, konservatuvar eğitimi içinde orkestrada çalma da vardır. İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin çoğunluğuna göre konservatuvardaki orkestra eğitimi, profesyonel orkestralarda çalmak için yeterli olmasa da birlikte çalmayı öğrenme açısından gereklidir. Yapılan kişisel görüşmede Üye 7 (11.04.2008, İstanbul), konservatuvardaki orkestra eğitiminden örnek verirken, lise ve lisans döneminde iki ayrı okul orkestrası olduğunu belirtmiştir. İlk orkestra deneyimini lise 1. sınıfta küçük orkestra ile yaşayan Üye 7, lisansta büyük orkestrada çaldığını anlatmıştır. Lisedeyken bunun büyük bir başarı olduğunu düşünen orkestra üyesi, lisansta büyük orkestra dışında profesyonel orkestralarda da çalmıştır. Genellikle konservatuvarların lisans bölümündeki öğrenciler, okul orkestrasını yeterli görmedikleri için profesyonel orkestralarda çalmaya başlarlar. Böylece deneyimleri artar ve profesyonel anlamda orkestrada çalmayı deneyimlerler. Yapılan kişisel görüşmeye göre, öğrencinin iyi bir (çalgıyı çalma) tekniği olmalıdır. İyi teknik, orkestrayla etkileşime girmeyi kolaylaştırmaktadır (Üye 9, 14.04.2008, İstanbul). Çalgı ile ilgili dersler arasında korrepitasyon (eşlik) çalışmalarının da birlikte çalma becerisini geliştirdiği belirtilmiştir (Kişisel Görüşme: Üye 10, 21.04.2008, İstanbul). Yapılan kişisel görüşmeye göre, konservatuvar eğitiminde birlikte çalma becerisini geliştiren diğer eğitimler de oda müziği çalışmaları ve korodur. Çalgı öğrencilerinin sıkıldığı koro eğitimi de çoksesliliği kavrama ve birliktelik açısından müzisyenlerin gelişiminde etkilidir (Üye 8, 12.04.2008, İstanbul). Böylece müzisyen, eğitim sürecindeki bireysel çalışmanın, bir toplulukta çalmanın temeli olduğunu kavramaktadır.

Sonuç olarak, yapılan gözlemler ve görüşmeler dahilinde orkestra üyeleri, orkestracı olma sürecinde öncelikli olarak birlikte çalma becerisinin gelişimi için bireysel çalışmanın ve disiplinin önemini vurgulamışlardır. Nitelikli bir müzisyenin, çalgı çalma ve müzik

hakkında temel gereksinimleri öğrenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalgıdaki bireysel gelişimin, orkestra üyeliğiyle başlayan birlikte çalma becerisini geliştirmede müzisyene kolaylık sağlayacağı anlaşılmıştır.

## 6.2.2. Birlikte Çalma

Birlikte çalma, orkestra üyelerinin işbirliğidir. Orkestradaki işbirliğinde tüm üyeler, performans sürecine katkı sağlayarak birbirleriyle (orkestra şefi dahil) etkileşim halinde olurlar (Sawyer, 2006: 148). Bir senfoni orkestrası, etkileşimin yoğun olduğu bir topluluktur. Bu etkileşim orkestra üyeleri arasında (Marotto, Roose ve Victor, 2007), orkestra üyeleri ile orkestra şefi arasında (Allmendinger, Hackman ve Lehman, 1996; Parasurman ve Nachman, 1987; Pique, 2015) ve orkestra ile dinleyiciler arasında gerçekleşir (Boyle, 2003). Orkestra üyelerinin ve orkestra üyeleriyle şef arasındaki sahne üzerindeki etkileşimin dinleyicilere yansıdığı göz önünde bulundurulduğundan, bu bölümde etkileşim türlerinden ilk ikisi açıklanmıştır.

### 6.2.2.1. Bireysel Çalışmanın Etkisi

Orkestra üyelerinin görevleri, uzmanlaşmış müzisyenler olarak kendilerinden beklenen performansı sergilemektir. Bu görevlerin başında bireysel çalışma gelmektedir. Orkestranın “etken kişileri” (Bourdieu, 2006: 281) olarak müzisyenlerin eğitimle benimsedikleri disiplinli bireysel çalışmalar (teknik, müziksellik ve partiyon çalışma), grup çalışmaları ve tüm orkestrayla birlikte uyumlu şekilde çalışma için gereklidir. Bu nedenle, eğitim süresince kazanılan disiplinli bireysel çalışma alışkanlıkları, orkestrada çalışırken de devam etmelidir (Kişisel Görüşmeler: Üye 11, 08.05.2008; Üye 12, 06.05.2008; Üye 21, 16.04.2008; 29.04.2008, İstanbul). Bireysel çalışmanın gerekliliği konusunda aynı görüşte olan orkestra üyeleri, bireysel çalışmanın kapsamı ve süresi konusunda farklı şekilde düşünmektedirler. Kimisine göre bireysel çalışmalar, orkestra çalışmasından önce bir saati geçmeyen “elleri ve parmakları açmaya” yönelik teknik çalışmadan ibaretken (Kişisel Görüşmeler: Üye 29, 30.04.2008; Üye 24, 12.04.2008; Üye 14, 15.04.2008), kimisine göre ise orkestra çalışmasından sonra evde yapılan teknik, müziksellik ve partiyon çalışmasıdır (Kişisel

sel Görüşmeler: Üye 12, 06.05.2008; Üye 15, 07.05.2008; Üye 16, 12.05.2008; Üye 23, 29.04.2008, İstanbul). Görüşme yapılan orkestra üyelerinin çoğu bireysel çalışmanın orkestradan sonra yapılması gerektiğini söylemişlerdir, fakat aynı üyeler, aynı görüşte oldukları kişilerin çoğunun bireysel çalışmalarını yapmadıklarından emin olduklarını da belirtmişlerdir. Buradan anlaşılmaktadır ki orkestra üyeleri, bireysel çalışmanın yararlılığı konusunda aynı düşüncede olmalarına rağmen, kendileri dışındaki orkestra üyelerinin çoğuna bu konuda güvenmemektedirler. Bunun nedeni, orkestrada provalar sırasında, partiyonlarını bilmeyen ya da çalamayan, eseri sadece orkestra çalışması sırasında deşifre ettiği belli olan üyelerdir (Kişisel Görüşmeler: Üye 12, 06.05.2008; Üye 40, 09.05.2008, İstanbul). Yapılan görüşmeler ve orkestra üyelerinin yönlendirmeleri sonucu tespit edilen bu üyeler, uzun yıllardır orkestrada çalmalarından dolayı kazandıkları tecrübeyle, eseri bir defa çaldıktan sonra hatırladıklarını, o nedenle ayrıca sorumlu oldukları partiyonları çalışmaya gerek duymadıklarını ifade etmişlerdir (Kişisel Görüşmeler: Üye 29; 30.04.2008; Üye 24, 12.04.2008, İstanbul). Partiyon çalışmasının yapılmaması sonucu, orkestra çalışmasının akışını ve dinamizmini olumsuz etkilediği görülmüştür (Alan Notları, 2008).

Burada, yapılan gözlemler sonucu belirlenen, dikkat çekici bir durum vardır. Kadrosunda olduğu İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nda bireysel çalışmalarını yapmadığı belli olan orkestra üyelerinin özel orkestralarda tam tersini yaptığı yani bireysel çalışmaya önem verdiği, tespit edilmiştir. Yapılan kişisel görüşmelerde orkestra üyeleri bu durumu, denetim mekanizması ile ilişkilendirmişlerdir. Devlet senfoni orkestralarında asil orkestra üyesi olduktan sonra orkestra üyesini geliştirici veya denetleyici bir kontrol sistemi bulunmadığı için devlet memuru statüsünü kazanmış olan orkestra müzisyeni, emekli olana kadar orkestrada yer alabilmektedir. "Orkestra üyesinin isteğine bağlı olarak gerçekleştirilen kademe değiştirme ve terfi sınavları yapılmadan bir üye yıllarca aynı konumda çalabilmektedir" (Kişisel Görüşme: Üye 3, 07.05.2008, İstanbul). Çok ciddi disiplin ve davranış suçu işlemediği sürece görevden atma olmadığı için de orkestra üyeleri

kendilerini "salmaktadırlar" ancak özel orkestralarda devlet orkestralarında olmayan sıkı denetimler sayesinde, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'ndaki provalara çalışmadan gelen orkestra üyelerinin, özel orkestralarda çalarken oturushlarının bile değiştiği belirtilmiştir (Üye, 1 ve 3, 07.05.2008; Üye 4, 24.04.2008; Üye 12, 06.05.2008; Üye 16, 12.05.2008, İstanbul). Özel orkestralarda her konserde çalma garantisi olmaması, gerektiğinde grup ya da rahle sınavlarının tekrarlanması nedeniyle, orkestra üyeleri becerilerini en iyi şekilde sergilemek zorundadır. Yapılan kişisel görüşmede Üye 1, bu durumu açıkça ifade etmiştir: "İşini kaybetme korkusu, bir orkestra üyesini hazır ve teknik bakımdan diri tutar, o yüzden 3-4 yılda bir orkestra içinde sınav yapılması, orkestrayı canlandıracaktır" (07.05.2008, İstanbul).

Yapılan görüşmeler ve gözlemler sonucunda, orkestra üyelerinin müzisyen olarak görevlerinin, bireysel çalışmalarını yaparak provalara hazır gelmek, çalma görevlerine zamanında başlayıp bitirmek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki beklentilerin yanında, orkestra üyelerinin davranışlarına "sanatçı olduklarının bilincinde" (Kişisel Görüşme: Üye 12, 06.05.2008, İstanbul) olarak dikkat etmeleri ve her bir üyenin, orkestrayı temsil ettiğini hatırlaması gerekmektedir (Kişisel Görüşmeler: Üye 2, 11.04.2008, Üye 15, 07.05.2008; Üye 16, 12.05.2008; Üye 40, 09.05.2008). Orkestra üyelerinin, bireysel çalışmalarını yapmaları, provaların sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi için gereklidir. Böylece orkestra üyeleri arasındaki etkileşim daha sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmektedir.

#### 6.2.2.2. Uyumluluk

Berlioz, orkestranın nasıl bir topluluk olduğunu ve provaların hangi sistemde yapılması gerektiğini anlatırken, orkestra şefinin sorumluluğuna /liderliğine göre bir çalışma şeması oluşturmuştur. Buna göre, orkestra, yaylı çalgılar ve üflemeli çalgılar olarak ikiye ayrıldığında, her grubun öncelikle kendi arasında çalışması gerektiğini, daha sonra her gruba birer birer diğer grupların katılması ve son olarak da üflemeli ve yaylı çalgıların hep birlikte çalışmaları gerektiği üzerinde durmuş, böyle bir çalışma sistemini benimseyen bir orkestranın tonunun ve ritmik uyumluluğunun başarılı olacağını belirtmiştir (1860:

334-335).

Yapılan kişisel görüşmelere göre, orkestrayla etkileşim, orkestra üyelerinin toplu çalışma sırasında (şef dahil) birbirlerini dinlemeleri ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşmaları sonucunda oluşmaktadır. Orkestra üyelerine göre burada, öncelikle grupların kendi içlerinde (birlikte, uyumlu çalabilme) ve daha sonra diğer gruplarla uyumluluğu söz konusudur. Uyumluluk, birbirlerini dinleyerek ve gözlemleyerek mümkün olmaktadır (Kişisel Görüşmeler: Üye 3 ve Üye 15, 07.05.2008; Üye 12, 06.05.2008, İstanbul). Buna göre, orkestra üyeleri hem icracı hem de dinleyici rolünü üstlenirler ve böylece eseri yorumlarken aynı zamanda deneyimlemiş olurlar (Marotto, vd. 2007: 406).

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerine göre, toplu çalışmalar, orkestra üyelerinin seslendirilen eser için ortak bir duyum ve bakış açısı ile aynı zamanda birbirlerini dinleme becerilerini geliştirmelerini sağlar (Kişisel Görüşmeler: Üye 7, 11.04.2008; Üye 13, 10.04.2008; Üye 16, 12.05.2008, İstanbul). İcracı ve dinleyici olarak orkestra üyeleri, düzen ve uyum sağlamak için sistematik olarak çalışmalar yapmaktadır. Üyelere göre, solist gibi çaldıktan sonra orkestra olarak tek bir vücut gibi çalışmayı kavrama zor bir süreçtir (Kişisel Görüşmeler: Üye 14, 15.04.2008; Üye 5, 15.04.2008, İstanbul). Eğer bu süreçte başarılı olunursa, bireysel performans, kolektif performansa (Marotto, vd. 2007: 408), orkestra üyeleri de orkestracıya dönüşür (Kişisel Görüşmeler: Üye 3, 07.05.2008; Üye 12, 06.05.2008, İstanbul).

Koivunen (2002), bu konuda birer uzman olarak orkestra üyelerinin, başkemancıyı, grup şeflerini ve orkestra şefini dinlemede ve hareketlerini kavramada uzman oldukları sonucuna ulaşmıştır. İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleri tarafından bu uzmanlık, "orkestracı" olarak tanımlanmaktadır. Yapılan kişisel görüşmelere göre, orkestracı olmak için gereken süre beş yıldır. Bu beş yıllık süreç, bir orkestra üyesinin orkestraya kabulünden itibaren birlikte çalma deneyimine alışma sürecidir. Yeni bir orkestra üyesi, özellikle bireysel çalışmalara çok alışıkrsa, solo çalma duygusundan kısa sürede kurtulamaz (Kişisel Görüşmeler: Üye 3, 07.05.2008; Üye 1, 07.05.2008, İstanbul). Aslında orkest-

racı olma, bireysel çabadan ziyade topluluk üyelerinin birbirlerini desteklemesi ile kazanılan bir beceridir. O yüzden, orkestranın yeni üyeleri ile eski üyeleri iletişim halindedir. Bu süreç, tecrübeli üyelerin, deneyimlerini tecrübesiz üyelere aktarmasıdır (Kişisel Görüşme: Üye 6, 16.04.2008, İstanbul). Böylelikle üyelerin birlikte çalma ve birbirini dinleme becerileri gelişir.

Bu amaçla, orkestra şefinin rehberliği orkestracı olma sürecinin önemli bir parçasıdır. Orkestralar, şefler olmadan sahneye çıkamazlar (Koivunen, 2003: 121) ve orkestra üyeleri, şeften bağımsız değildirler. Şefin liderlik tarzı ve destekleyici davranışları, orkestra üyeleri ile etkileşiminin olumlu sonuçlar doğurması açısından önemli bir faktördür (Parasurman ve Nachman, 1987: 298). İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerine göre, orkestranın yöneticisi ve şefi olan kişinin orkestra üyelerinin saygısını kazanması gerekmektedir. Sahneye orkestradan sonra çıkan ancak orkestradan önce sahneyi terk eden orkestra şefi, orkestra ile dinleyici arasındaki diyalog sağlar. Şef, orkestradaki çalgı gruplarını yönetmekle yükümlü olduğu için, kuramsal ve teknik bilgi birikimine sahip (Munch, 2008: 34), orkestra üyelerinin tabiriyle nitelikli olmalıdır (Alan Notları, 2008). Orkestrayı müziksel anlamda kulakları yardımıyla yöneten orkestra şefinin orkestra üzerindeki etkisi, karizması ve liderlik yeteneklerine bağlıdır. Buna göre, orkestra şefinin mesleki ve liderlik becerileri, orkestra üyelerinin onun rehberliğini kabul etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Kişisel Görüşmeler: Üye1, 07.05.2008; Üye 2, 11.04.2008, İstanbul). Araştırma süresince yapılan görüşmeler ve gözlemler sırasında orkestra şefinin disiplinli ve doğru çalışma yöntemlerini benimsemesinin, orkestra üyeleriyle uyumlu çalışmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Orkestra şefinin işine hakimiyeti, strese girmeden çalışmalarını sürdüren orkestra üyeleri üzerinde otorite kurmasına yardımcı olmaktadır (Kişisel Görüşmeler: Üye 2, 11.04.2008; Üye 4, 24.04.2008; Üye 12, 06.05.2008, İstanbul). Bunun dışında araştırma sırasında anlaşılmıştır ki bakanlık tarafından atanmış olsa bile orkestra üyeleri saygı duymadıkları orkestra şefiyle uzlaşmamaktadırlar (Alan Notları, 2008).

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ve

gözlemler sonucunda, orkestracı olmanın bireysel değil kolektif bir deneyim olduğu belirlenmiştir. Orkestracı kavramı, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin, uzmanlığı anlatmak için kullandığı bir kavramdır. Elde edilen bulgulara göre orkestracı, orkestraya uyum sağlayabilmek için gerekli çalgı ve müzik eğitimi almış kişilerin, toplulukla çalışarak geçirdiği dönüşüm sürecidir. Her orkestracının, bütünü devamlılığı için rolünün gerektirdiği şekilde davranması gerekir (Durkheim, ty: 22). Bu davranış biçimi, yazılı olmayan kurallarla şekillenmiştir.

## 7. SONUÇ

İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyeleriyle yapılan derinlemesine görüşmeler, gözlemler ve orkestra yönetmeliğinin incelenmesi sonucunda, orkestra üyelerinin statülerinin resmi ve resmi olmayan statüler olarak ikiye ayrıldığı belirlenmiştir. Resmi statüler, orkestra üyeliği, teknik kurul veya yönetim kurulu üyeliğidir. Resmi olmayan statüler ise kişinin bireysel çalışması ve birlikte yaşadığı veya çalıştığı sosyal çevrenin kabullenmesiyle elde ettiği müzisyenlik ve orkestracı statüsüdür. Resmi statü ve rollerin, yazılı kurallarla belirlendiği ve sınırlandırıldığı; resmi olmayan statünün ve rollerin ise kişinin öğrenme ve (diğer orkestra üyeleriyle) etkileşim sürecinin niteliğiyle oluştuğu tespit edilmiştir.

Orkestracı olma sürecinin bireysel olarak nitelikli müzisyen, birlikte çalma açısından uzmanlaşmış müzisyen yani orkestra üyesi ve etkileşim içinde olmak üzere üç faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu süreçte yoğun müzik eğitiminin önemli bir yeri olduğu, nitelikli müzisyenlik için müzik ve çalınan çalgı konusunda kuramsal ve uygulamalı eğitimin gerektiği ve bu yoğun eğitimin bireysel disiplini geliştirdiği belirlenmiştir. Ancak eğitim süresince yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak bireysel çalışmaya yönelik olduğu, eğitim sürecinde birlikte çalma becerisini geliştiren çalışmaların, profesyonel bir orkestrada çalışmak gibi olmasa da temel sağladığı anlaşılmıştır.

Birlikte çalmanın öğrenilen bir beceri olduğu, bireysel çalışmalarını yapan orkestra üyelerinin birbirleriyle etkileşim halinde olması gerektiği ve orkestracı

olabilmek için profesyonel bir orkestrada en az beş yıllık bir çalışma süreci gerektiği tespit edilmiştir. Buna göre, İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası'nda, yönetmelik çerçevesinde belirlenen eğitime sahip müzisyenlerin, orkestra üyeliğine kabulüyle başlayan orkestracı olma kavramı, orkestranın kuralları ve çalışma koşulları çerçevesinde birlikte çalma becerisinin kazanılması olarak tanımlanmıştır.

Orkestracı olma sürecinin niteliğinin, orkestranın başarı seviyesini etkilediği anlaşılmıştır. Bu nedenle üyeler arasında uyumluluk ve işbirliği sağlanması gerektiği, bunun için de orkestra şefinin liderliğinin, yol göstericiliğinin önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, orkestra üyeleri arasındaki etkileşimin sağlıklı olabilmesi için, üyelerin birbirlerine güvenmesinin şart olduğu, ancak İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası üyelerinin arasında, yönetmelikteki görev tanımlarında da belirtilen, bireysel çalışmaların yapılmamasına bağlı olarak güven sorunu olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak, orkestranın yönetim şeklinin orkestra üyeleri arasındaki etkileşimi olumsuz etkilediği, ayrıca yönetici orkestra üyelerinin bireysel çalışmalarının aksadığı, orkestra çalışmalarının devam etmesi için üyelerin yöneticilik görevini üstlendiği, fakat yönetim sisteminin yenilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan bu olumsuzlukların orkestranın dinamiğini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Son olarak, orkestracı kavramını sadece orkestra üyelerinin kullandığı gözlenmiştir. Bu kavramın üyelerin birlikte çalma becerisindeki gelişimini ve başarısını belirten bir statü olduğu ve orkestracı olma sürecinin orkestranın statüsünü belirleyen kuralların benimsenmesiyle başladığı, bireysel çalışma ve etkileşim faktörlerinden oluştuğu ortaya çıkmıştır.

## KAYNAKLAR

Allmendinger, J. ve Hackman, R. J. "Organizations in changing environments: The case of East German symphony orchestras". *Administrative Science Quarterly*, 41 (1996): 337-369.

Allmendinger, J., Hackman, R. J. ve Lehman, E. V. "Life and work in symphony orchestras". *The Musical Quarterly*, 80.2 (1996): 194-219.

Atik, Y. "The conductor and the orchestra: Interactive aspects of the leadership process". *Leadership and Organization Development Journal*. 15.1(1994): 22-28.

Arian, E. *Bach, Beethoven, And Bureaucracy: The Case of the Philadelphia Orchestra*. Alabama: The University Of Alabama Press, 1971.

Berlioz, H. "The Orchestra". *Musical Times and Singing Class Circular*. 9.211 (Sep 1, 1860): 327-330+335

Boerner, S. ve von Streit, C. (2005). "Transformational Leadership and Group Climate: Empirical Results from German Symphony Orchestras". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12.3 (2005): 31-41.

Bourdieu, Pierre. *The Logic of Practice*. California: Stanford University Press, 1990.

Bourdieu, Pierre. *Sanatın Kuralları*. Çev. N. K. Sevil. İstanbul: YKY, 2006.

Boyle, Stephen. "Achieving Community Ownership: The Case of a Regional Symphony Orchestra". *International Journal of Arts Management*. 6.1 (Fall 2003): 9-18.

Brodsky, Warren. "In the wings of British orchestras: A multi-episode interview study among symphony players". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79 (2006): 673-690.

Çakır, Özlem. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Diker, Oğuz. *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde*

*İncelenmesi*. (yayınlanmamış doktora tezi) T.C. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Eskişehir, 2014.

Doğan, Binali. *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

Durkheim, Emile. *Meslek Ahlakı*. Ankara: Milli Eğitim ve Güzel Sanatlar Bakanlığı, ty.

Faulkner, R. R. "Career concerns and mobility motivations of orchestra musicians". *The Sociological Quarterly*. 14 (1973): 334-339.

Giddens, Anthony. *Sosyoloji*. Çev. Cemal Güzel. İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2008

Kök, S. B. ve Özcan, B. "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7.2 (2012): 113-131.

Koivunen, Niina. "Organizational Music the Role of Listening in Interaction Processes". *Consumption, Markets and Culture*. 5.1 (2002): 99-106

Koivunen, Niina. *Leadership in symphony orchestras: Discursive and aesthetic practices*. Tampere: Tampere University Press, 2003

Koivunen, N. ve Wennes, G. "Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors". *Leadership*. 7.1 (2011): 51-71.

Manetje, O. ve Martins, N. "The relationship between organisational culture and organisational commitment". *Southern African Business Review*. 13.1 (2009): 87-111.

Marotto, M., Roos, J. ve Victor, B. "Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra". *Journal of Management Studies*. 44.3 (2007): 388-413.

Merriam Alan P. *The Antropology of Music*. Evanston: Northwestern University Press, 1964.

Mintzberg, H. "Covert leadership: Notes on

managing professionals". *Harvard Business Review*, 76 (1998): 140-147.

Munch, Charles. *Ben Bir Orkestra Şefiyim*. Çev. Üner Birkan. İstanbul: Pan Yayıncılık, 2008.

Parasurman, S. ve Nachman, S. A. "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras". *Group & Organization Studies* 12.3 (September 1987): 287-303.

Pique, Marta M. *The Berlin Philharmonic: Culture and Leadership*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Helsinki: Arts Management Sibelius Academy University of the Arts, Fall 2015.

Powers, Harold S., "The Anthropology of Music by Alan P. Merriam". *Perspectives of New Music*. 4.2 (Spring □ Summer, 1966): 161 □ 171.

Sawyer, Keith R. "Group creativity: musical performance and collaboration". *Psychology of Music*. 34 (2006): 148-165.

Schein, Edgar H. "Örgütsel Kültür". Çev. Atilla Akbaba. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4.3 (2002): 1-32

Sloboda, Davidson, Howe ve Moore. "The role of practice in the development of performing musicians". *British Journal of Psychology*. 87 (1996): 287-309.

Toprak, Gamze. *Türkiye'nin Müzik Kültürlerinde Devlet Orkestralarının Yeri: İstanbul Devlet Senfoni Orkestrası Örneği* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji Bölümü, 2010

Weber, Max. *Bürokrasi ve Otorite*. Çev. H. Bahadır Akın. Ankara: Adres Yayınları, 2008

Westby, David L. "The career experience of the symphony musicians". *Social Forces*. 38.3 (March, 1960): 223-230.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

## Elektronik Kaynaklar:

URL 1: CSO Yönetmeliği (1970) <http://www.guzelsanatlar.gov.tr/TR,3330/cumhurbaskanligi-senfoni-orkestrasi-yonetmeli.html> (Erişim Tarihi: 17.03.2018).