



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ  
SANAT VE TASARIM ANASANAT DALI**

**KORO ŞEFLERİNİN  
DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
İNCELENMESİ**

**Mehmet Yiğit ERSOYDAN**

**Sanatta Yeterlik Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Sibel KARAKELLE**

**ISPARTA, 2014**



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ  
SANAT VE TASARIM ANASANAT DALI**

**KORO ŞEFLERİNİN  
DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
İNCELENMESİ**

**Mehmet Yiğit ERSOYDAN**

**Sanatta Yeterlik Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Sibel KARAKELLE**

**ISPARTA, 2014**

T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ  
SANAT VE TASARIM ANASANATDALI

Bu tez 13/01/2014 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

DANIŞMAN

Doç. Dr. Sibel KARAKELLE

İmza:

ÜYE

Prof. Mustafa APAYDIN

İmza:

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Cenk CELASİN

İmza:

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Yüksel PİRGON

İmza:

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Cem ERGUN

İmza:

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

İmza ve Mühür

Doç. Dr. A. Sevkî DÜYMUZ

SDÜ Güzel Sanatlar Enstitüsü Müdürü



**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları aldığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (15/01/2014).



Mehmet Yiğit ERSOYDAN

## ÖNSÖZ

Bu araştırma, koro şeflerinin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışlarını incelemek ve benimsedikleri liderlik yaklaşım biçimini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Liderlik; sosyoloji, felsefe, hukuk ve iktisat gibi pek çok disiplin alanını ilgilendiren ve üzerinde halen araştırmalar yapılan bir kavramdır. Müzik alanında da, toplu çalma ve söyleme ortamları birer liderlik sahasıdır. Alan yazın incelendiğinde, farklı müzik aletleri çalan çok sayıda kişinin ya da farklı ses renklerine sahip olan birçok koro üyesinin bir arada bulunduğu müzik ortamlarında, bu müzik topluluklarını yöneten şeflerin ne tür liderlik davranışları sergiledikleri bilinmemektedir. Söz konusu liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılacak olan araştırmalar, bu alandaki sorulara bilimsel açıklamalar yapılabilmesine olanak sağlayacak ve benzer konularda çalışmalar yapacak olan araştırmacılara da yol gösterecektir.

Araştırma boyunca, kuramsal çerçevenin oluşturulması, verilerin toplanması, istatistik analiz işlemlerinin yapılması ve elde edilen bulguların yorumlanması aşamalarında pek çok kişinin katkısı ve emeği söz konusu olmuştur. Bu bağlamda, Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi sayın Prof. Dr. Demet ULUSOY'a; Ankara Üniversitesi Devlet Konservatuarı Öğretim Üyesi sayın Prof. Mustafa APAYDIN'a; Kocatepe Üniversitesi Devlet Konservatuarı Öğretim Üyesi sayın Doç. Dr. Uğur TÜRKMEN'e; İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Bölümü Öğretim Üyesi sayın Yrd. Doç. Dr. Ayşem ÇALIŞKUR'a; Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem TAGAY'a; yanı sıra sayın Prof. Dr. Ali Muhammet BAYRAKTAROĞLU ve sayın Arif ÖZGEN'e katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Bilimsel araştırmaların yansız, nesnel veriye dayalı, akademik ve etik ilkelere ödün verilmeden sürdürülebilmeleri son derece önemlidir. Araştırmamın konusunu belirlediğim andan itibaren kalite ortak paydasını paylaştığım tez danışmanım sayın Doç. Dr. Sibel KARAKELLE'ye katkı ve destekleri için ayrıca teşekkür ederim.

Mehmet Yiğit ERSOYDAN  
Isparta, Ocak 2014

## ÖZET

# KORO ŞEFLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

**Mehmet Yiğit Ersoydan**

Süleyman Demirel Üniversitesi,

Güzel Sanatlar Enstitüsü, Sanat ve Tasarım Anasanat Dalı, Sanatta Yeterlik Tezi

Yıl: 2013; Sayfa: 90; Tablo: 7; Şekil: 1; Grafik: 7; Kaynak: 102

Danışman: Doç. Dr. Sibel Karakelle

Bu araştırmanın amacı, “Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları”nı incelemek ve hangi tür liderlik davranışlarını benimsedikleri belirlemeye çalışmaktır.

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla anket tekniği kullanılmış; anket formunun I. bölümünde 7 adet demografik soru sorulmuş, II. bölümünde ise “Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Lider Formu (5x-Kısa) – Multifactor Leadership Questionnaire 5x-sort (MLQ) Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya 118 Kadın ve 97 Erkek olmak üzere toplam 215 koro şefi katılmıştır (N=215).

Veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde “Bağımlı İki Örnek t-Testi (Paired-Samples t-Test)”, “Bağımsız İki Örnek t-Testi (Independent-Samples t-Test)” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance)” kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, Türkiye’deki koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsedikleri; kadın koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsedikleri; 1 ile 30 yıl arasında hizmet yılına sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsedikleri; koro şeflerinin liderlik eğitimi almış olmaları ile dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı; “Korist” olarak şarkı söylememiş olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulardan elde edilen sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramı göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, koro şefleri, müzik, psikoloji, sosyoloji.

## ABSTRACT

### AN EXAMINATION OF THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF CHOIR CONDUCTORS

**Mehmet Yiğit Ersoydan**

Süleyman Demirel University,

Institute of Fine Arts, Department of Arts and Design, Dissertation for Proficiency in Art

Year: 2013; Pages: 90; Tables: 7; Figure: 1; Graphs: 7; Sources: 102

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Sibel Karakelle

This study aimed at examining the “Transformational Leadership and Transactional Leadership Behaviors of Choir Conductors” and determining various kinds of leadership behaviors the conductors adopted.

Descriptive survey model was employed to receive responses of the conductors. The questionnaire technique was used for data collection. The first chapter of the questionnaire form contained 7 demographic questions. The second chapter utilized the “Multifactor Leadership Questionnaire 5x-short (MLQ)”. Both these questionnaires aimed at examining the leadership behaviors of the conductors. A total of 215 choir conductors participated in the study and recorded their responses to various questions in the questionnaires. These participant conductors included 118 females and 97 males.

Various methods were used for data analysis after the responses of survey participants were collected. The techniques or methods used for data analysis were as follows: Data were analyzed by the SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) software program. Paired-Samples t-Test, Independent-Samples t-Test, and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) were employed.

According to the research findings, it was revealed that the choir conductors in Turkey adopt transformational leadership behaviors, whereas, female choir conductors adopt transformational leadership behaviors more than males. Moreover, time factor plays an integral role. It was discovered that the choir conductors working for 1 to 30 years adopt transformational leadership behaviors better than those who have not spent years working as conductors. More important findings include the fact that there is no significant relationship between conductors who have received leadership training and those who have adopted transformational leadership behaviors. Also, the choir conductors who have not sung under the title of “chorist” adopt transformational leadership behaviors more than others. Based on the research findings mentioned above, some implications were provided in consideration of the transformational-transactional leadership theory.

**Keywords:** Choir conductors, music, psychology, sociology, transformational leadership, transactional leadership.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

## Sayfa No

<b>BİLDİRİM</b>	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b>	<b>v</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>viii</b>
<b>GRAFİKLER DİZİNİ</b>	<b>ix</b>

## I. BÖLÜM

<b>1.1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
Araştırmanın Konusu	8
Problem Durumu	8
Problem Cümlesi	8
Alt Problemler	9
Amaç	9
Önem	9
Sayıtlılar	10
Sınırlılıklar	10

## II. BÖLÜM

<b>2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b>	<b>11</b>
2.1.1. Liderlik	11
2.1.2. Liderlik Teorileri	15
2.1.2.1. Özellik ve Nitelik Teorileri Dönemi (1902-1940 yılları arası)	16
2.1.2.2. Davranış Teorileri Dönemi (1940-1960 yılları arası)	17
2.1.2.3. Durumsal (Modern) Teoriler Dönemi (1960'lardan günümüze)	21
2.1.3. Dönüşümcü (transformational) Liderlik Yaklaşımı	27
2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Alt Bileşenleri	29
2.1.4. Etkileşimci (transactional) Liderlik Yaklaşımı	31
2.1.4.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Alt Bileşenleri	32
2.1.5. Koro Şefi ve Liderlik	34
2.1.6. Yurt İçi Araştırmalar	39
2.1.6.1. Kitaplar	39
2.1.6.2. Makaleler	41
2.1.6.3. Tezler	42
2.1.6.4. Sempozyum Çalışmaları	43
2.1.7. Yurt Dışı Araştırmalar	44
2.1.7.1. Kitaplar	44
2.1.7.2. Makaleler	45
2.1.7.3. Tezler	46



## III.BÖLÜM

<b>3.1. YÖNTEM</b>	<b>48</b>
3.1.1. Araştırmanın Modeli	48
3.1.2. Çalışma Grubu	49
3.1.3. Verilerin Toplanması	50
3.1.4. Verilerin Analizi	51

## IV.BÖLÜM

<b>4.1. BULGULAR VE YORUM</b>	<b>54</b>
4.1.1. I. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	54
4.1.2. II. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	55
4.1.3. III. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	56
4.1.4. IV. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	57
4.1.5. V. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	58

## V. BÖLÜM

<b>5.1. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>60</b>
5.1.1. I. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler	60
5.1.2. II. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler	64
5.1.3. III. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler	69
5.1.4. IV. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler	73
5.1.5. V. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler	77

<b>KAYNAKÇA</b>	<b>81</b>
<b>EKLER</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>91</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular	49
<b>Tablo 2.</b> Tanımlayıcı İstatistik Analiz İşlemlerinden Elde Edilen Bulgular	52
<b>Tablo 3.</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular	54
<b>Tablo 4.</b> Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Cinsiyetleri Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular	55
<b>Tablo 5.</b> Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Hizmet Yılları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular	56
<b>Tablo 6.</b> Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Liderlik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular	57
<b>Tablo 7.</b> Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Korist Olma Durumları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular	58

## ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil 1.** Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlikte Yönelim Akışı Şeması

34

## GRAFİKLER DİZİNİ

<b>Grafik 1.</b> Dönüşümcü Liderlik Maddelerinin Normal Dağılım Eğrisi	52
<b>Grafik 2.</b> Etkileşimci Liderlik Maddelerinin Normal Dağılım Eğrisi	52
<b>Grafik 3.</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarını Benimseme Oranları	60
<b>Grafik 4.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımlar	65
<b>Grafik 5.</b> Hizmet Yılı Değişkenine Göre Dağılımlar	69
<b>Grafik 6.</b> Liderlik Eğitimi Alma Değişkenine Göre Dağılımlar	73
<b>Grafik 7.</b> Korist Olma Değişkenine Göre Dağılımlar	77

## I. BÖLÜM

### 1.1. GİRİŞ

Sanat, var olduğu ilk günden beri bireyin en önemli uğraş alanlarından birisi olmuştur. İnsanoğlunun gelişimine paralel olarak her dönemde farklı bir anlayış ve farklı bir üslup ile ifade edilmiştir. Felsefeye, ekonomik sistemlere, sosyolojik gelişmelere ve kültürel değerlere göre farklı amaçlar için kullanmış ve bu amaçlar doğrultusunda tanımlanmıştır. İlk çağlardan bugüne yapılan farklı sanat sınıflandırmaları bunun en somut göstergesidir. Her dönemin sanat anlayışı o döneme ait toplumsal pratiklerin etkisi altında gelişmiştir. Tezcan'a (2011:23) göre "toplumların evrimleşmesi ile sanat da evrimleşmiş ve farklı nitelikler kazanmıştır".

Sanat toplumsal bir kavramdır. Coşar'a (2009:17) göre "yüzyıllardır tartışılıyor olmasına rağmen tanımı üzerinde halen fikir birliğine varılamamıştır". Anlamı ve işlevleri bakımından görece değerler taşıması, sanatı yaratan ve yorumlayan bireylerin bakış açıları ile birikimlerinin özdeş olmaması, toplumsal değer yargıları, eğitim, sosyal sınıf ve ekonomik farklılıklar, bu durumun nedenlerinden bazılarıdır (Ulusoy, 2005). Ancak sanat için en öz ifadesi ile bir tanım yapmak gerekirse; insanın kendisini ifade etmesine yarayan bir dil olduğunu söylemek mümkündür. İfade biçimi olarak da ses, söz, renk gibi özel araçlar kullanılabilir. Estetik değer taşıyan sanatsal ifade biçiminin sahibi olan birey, aynı zamanda sosyal yaşamın bir parçasıdır. Bu olgu, bireyin bulunduğu her ortamda farklı düzey ve yoğunluk göstermekle birlikte, bir arada olma ve sosyalleşme ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bireylerin bir arada olma ve sosyalleşme ihtiyaçlarını karşıladıkları önemli toplumsal alanlardan biri de sanat alanlarıdır. Bu bağlamda Tezcan (2011:39) birey-sanat ve sosyoloji arasındaki ilişkiyi "sanatın her ögesinin toplumsal nitelik taşıması, hem *bireyi* hem de *sanatı* sosyolojinin konusu haline getirir" cümlesi ile ifade etmiştir. İnsanlık tarihine bakıldığında aktarılan mitolojik söylencelerin temelinde sürekli danslar, şarkılar ve müzik yer almaktadır. Erinç'e (2009:24) göre, "en basit düzeyde bile olsa kaval çalan, saz çalan bir kimse sosyal yapı içerisinde kendisine mutlak bir yer bulur ve bir statü sahibi olur". Böylesi bir

saptama, *sosyoloji - birey ve sanat* arasındaki ilişkiyle, bu ilişkiler ağının meydana getirdiği sosyal yapıyı anlamamıza olanak sağlar.

Müzik sanatında bireylere sosyalleşme olanağı sağlayan ortamlar, toplu söyleme ve toplu çalma alanları olan korolar ve orkestralardır. Egüz'e (1999:1) göre "ilkel toplumlarda bir aradayken başlayan hareket, jest ve mimikleri kullanma doğadaki sesleri taklit ve dans etme gibi ritüeller, insanoğlunun ilk toplu çalma ve söyleme uygulamalarıdır". Müziğin temel öğelerinden biri olan ritmik düzen, ilk çağ düşünürlerinin dikkatini çekmiş; ay, güneş, gezegenler, gece-gündüz, mevsimler ve her biri belirli bir ritmik yapı içerisinde seyreden nesnelere ve olaylar, müziği sürekli toplumun merkezinde tutmuştur (İlyasoğlu, 2001:2). Yüzyıllar boyunca toplumlar geliştikçe müzik de gelişmiş, kuramsal çerçevede toplu çalma ve söyleme teknikleri oluşmuş, tek sesli gelenek yerini çoksesli geleneklere bırakarak müzik topluluklarının oluşmasını sağlamıştır. Mimaroglu'na (2009:239) göre, "bu sayede müzikte toplu çalma ortamları olarak *orkestralar* ve toplu söyleme ortamları olarak da *korolar* gelişebilmiştir.

Günümüzde korolar, en basit ve en ekonomik şekilde oluşturulabilen ve bireylere sosyalleşme olanağı yaratan toplu söyleme ortamlarıdır. Çevik'e (1999:143) göre, "koroda bireyler, bir koro şefi yönetiminde şefin jest, mimik ve göz hareketlerine uyum sağlamak koşuluyla, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler". Koro şefi, bu grubun doğal lideri konumundadır. Koro şefi, farklı sosyal çevrelerden ve kültürlerden gelen grup üyelerini, grubun ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir arada uyum içerisinde tutabilmelidir. Grup üyelerinden beklediği başarıyı elde edebilmek için, onları başarı konusunda en iyi şekilde motive etmelidir. Koro şefinin yüksek başarı beklentisini gerçekleştirebilmesi, iyi bir lider olmasına bağlıdır. Koro şeflerinin saygın kişilikleri, topluluk önünde sergiledikleri davranışlar, grup içerisinde karşılaşılan sorunlar için geliştirdikleri yaklaşım biçimleri ve ürettikleri çözümlerle etkili bir liderlik sergilemeleri gerekir. Allen'a (1988:36) göre iyi bir lider olan şef, "lider olarak yer aldığı müzik ortamlarında bireylerin başarıları, motivasyonları ve özgüvenleri üzerinde olumlu etki yaratmalıdır". Bu sayede, grup üyelerinin var olan müzikal yeteneklerini, verimli bir şekilde en üst düzeyde başarıya dönüştürebilmek mümkündür. Green ve Malko'ya

(1985:10) göre, “başarılı bir şefin görevi yalnızca partiyonlara hâkim olmak değil sahip olduğu müzik yeteneği dışında iyi bir pedagoğ ve iyi bir lider olmaktır”.

Sosyal yapı içerisinde iki ve daha fazla sayıda bireyin bir arada bulunduğu her ortamda, bireylerden birisi diğerlerinin önüne geçmek istemektedir. Böylece ortaya çıkan liderlik olgusu lider adaylarının sayısının artmasıyla birlikte, liderlik konusunda farklı rekabet sahalarının yaratılmasına neden olmaktadır. Sanat ortamları da bu olgudan bağımsız değildir. Russel’a (1980:33) göre, “farklı müzik aletleri çalan çok sayıda kişinin ya da farklı ses renklerine sahip çok sayıda koro şarkıcısının bir arada bulunduğu toplu çalma - söyleme ortamları da birer liderlik sahasıdır”. Bu nedenle, özünde sosyolojik bir kavram olan liderlik, sanat sosyolojisinin de ilgilendiği bir alan haline gelmiştir. Ancak, liderlik alan yazında (literatür) sanat sosyolojinin alt disiplin alanlarından biri olan müzik sosyolojisi bağlamında yapılmış pek fazla çalışma yoktur. Allen (1988:44), müzik sosyolojisi bağlamında yapmış olduğu doktora tez araştırmasında, ilgili alan yazın taramasını yapmış ve söz konusu durumu tespit etmiştir. Müzik sosyolojisi bağlamında yapılan liderlik çalışmaları genel olarak, *orkestra* ve *bando* şeflerinin liderlik davranışları üzerinedir.

Liderlik ve lider davranışları, 1900’lerden itibaren değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından çözümlenmeye ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmalar, çeşitli yaklaşımların gelişmesini sağlamış liderlik alan yazına 5000’den fazla eser ve 350’den fazla tanım kazandırılmıştır. Erçetin (2010:4), liderlik alanında yapılan tanımların birçoğunu derleyerek sıralamıştır. Liderlikle ilgili genel olarak siyaset, ekonomi ve sosyoloji alanlarında çalışmalar yapılmış, liderliğin toplumsal süreçlerdeki yönetim ve üretim parametrelerine etkisi üzerine odaklanılmıştır.

Liderlik üzerine farklı alanlarda yapılan çalışmalar lider ve liderlik kavramlarının ne olduğuna dair pek çok bakış açısının gelişmesini sağlamıştır. Belirli bir tanım yapılamasa da Doğan’a (2007:32) göre en genel anlamıyla liderlik “insanları belirli amaçlara yönelmeye ikna etme yeteneği; lider ise, grup üyelerini bir araya getiren ve grup amaçları etrafında güdüleyen kişi” olarak tanımlanabilir. Liderlik, kapsadığı bu genel çerçeve ile belirli bir gücü, belirli bir otoriteyi, emir vermeyi, yönlendirmeyi ve bir grup izleyiciye sahip olmayı gerektirmektedir.

Liderlikte her zaman belli bir grubun bir tek kişiyi takip etmek üzere resmi (formal) bir organizasyon içerisinde yer almasına gerek yoktur. Erçetin'e (2010:3) göre, " bir lider, hiçbir resmi yetkisi olmadan büyük bir grubu etkileyebileceği gibi; çok geniş resmi yetkilere sahip olduğu halde büyük grupları etkisi altına alamayabilir". Bu bağlamda liderlik, "belirli bir konum değil, bireyleri harekete geçirebilecek karakter ve becerinin birleşimidir" (Doğan, 2007).

Liderlik kavramının üzerinde bu kadar çok çalışılan ve dikkat çekici bir kavram olmasının nedeni, tartışmasız her grupta bir "yöneten" (lider) ve "yönetilen" (izleyen) ayrımının doğal olarak varlığıdır. Böylesi bir ayrım, yadsınamaz bir biçimde *nitelikli-başarılı liderlik* kavramını; nitelikli liderlik kavramı da, *nitelikli-başarılı liderin özellikleri nelerdir?* sorusunu beraberinde getirmektedir. Temel yaklaşım, yönetenler ve yönetilenler arasındaki farkın nereden kaynaklandığını ortaya koymak ve nitelikli-başarılı yöneticiler yetiştirebilmektir (Zel, 2011). Bu bağlamda liderlik alan yazında pek çok liderlik teorisi geliştirilmiştir. Liderlik kavramının farklı disiplin alanlarını ilgilendiren bir kavram olması; tarihsel süreçte yaşanan toplumsal, bilimsel ve teknolojik gelişmeler; sürekli değişen ve artan ihtiyaçlar, yapılan tanımların ve ortaya atılan teorilerin yetersiz kalmasına neden olmuştur.

Belirli bir sistematik içerisinde lider ve liderlik kavramları üzerine bilimsel araştırmaların yapılmaya başlandığı ilk dönem, 1902 ve 1940 yılları arası, *Özellikler ve Nitelik Teorileri Dönemi*'dir. Söz konusu dönemde yapılan çalışmalarda, genel olarak lider kişinin fiziksel özellikleri üzerine odaklanılmıştır (Wright, 1996). Çalışmalar, bir gruba liderlik edecek kişinin her anlamda grup üyesi diğer bireylerden farklı olması gerektiği kabulünden hareketle yürütülmüş ve söz konusu farkların liderin hangi özelliklerinden kaynaklandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. *Özellikler ve nitelikler* döneminde yapılan araştırmalar, zaman içinde değişen koşullara da bağlı olarak, iyi bir lider olabilmenin yalnızca özelliklere bağlı olmadığını göstermiştir. Böylece liderlik alan yazında yapıla çalışmalar yeni bir döneme girmiştir. Başarılı bir liderin davranışlarının da nitelikleri kadar önemli olduğu düşüncesinden hareketle 1940 ve 1960 yılları arasında yürütülen çalışmalar *Davranış Teorileri Dönemi* olarak adlandırılmıştır. Davranış kuramcılarının göre



liderlik, gruptaki belli bir bireyin oynadığı role dayalıdır. Daft'a (1994:27) göre liderliği etkileyen en önemli olgu, "lider bireyin davranışlarının, grup üyelerinin beklentileri üzerinde yarattığı etkidir". Bu dönemde Ohio State Üniversitesi Araştırmaları; Michigan State Üniversitesi Araştırmaları ve Rensis Likert'in yapmış olduğu araştırmalar, liderlerin davranış biçimleri konusunda farklı sonuçlar ortaya koymuş önemli çalışmalardır. Liderlik çalışmaları 1960'lardan itibaren farklı bir ekseninde sürdürülmüştür. Gelişen teknoloji ve değişen toplumsal ihtiyaçlar, belirli koşullar (durum) için geçerli olabilecek etkili liderlik yaklaşımlarını gerektirmiş ve yapılan bilimsel araştırmalarla Durumsal (modern) Liderlik Teorileri Dönemi'ne girilmiştir. Araştırmacılar etkili lider davranışlarının, özelliklere ve belli davranış kalıplarına bağlı olmasının yanında, koşullara (durum) bağlı olarak da değişebilen bir yapıda olması gerektiği kabulünden hareketle çalışmışlardır. Bu bağlamda Stogdill (1981), liderin kişilik özelliklerinin durumsallık kapsamında yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. House ve Evans'ın (1970) Araç - Amaç Yaklaşımı; Vroom ve Yetton'un (1973) Vroom-Yetton Modeli; Hersey ve Blanchard'ın (1969) Durumsallık Teorisi; Burns'ün (1978) ilk kez ortaya attığı ve Bass'ın geliştirdiği Dönüşümcü (transformational) ve Etkileşimci (transactional) Liderlik yaklaşımları bu dönemde yapılmış önemli araştırmalardır.

Durumsal liderlik teorileri arasında yer alan *dönüşümcü* (transformational) *liderlik* ve *etkileşimci* (transactional) *liderlik* yaklaşımları, 1990'lardan itibaren birçok bilimsel araştırmanın konusu olan modern liderlik yaklaşımlarıdır.

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlikten farklıdır. Genel anlamda "bireyleri değiştiren ve dönüştüren" bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, grup üyelerinin başarı ve öz gelişim isteklerini artırıcı bir yaklaşım içindedirler. Grup üyelerine ödül-ceza ilişkisi içerisinde yaklaşmazlar. Northouse'a (2004:169) göre dönüşümcü liderler, "belli kritik noktalarda bireye ve gruba yönelik farkındalıkları arttırıp grup üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükselterek ve onları grup içinde var olma endişelerinden arındırarak grubun tamamını büyümeye ve gelişmeye yönlendiren" liderlerdir. Conger'e (1999:156) göre ise dönüşümcü liderler, "grup üyeleri ile birlikte karar vermeye önem veren, belirli kurallar çerçevesinde esnek bir yönetim anlayışı sergileyen ve bu kurallara uyulup uyulmadığını denetleyerek grubu elde

etmek istedikleri başarı seviyesine göre dönüştüren liderlerdir”. Dönüşümcü liderler grup üyesi olan her bireyi içine alacak şekilde ortak bir grup algısı ve kültürü yaratma amacını da gerçekleştirmiş olurlar. Grup üyesi bireylerin yetenek ve becerilerini dikkatle gözlemleyerek, bireylerin kendilerinde var olan yüksek potansiyeli fark etmelerini sağlarlar. Bryand (2003:39) dönüşümcü liderleri, “grupun hedeflediği ortak başarı için grup üyesi bireyler arasındaki görev dağılımını yetenek ve becerilerine en uygun şekilde yapabilen ve bireylerden en yüksek verimi elde etme yoluna giden yöneticiler” olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine uzun yıllar araştırmalar yapmış olan Bass’a (1995:24) göre ise dönüşümcü liderlik, “yenilikçi ve esnek yapısı ile, liderlik sorumluluğunu tam anlamıyla üzerine alan ve grup üyelerini hayranlık derecesinde etkileme - dönüştürme gücü yaratan bir liderlik yaklaşımıdır”.

Dönüşümcü liderler, kendi bireysel ihtiyaçlarından çok liderlik ettikleri grubun ihtiyaçlarını önemserler. Dönüşümcü lider, liderlik için gereken güç ve karizma gibi faktörlerin yanı sıra, duygusal faktörleri de dikkate alır. Güney’e (2012:403) göre dönüşümcü liderlikte, “değişim ve dönüşüm” iki önemli kavramdır. Değişim; gerektiğinde belli bir yapının iyileştirilebilmesi, dönüşüm ise; belirli bir yapının aniden başka bir duruma geçirilmesidir. Liderlik edilen grubun ihtiyaçları doğrultusunda şartlar gerektirdiğinde mevcut yapıdan ve kurallardan vazgeçmek (değişim), grubun başarısı için ani ve radikal kararlar alabilmek (dönüşüm) dönüşümcü liderlerin önemli yaklaşım biçimleridir.

Etkileşimci liderlikte bireyler temel olarak geleneklere ve geçmişe bağlı hareket etme eğilimindedirler. Luthans’a (1995:357) göre etkileşimci liderlik “liderle grup üyeleri arasında istek ve beklentilerin takas edilmesi kuralına dayalı bir yaklaşım biçimini ifade eder”. Otorite ve kontrol mekanizmaları etkileşimci liderlik davranışını benimseyen liderlerde sık görülür. Etkileşimci liderler genel olarak grubun ortak amaçlarını tutarlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için yüksek kalitede performans elde etmeye odaklanan liderlerdir (Bertsch, 2009:48). Etkileşimci liderlerin grup üyeleri ile kurdukları iletişim genel olarak “koşul-ödül” ilişkisi biçimindedir. Geyer ve Steyler’a (1998:309) göre bu yaklaşım, “bireylerin gösterecekleri başarıyı etkileyen” olumlu bir davranış biçimidir. Bireylerin elde

edecekleri başarı karşılığında ne tür bir ödül ile karşılanacaklarını bilmeleri, moral - motivasyon düzeylerinde artış sağlayacak ve grup üyesi bireylerin kendi aralarında ve grup genelinde sağlayacakları disiplin davranışlarına olumlu etki edecektir. Bass'da etkileşimci liderleri belirli özellikleri bakımından tanımlamıştır. Bass'a (1990:22) göre etkileşimci liderler "gelenekçidirler ve risk almaktan kaçınırlar". Bass, böyle bir yaklaşımın gruba zarar vermeden sürmesinin oldukça dikkat isteyen bir yönetim anlayışı gerektirdiğini ifade etmiştir. Liderin süreci güçlü bir biçimde kontrol edebilmesi, grup üyesi bireylerin gelenekçi ve ödül - cezaya dayalı yönetim yaklaşımlarından hoşlanmalarına bağlıdır.

Etkileşimci liderler, görev ve sorumlulukları grup üyesi bireyler için kabul edilebilir seviyede tutmayı hedeflerler. Liderlik ettikleri gruplarda, grup üyelerinin hareketlerini ve kararlarını serbest bırakma eğilimindedirler. Kendileri sorumluluk almak yerine genellikle pasif bir tutumla basit yönlendirmelerde bulunmayı tercih ederler. Güney'e (2012:410) göre etkileşimci liderler, "kritik bilgiyi kendi ellerinde bulundurmaya isteyen, sorumluluk almaktan kaçınan, geleneksel ve pasif yapıdaki bireylerdir". Grubun hedeflerine ulaşabilmesi için talep etmeleri halinde grup üyelerine her türlü yardıma bulunmaya açıktırlar. Bu süreçte para ve statü gibi araçları motivasyon artırıcı birer faktör olarak kullanmaktan kaçınmazlar (Eren, 2008:461).

Etkileşimci liderler, grup amaçlarına ulaşamadığı durumlarda yaptırım uygulama eğilimindedirler. Demir ve Okan'a (2008:73) göre etkileşimci liderlikte liderin öncülüğünde grubun ulaşması istenen hedefler belirlendikten sonra; grup üyelerinin pozisyonları, liderin grup üyelerinden beklentileri, görev ve sorumlulukların dağılımı, belirlenen hedefe ulaşılması durumunda elde edilecek ödül ve başarısızlık durumunda karşılaşılabilecek olan yaptırımlar, sürecin başında açık bir biçimde ortaya konur. Etkileşimci liderlik yaklaşımı gösteren liderler açısından bu tarz katı kurallara dayanan liderlik davranışlarını sürdürmek, başarısızlık halinde grubun tümü için yıkıcı sonuçlar doğurabilen son derece güç ve riskli süreçlerdir (Schermerhorn, 2001).

### **Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu, Türkiye'deki koro şeflerinin liderlik yaklaşım biçimleridir. Türkiye'deki koro şeflerinin durumsal (modern) liderlik teorileri çerçevesinde yer alan dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) liderlik yaklaşım biçimlerinden hangisini benimsedikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Problem Durumu**

Koro, bir toplu söyleme biçimidir. Birbirinden farklı kültürel ve sosyal çevrelerden gelen bireyler, koro içerisinde önceden belirlenmiş ortak sanatsal hedefleri gerçekleştirmek üzere tüm farklılıklarından arınarak bir araya gelirler. Egüz'e (1999:12) göre, "farklı ses özelliklerine sahip bireylerin oluşturdukları grupların bir araya gelmesi" koroyu meydana getirir.

Koronun lideri koro şefidir. Koro şefi; sergilediği davranışları, saygın kişiliği sorunları çözebilme yeteneği, kriz yönetimi ve yönlendirme biçimleri ile etkili bir lider olmak durumundadır. Liderlik ettiği grubun başarısı, motivasyonu ve özgüveni koro şefinin tutumları ile ilişkilidir. Bir lider olarak koro şeflerinin, durumsal (modern) liderlik teorileri bağlamında, hangi tür liderlik davranışlarını benimsedikleri bilinmemektedir.

### **Problem Cümlesi**

Araştırmanın temel problem cümlesi; "koro şefleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarından hangisini daha çok benimsiyor?" biçiminde kurulmuştur. Bu bağlamda, alan yazın incelendiğinde yurt içinde ve yurt dışında Gözen (2010), Öztürk (2010), Allen (1988) ve Bertsch (2009) tarafından koro - şef iletişimi ve orkestra - bando gibi müzik topluluklarında liderlik konularında benzer araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Ancak, koro şeflerinin liderlik davranışlarını belirlemek üzere yapılmış herhangi bir araştırma tespit edilememiştir.

## **Alt Problemler**

Belirtilen nedenlerle aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmıştır;

- 1- Koro şeflerinin dđnüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 2- Koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 3- Koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, hizmet yılları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 4- Koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, liderlikle ilgili herhangi bir eğitim programına katılma durumları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 5- Koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, daha önce herhangi bir koroda korist olarak bulunma durumları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## **Amaç**

“Koro şeflerinin Dđnüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı araştırmanın amacı; durumsal (modern) liderlik teorileri çerçevesinde, Türkiye’deki koro şeflerinin dđnüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarından hangisini benimsediklerinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların koro şefleri üzerinde liderlik ve lider davranışları bakımından farkındalık yaratması yanı sıra koro şeflerinin liderlik davranışları özelinde *müzik topluluklarında liderlik* alan yazına katkı sağlanması araştırmanın diğer amaçları arasındadır.

## **Önem**

“Koro şeflerinin Dđnüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı araştırma, Türkiye’deki koro şeflerinin liderlik davranışlarının belirlenmesi konusunda yapılacak ilk çalışma olması nedeniyle önemlidir. Ayrıca araştırma sonucunda, koro şeflerinin dđnüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları

bağlamında eğilimlerinin hangi yönde olduğunun belirlenmesi, *liderlik ve müzik topluluklarında liderlik* alan yazına sağlayacağı katkılar bakımından da önemlidir.

### **Sayıtlar**

- 1- Araştırma modeli, çalışma konusuna uygundur,
- 2- Kullanılan ölçme aracı, alt problemlerde yer alan soruların cevaplanması için uygundur,
- 3- Çalışma grubunun verdiği cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır,
- 4- Çalışmanın konusu ile ilgili olarak alan yazından yapılan kaynak taraması araştırma için uygundur.

### **Sınırlılıklar**

- 1- Araştırma, çalışmanın yapıldığı 2013 yılında Türkiye’de koro yönetmekte olan koro şefleri ile;
- 2- Durumsal (modern) liderlik teorileri arasında yer alan *dönüşümcü* ve *etkileşimci* liderlik yaklaşımları ile;
- 3- Araştırma kapsamında yer alan alt problemler ile;
- 4- Araştırma kapsamında yararlanılan ulusal ve uluslararası kaynaklar ile sınırlıdır.

## II. BÖLÜM

### 2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmaya konu olan temel sorun hakkında ilgili alan yazın çalışmalarına dayanılarak açıklayıcı kuramsal bilgiler verilecektir. Genelden özele doğru sırasıyla; *liderlik*, *liderlik teorileri*, araştırmaya temel dayanak oluşturan *dönüşümcü liderlik yaklaşımı - etkileşimci liderlik yaklaşımı* ve müzik alan yazınla ilgisi bakımından *koro şefi ve liderlik* başlıkları altında, araştırmaya dayanak olan kuramsal temeller ve içeriklerine yer verilmiştir.

#### 2.1.1. Liderlik

Bireyin sosyalleşme ihtiyacı, farklı düzey ve yoğunluk göstermekle birlikte bir arada bulunma ve topluluklar halinde yaşama olgularını beraberinde getirmiştir. Bireylerin sosyalleşme ve bir arada yaşama ihtiyaçları, kaçınılmaz olarak liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İki veya daha fazla sayıda bireyin bir arada bulunduğu her ortamda liderlik kavramı gündeme gelmektedir. Böylece liderlik, tarihin her döneminde var olan ve üzerinde tartışılan bir kavram olarak kendisini göstermektedir.

Sosyal bir gruba üye olan bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları fiziksel ve kültürel farklılıkları, aynı grubun üyesi olan bireylerden birisinin öne çıkmasına neden olmaktadır. Grubun diğer üyelerini güdüleyici, bireyleri yönlendirici ve yönetici rol üstlenen, grup içi iletişimde aktif görev alan bu kişinin üstlendiği farklı rol, liderlik rolüdür.

Aslantürk ve Amman'a (2012:178) göre lider, grup içerisinde en yüksek konumdaki kişidir ve aynı zamanda grup içindeki çeşitli yapıların bir parçasıdır. Sosyal normlar, grup içi iletişim, etkileşim ve roller, liderin konumunu belirleyen diğer yapılardır.

Bugün sosyolojinin temel araştırma alanlarından birisi olan liderlik, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir (Stogdill, 1981). Son iki yüzyıldır sıklıkla kullanılmakta ve araştırılmaktadır. Alan yazında pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen tanımlanması zor bir kavramdır. Bennis ve Nanus'a (1985:95) göre bu

durumun önemli nedenlerinden birisi, liderlik kavramının içeriği bakımından “durumsal ve değişken” olmasıdır.

Bu bağlamda Erçetin (2000:4) yapılmış bazı lider ve liderlik tanımları şöyle örnelemiştir;

- Liderlik, sosyal bir hareketin merkezinde olabilmektedir (Cooley, 1902).
- Liderlik, grup üyeleri ile, onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel ilişkidir (Knickerbocker, 1948).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirmek ve bu yapıyı devam ettirmektir (Stogdill, 1981).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985).
- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişkidir (Tosun, 1990).
- Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır (Eren, 2008).

Yapılan alan yazın çalışmaları, liderlikle ilgili kesin bir tanımları ortaya koymaktan çok, belirli bir alanda, belirli bir dönem ve ortamda ya da belirli durumlarda gözlenen davranışları ve özellikleri kapsamaktadır. Liderlik; bireysel, grupsal ve toplumsal beklentilerin farklı düzey ve yoğunluklarda karşılanmasını gerektiren bir süreç olduğundan, farklı yüzyıllarda, farklı tarihsel ve sosyal süreçlerde bireyler ve toplumlar üzerinde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler sürekli değişim göstermiştir.



Liderlik çalışmalarında önemli nokta, genel geçerliği olan bir liderlik tanımı yapmanın zorluğunun farkında olmaktır. Genel geçerliği olan bir liderlik tanımı yapmak mümkün olmadığından, yapılması gereken belirli bir alanda, belirli bir dönemde veya belirli özelliklerdeki gruplar için geçerli olabilecek, standartlaştırılmış pozisyonlar için beklenen liderlik davranışlarına göre değişen liderlik tanımlamaları yapmak olmalıdır.

Erçetin'e (2000) göre, yapılan liderlik tanımları farklı bakış açılarının ürünüdür. Ancak yapılan tanımlar bazı ortak noktalar taşımaktadır. Erçetin (2000:11) liderlik tanımlarındaki ortak noktaları şu şekilde gruplandırmıştır;

- 1- Grup üyelerini etkileme,
- 2- Grup amaçlarına ulaşma,
- 3- Grup üyelerinin birbirleri ile etkileşimi,
- 4- Kişisel özellikler.

Erçetin (2000), yaptığı gruplandırma ile liderlik tanımlarında yer alan ortak noktaları belirlemiştir. Söz konusu maddeler, liderlik tanımında ele alınan ortak paydalardır. Liderlik tanımları ile ilgili benzer bir çalışmayı Zel de yapmıştır. Zel'e (2011:91) göre ortak payda durumundaki maddeler şunlardır;

- 1- Belli bir amacın olması,
- 2- Belli bir grup insanın olması,
- 3- Grubu yönlendirecek bir liderin olması.

Bireyler, çekirdek gruplar halinde yaşarlar. Söz konusu çekirdek grupların bir araya gelmesiyle daha büyük sosyal bileşenler olan topluluklar ve toplumlar oluşturulur. Sosyal nitelikler taşıyan birey, çekirdek grup, topluluk veya toplum hangi sosyal kümede var olursa olsun, ait olduğu grubu yönetecek ve hedefe götürecektir bir lidere ve bu lider ile kurulacak olan hiyerarşik ilişkiler sistemine ihtiyaç duyar (Bedelan, 1989:17). Söz konusu hiyerarşik ilişkiler sistemi, yalnız grup ihtiyaçlarını karşılamak için değil, bireylerin grup dışındaki kişisel amaç ve arzularını gerçekleştirmek için de gereklidir. Belirli amaçlara yönelme isteği olan

bireyleri veya grupları istedikleri amaçları gerçekleştirmek üzere yönlendirmek farklı bir takım becerilere sahip olmayı gerektirmektedir.

Lider, üyesi olduğu grubu gerçekçi yöntemlerle grubun arzuladığı hedefe ulaştırma sorumluluğunu taşıyan kişidir. Liderlik, grup içerisinde oluşturulan yapıyı uyumlaştıran, grup eylemlerini bütünleştiren ve liderlik edilen yapıyı tümleştiren bir sistemi ifade eder. Liderin bireysel özellikleri tek olmadığından, esas yapılması gereken, liderlik edilen grubun amacı ve ihtiyaçları doğrultusunda ulaşılabilir gerçekçi hedeflerin belirlenmesidir. Demir'e (2010:133) göre söz konusu hedeflere ulaşılabilmesi, "liderin grup üyelerini tanıması, grup üyeleri ile sağlıklı iletişim içinde olması, güven, saygı ve yakınlık ilişkilerini kurabilmesi ile mümkündür.

Lider kişinin sahip olması beklenen özellikler konusu da farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Eagly (1990:223)'ye göre, liderin üç önemli özelliği vardır. Bunlar; *dürüslük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir.* Liderin grup üyeleri üzerinde sağlayacağı motivasyon, ancak üyelerin saygısını ve güvenini kazanmasıyla mümkündür. Liderin sahip olması gereken özellikler konusuna Bryand (2003:33-34)'da farklı bir yaklaşım getirmiş ve lider özelliklerini beş ana grupta incelemiştir. Söz konusu lider özellikleri; *önsezili olma, vizyon yeteneği, değerlerle uyumlu olma, başkalarına yetki verme ve kendi kendini anlamadır.*

Liderlik özellikleri ile ilgili olarak yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Berry (1998), Thoms (1996), Hogan (1994) ve Bentz (1990)'in yaptıkları çalışmalar; *dışa dönük olma (extroversion), duygusal istikrar (emotional stability), uyumlu olma (agreeableness), sorumluluk alma (conscientiousness) ve açık olma (openness)* özelliği taşıyan liderlerin, diğer lider adayları karşısında daha avantajlı konumda olduklarını ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmalara göre;

*Dışa dönük yapıdaki liderler, iddialı ve girişkendirler.* Grup içinde ve dışında diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar. Bentz'e (1990:99) göre, "grup başarısı için gerekli olan kaynakların elde edilmesi ve kullanılması aşamasında öncü konumdadırlar". Dışa dönük yapıda oldukları için oldukça sosyal, enerjileri yüksek ve iletişim becerileri gelişmiş bireylerdir.

*Duygusal istikrarlı yapıdaki liderler*, grup içerisinde yaratılan güven ve huzur ortamının güvencesi konumundadırlar. Bireyin sınırlı olması, kendine güven duymaması, sıkılgan, kırılğan ya da kötümser olması grup başarısını olumsuz etkileyen durumlardır. Hogan'ın (1994:501) yapmış olduğu çalışmalar, liderliği üstlenen bireylerde söz konusu “olumsuz özelliklerin varlığının, grup üyelerini tedirgin ettiğini” ortaya koymaktadır.

*Uyumlu yapıdaki liderler*, birlikte çalışmaya uygun, sözü dinlenen ve arkadaşça davranan bireylerdir. Bentz'e (1990:102) göre bu özellikler “grup içerisindeki enerjii yüksek tutar ve grup üyelerine sağlıklı iletişim ortamları sağlar. Yaklaşımlarını bu özelliklere göre belirleyen liderler, grup üyelerini motive ederler ve onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalarda bulunurlar.

*Sorumluluk alan yapıdaki liderler*, belirli bir plan program dahilinde çalışmaya eğilimlidirler. Berry (1998:19) sorumluluk alan yapıdaki liderleri grup üyelerinin yeteneklerine göre görev dağılımı yapma konusunda başarılı, dikkatli çalışan, başarı elde etme güdüsü kuvvetli, ihtimalleri hesaplayabilen ve hiyerarşik çalışma sistemi kurmaya yatkın bireyler olarak tanımlamaktadır. Söz konusu özellikleri taşıyan liderlerin, hem *otonom* hem de *hiyerarşik* yapı içerisinde başarı elde etme oranları oldukça yüksektir.

*Açık yapıdaki liderler*, kültür seviyeleri yüksek, meraklı, yaratıcı ve orijinal fikirlere sahip bireylerdir. Geniş bakış açılarına sahip, zeki, sanatsal düşünebilen ve hayal kurmaktan çekinmeyen yapıları, grup içerisinde fikirlerin özgürce ifade edilebilmesine olanak sağlar. Grubun hedeflediği ortak başarıyı gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan her türlü yaklaşımın tartışılabileceği beyin fırtınası ortamlarını yaratırlar. Thoms'a (1996:360) göre bu tip liderler, “yaratıcılıkları, değişim dönüşüm ihtiyacı bulunan gruplar için fonksiyonel fayda sağlayan” bireylerdir.

### **2.1.2. Liderlik Teorileri**

Sosyal ve bilimsel alanda yaşanan gelişmeler, sürekli yeni ihtiyaçlar doğması nedeniyle liderlik yaklaşımlarının değişmesine neden olmaktadır. Değişen koşullar ve gündeme gelen ihtiyaçlar, araştırmacıların liderliği ele alış biçimlerini farklılaştırmış ve yorum – yaklaşım çeşitliliği doğması sonucunu beraberinde

getirmiştir. Alan yazın incelendiğinde, liderlik teorilerinin genel olarak üç kategoride toplandığı görülmektedir. Bunlar; *özellik ve nitelik teorileri dönemi*, *davranış teorileri dönemi* ve *durumsal teoriler dönemi*dir.

### **2.1.2.1. Özellik ve Nitelik Teorileri Dönemi (1902-1940 yılları arası)**

Lider ve liderlik kavramları üzerine bilimsel çalışmaların ilk yapılmaya başlandığı dönemdir. Alan yazında büyük adam teorileri dönemi olarak da adlandırılan söz konusu dönemde liderliğin, bireysel özelliklerle olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, her grupta bireylerin *yöneten* (lider) ve *yönetilen* (izleyen) olarak iki gruba ayrıldığı belirlenmiştir. Özellik ve nitelik teorileri dönemindeki yaklaşıma göre liderler, üyesi oldukları grubun diğer bireylerinden fiziksel ve zihinsel yönden farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Wright'a (1996:34) göre bu nedenle "çalışmalar daha çok liderlerin kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır".

Yapılan çalışmalarda genel yaklaşım, liderin farklı kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği kabulünden hareketle, grup üyelerinin kişilik özelliklerini belirlemektir. Böylece, lider olduğu bilinen kişinin diğer grup üyelerinden hangi kişilik özellikleri bakımından farklı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır (Zaleznik, 1999:126). Bu çerçevede iyi bir liderin, iletişim ve sözel yetenekleri ile fiziksel özelliklerini belirlemeye dönük çalışmalar ağırlık kazanmıştır (Koçel, 2005:469). Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşan araştırmalar, liderlik özelliklerini üç temel grupta toplamıştır. Bu gruplar; *kişilik özellikleri*, *yetenek/beceriler* ve *fiziksel özellikler*dir.

Amerikan Yönetim Birliği (AMA) tarafından yapılan bir çalışmada, 1500 nitelikli yöneticiye birimlerindeki liderlerinden beklentileri hakkında sorular sorulmuş, alınan cevaplarda 225'den fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoride sınıflandırılmıştır. Kouzes'a (1991:16) göre katılımcıların liderlerinde görmek istedikleri özellikler; *dürüst*, *doğruyu söyleyen*, *güvenilir*, *karakterli*, *inançlı*, *rekabetçi*, *yetenekli*, *üretken*, *teşvik edici*, *kararlı* ve *yönlendirici* olarak belirlenmiştir.

Santa Clara Üniversitesinde yapılan başka bir çalışmada, 2600'den fazla üst düzey yöneticiye anket uygulanmış ve alınan yanıtlar yüzdeleriyle birlikte yayınlanmıştır (Zel, 2011:98). Özellikler ve Nitelik Teorileri kapsamında, 1948-1970 yılları arasında yapılan bütün araştırmalar Ralph Stogdill tarafından taranmış ve toplam 287 araştırmacının bulgularındaki ortak paydalar belirlenmeye çalışılmıştır.

Ancak, yapılan çalışmaların yalnızca "lider" değişkeni üzerine odaklanması ve liderlik sürecindeki diğer faktörleri göz ardı etmesi, söz konusu dönemde yapılan çalışmaların verimliliğini olumsuz etkilemiştir. Daft'a (1994:481) göre verimsizliğin nedenleri şunlardır;

- 1- Başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırma güçlüğü olması,
- 2- Başarılı liderlerin performanslarını açıklama zorluğu olması,
- 3- Grup üyeleri arasında liderin sahip olduğu özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde, bu bireylerin ortaya çıkamadıklarının görülmesi,
- 4- Liderin özelliklerini ölçecek herhangi bir ölçme aracının olmaması,
- 5- Durumsal öğelerin etkisini açıklamada yetersiz kalması.

Söz konusu nedenlerden dolayı, zaman içerisinde liderin özelliği ve niteliği üzerine yapılan çalışmalardan yavaş yavaş uzaklaşmış, özellik ve nitelik belirleme yaklaşımının çok daha karmaşık yapıda olduğu anlaşılan "liderlik" kavramını açıklamada yetersiz olduğu kabul edilmiştir. Sonraki süreçte araştırmacılar, liderin özelliklerinden ve niteliklerinden ziyade, liderin grup üyeleri ile iletişimi, davranış biçimleri arasındaki benzerlikler ve çevre ile olan etkileşimleri konularında araştırma yapmaya yönelmişlerdir.

#### **2.1.2.2. Davranış Teorileri Dönemi (1940-1960 yılları arası)**

Davranış kuramcılarının göre liderlik, gruptaki belli bir bireyin oynadığı role dayalıdır. Rolün başarısını belirleyen, lider bireyin davranışlarının diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmedeki etkisidir ve süreç, karşılıklı etkileşim içinde gelişmektedir. Northcraft'a (1994:354) göre, davranış teorilerinin özellikler teorilerine kıyasla üç farklı faydası vardır. Bunlar;

- 1- Davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır,
- 2- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yolu ile bireylere etkili liderlik davranış biçimleri kazandırılabilir,
- 3- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile grup üyeleri arasındaki davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı sağlar.

Davranış teorileri dönemi, uygulamalı ve teorik pek çok çalışmanın yapıldığı bir dönem olmuştur. Üniversiteler, bağımsız araştırma kurumları ve araştırmacılar lider bireyin davranış özelliklerini ortaya koyabilmek için farklı uygulamalarla deneysel çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Kullanılan yöntem ve teknikler değişmekle birlikte, ortaya konan kavram ve tanımlar birbirlerine yakın olmuştur (Begeç, 1999:22). Bu dönemde yapılmış bazı önemli çalışmalar; *Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları*, *Michigan State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları* ve *Likert'in Sistem Modeli* olarak bilinen çalışmalardır (Zel, 2011:130-132).

*Ohio State Üniversitesi Araştırmaları*, liderlerde görülen belli davranış kalıplarını ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalardır. Yapılan ilk çalışmalarda birçok lider davranışı tespit edilmiştir. İstatistik analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiş ve *Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi* (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ) oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek kullanılarak Amerikan hava kuvvetleri, deniz kuvvetleri, üniversiteler, ortaöğretim kurumları ve toplumsal gruplar üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar, lider davranışlarının iki temel grupta toplandığı sonucunu ortaya koymuştur. Yukl'a (1989:5) göre bunlar; *yapıyı harekete geçirme* (initiating structure) ve *bireyi önemseme* (consideration) davranışlarıdır.

Yapıyı harekete geçirme davranışı; grubun ortak amaçları doğrultusunda liderin kendisinin veya grubun yapması gereken etkinlikleri ve süreçleri tanımlamaya dönüktür. Northcraft'a (1994:377) göre böyle bir davranış biçimini sergileyen liderin genel eğilimi, "özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve süreç daha çok belirlenen başarı sonucuna odaklıdır". Ayrıca lider, yapılacak olan iş

veya belirlenen hedef doğrultusunda tanımlama, düzenleme, prosedürleri belirleme ve performans standartları oluşturma gibi işlemleri de gerçekleştirir

Bireyi önemseme davranışı; lider ve grup üyeleri arasındaki karşılıklı saygı güven ve iletişim süreçlerine dayanmaktadır. Lider, grup üyelerinin fikirlerini dinleme ve onların duyguları ile ilgilenme; güven, saygı ve dayanışma duygularını güçlendirerek grup içi yapıyı kuvvetlendirme eğilimindedir (Bedelan, 1989:75). Grup üyelerinin performansını üst seviyede tutmak ve onların huzur ortamı içerisinde kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak, liderin insan ilişkilerine dönük davranış biçiminin göstergeleridir.

Bass (1990:543), Ohio State araştırmalarından elde edilen bulguları şu şekilde özetlemektedir;

- 1- Liderin etkinliği, birbirinden bağımsız olan yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme davranış boyutlarında yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır,
- 2- Bireyi önemseme boyutu güçlü liderlerin yönetiminde, grup üyesi bireylerin performansı ve devamlılığı artacaktır,
- 3- Yapıyı harekete geçirme boyutu güçlü liderlerin yönetiminde, kısa dönemli performans artışları görülecektir,
- 4- Gruplar arası iletişimde, liderin bireyi önemseme ya da yapıyı önemseme yaklaşımlarının farklı algılanma olasılığı bulunabilir.

*Michigan State Liderlik Araştırmaları*, 1948'de Michigan State Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün kurulması ile başlamıştır. Rensis Likert başkanlığında yürütülen çalışmaların sonucu olarak 1950'de liderliğe ilişkin ilk rapor yayınlamıştır (Başaran, 1998:44). Söz konusu çalışmalar, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ile aynı dönemde yapılmıştır. Yüksek ve düşük verimlilikteki 20'şer ekip üzerinde çalışılmıştır. Ohio State Araştırmalarında elde edilenlere benzer sonuçlara ulaşılmış *işe yönelik liderlik* (production-centred style) ve *kışıye yönelik liderlik* (employee-centred style) olmak üzere iki farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir.

İşe yönelik davranış; grup üyelerinin önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine hizmet edip etmediklerine odaklanan lider tipini ifade etmektedir. Lider, konumu gereği sağladığı avantajla gerektiğinde ödül – ceza sistemini kullanmaktan çekinmez. Grup üyelerinin önceden belirlenen ortak amaçlar için çalışıp çalışmadıklarını yakından takip eder.

Kişiyeye yönelik davranış ise; grup üyelerinin bireysel gelişim süreçleri ile yakından ilgilenen, gerektiğinde görev ve yetkilerini paylaşmaktan çekinmeyen, grup içinde motivasyonu arttırmaya odaklanan lider tipini ifade etmektedir (Northcraft, 1994:356). Lider, grup üyelerinin verimliliğini artırmak için, çalışma koşulları ve bireysel ihtiyaçları gibi değişkenler üzerinde önemle durur. Kişiyeye yönelik davranış biçiminin grup üyesi bireyler üzerinde olumlu motivasyon sağlama ve iş tatmini gibi konularda daha iyi sonuçlar verdiği kabul edilmektedir.

Michigan State Liderlik Araştırmaları Likert'e (1961:59) göre, “davranış teorileri döneminde yapılan çalışmalar arasında en önemlilerden biridir”. Lider davranışlarının açıklanması ve belirli ortak noktalarda sınıflandırılmasına katkı sağlamış çalışmalardır.

*Sistem Modeli*, Likert'in Michigan State Araştırmalarının devamı niteliğindeki çalışmaları sonucu oluşturduğu bir modeldir. Liderlik davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Dört farklı liderlik sisteminin karşılığı olan belirli lider davranış tiplerini standartlaştırmıştır. Sistem 1-4 olarak da bilinen modele göre; *Sistem-1* 'İstismarcı / Otokratik', *Sistem-2* 'Yardımsever / Otokratik', *Sistem-3* 'Katılımcı', *Sistem-4* ise 'Demokratik' olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2005:475) söz konusu sistemdeki liderlik davranış biçimlerini şu şekilde tanımlamıştır;

- 1- Sistem-1 (istismarcı / otokratik – exploitive autocratic) liderler; grup üyelerine güvenmeyen, bireylerin fikrini nadiren alan, grup üyelerinin ceza korkusu nedeniyle rahatsız olduğu, kararları kendisi veren,
- 2- Sistem-2 (yardımsever / otokratik – benevolent autocratic) liderler; grup üyelerinin fikrini bazen soran baba-oğul güven anlayışına sahip, kararları kendisi veren,



- 3- Sistem-3 (katılımcı - participative) liderler; kısmen güvenen ve genel olarak kararları kontrol eden, grup üyelerine kendilerini rahat hissettiren basit kararları grup üyelerinin almasına izin veren, önemli kararları kendisi alan liderlerdir.
- 4- Sistem-4 (demokratik – democratic) liderler; daima grup üyelerinin fikrini alan ve onlara tam olarak güvenen, grup üyelerinin tümüne sorumluluk verebilen, gerektiğinde dikey ve yatay iletişim kurabilen.

Likert'in oluşturduğu modele göre, "sistem-3" ve "sistem-4" tipi liderliğin bulunduğu gruplarda verimlilik yüksektir. Buna karşın, "sistem-1" ve "sistem-2" tipi liderliğin bulunduğu gruplarda verimlilik oldukça düşüktür. Ayrıca, "sistem-4" tipi liderliğin her zaman ve her yerde uygulanabilir etkin bir liderlik davranış biçimi olamayacağı doğrultusunda eleştiriler de yapılmıştır (Koçel, 2005).

Likert oluşturduğu modelde, sistemlerin karşılığı olan sebep-sonuç ilişkilerinin hemen ortaya çıkamayacağını savunmaktadır. Sistemlerin sonuçlarını belirleyen ilave değişkenler vardır. Likert söz konusu ilave değişkenleri; *durumsal değişkenler*, *ara değişkenler* ve *sonuç değişkenleri* olarak sınıflandırmıştır (Zel, 2011:110).

### **2.1.2.3. Durumsal (Modern) Teoriler Dönemi (1960'lardan günümüze)**

Durumsal teoriler dönemi, tek ve en iyi liderlik yaklaşımının yalnızca lider özellikleri ve lider davranışları ile belirlenemeyeceğini düşünen araştırmacıların yaptıkları çalışmalarla şekillenmiştir. Koşullara bağlı olarak lider özellikleri ve lider davranışlarının değişebileceği kabulü ile çalışılmıştır. Daha öz bir ifade ile, durum teorileri dönemi en uygun lider davranışının, durumlara-koşullara göre değişebilen lider davranışı olması gerektiği görüşünün savunulduğu dönemdir. Sosyal ve bilimsel alanda yaşanan gelişmeler ve değişen koşullar (durum), her koşulda geçerli sayılabilecek bir lider davranış biçiminin olamayacağını göstermiştir. Liderlik, yere ve zamana göre değişebilen, karmaşık sistemlerin yarattığı ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenebilen yönetim biçimlerini sağlayabilmelidir (Eren, 2008). Bu bağlamda Stogdill, "liderin kişilik özelliklerinin *durumsallık* kapsamı dahilinde düşünülmesi gerektiği"ni savunmuştur (Akt. Zel, 2011:114). Durumsal teoriler döneminde

yapılmış bazı önemli çalışmalar; *House ve Evans Araç-Amaç Yaklaşımı*, *Max Weber Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, *Vroom-Yetton Modeli*, *Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi* ve *Dönüştürücü – Etkileşimci Liderlik modelleridir*.

*Araç (yol) – Amaç Yaklaşımı*, House ve Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen ve daha sonra “araç (yol) - amaç” adı altında birleştirdikleri çalışmalarıdır (Akt. Erdal, 2007:21). Araç – Amaç yaklaşımına göre lider, grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar; liderin, *izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi* (bekleyiş) ve liderin *izleyenlerin sonuca verdiği değeri etkileme derecesi* (değer)'dir. Söz konusu yaklaşıma göre liderin yapması gereken, grup üyeleri için önemli olan amaçların neler olduğunu belirlemek (amaç) ve bu amaçlar belirlendikten sonra amaçları gerçekleştirmek için grup üyelerinin en etkili yolu (araç) bulmalarına yardımcı olmaktır (Bedelan, 1989:438). Liderin istenilen sonucu elde edebilmesi davranışlarının tatmin edici olmasına ve grup üyeleri tarafından kabul edilebilir olmasına bağlıdır. Yukl'a (1989:104) göre amaç – araç yaklaşımında lider, *otoriter liderlik*, *başarı yönelimli liderlik*, *destekleyici liderlik* ve *katılımcı liderlik* davranışlarından birini göstermektedir.

- 1- Otoriter liderlik; beklentileri netleştiren ve grup üyelerinin uymaları gereken kuralları belirleyen,
- 2- Başarı yönelimli liderlik; hedefleri yüksek seviyede tutan ve güdüleyici telkinde bulunan,
- 3- Destekleyici liderlik; grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem veren, anlayışlı ve yakın davranışlar gösteren,
- 4- Katılımcı liderlik; grup üyelerinin fikrini alan ve aldığı fikirleri uygulamaya koyan liderlik davranışlarıdır.

Amaç – araç yaklaşımının güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, söz konusu modelin gruplarda yer alan değişkenlerin tümünü değerlendirmeye almayan ve grubun tamamını güdülemede yetersiz kalan yönlerinin bulunduğunu göstermektedir. Eren (2008:365), amaç – araç yaklaşımının bu yönleri nedeniyle tüm gruplar için uygun olamayacağını ifade etmektedir.

*Karizmatik liderlik yaklaşımı*, sosyologlar, siyasi tarihçiler ve siyaset bilimciler tarafından yaygın şekilde Max Weber 'in geliştirdiği bir teori olarak kabul edilmiştir (Demir, 2010:135). Weber karizmayı; “makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağan dışı nitelikler bulunduğu düşüncesine sahip olmaları” biçiminde tanımlamıştır (Akt. Northouse, 2004:132). Karizmatik liderlik yaklaşımına göre liderler, kendilerinde bulunan bireyi etkileme becerisi sayesinde grupları ve hatta kitleleri etkilemektedirler. Ancak bahsedilen etkinin hangi kriterlere bağlı olduğu konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Northouse karizmatik liderliğin ne olduğunu belirleyebilmek için test edilebilir bazı varsayımlar ortaya atmıştır. Northouse'un bu yaklaşımına göre; *ideallere sahip olmak, kendine güvenmek ve güçlü olmak* karizmatik liderin mutlak sahip olması gereken özellikler olarak belirlenmiştir ve özellikle kendine güveni eksik olan bir liderin başarılı olma şansı yoktur (Akt. Zel, 2011:152). Avolio ve Bass (1993:52)'a göre ise, karizmatik liderin özellikleri; *grup üyelerini güdüleme, grup üyelerine güven sağlama, grup üyeleri üzerinde itimat ve inanç oluşturmaktır*. Yapılan araştırmalar karizmatik liderlik davranış biçimlerinin liderin bulunduğu her ortamda aynı sonuçları yaratmadığını da göstermiştir. Zel'e (2011:187) göre genel kabul gören karizmatik lider davranış biçimleri şunlardır;

- 1- Uç noktalardaki görüş; hayal güçlerini kullanarak grup üyelerinin kabul edebilecekleri cesur fikirler ortaya atarlar,
- 2- Yüksek riske girme; başarı için kendilerini riske atarlar ve özveride bulunmaktan kaçınmazlar,
- 3- Toplumsal geleneklere uymayan strateji kullanma; başarı için ilginç yollar denerler, tepki almaktan çekinmezler,
- 4- Durumu net bir şekilde değerlendirme; ortaya çıkan fırsatları iyi değerlendirirler ve en uygun zamanı beklerler,
- 5- İzleyenlerin düş kırıklığı; büyük değişimler veya başarısızlık sebebiyle grup üyelerinin hayal kırıklığına neden olurlar,
- 6- Kendine güven; önerilerini büyük bir özgüven içinde sunarlar, bu tavırları ile grup üyeleri üzerinde olumlu etki yaparlar,

7- Kişisel gücün kullanılması; ihtiyaç halinde otoriter davranmaktan çekinmezler.

Karizmatik liderlerin en önemli ayırt edici özellikleri, grup üyelerinde sıra dışı bir bağlılık yaratabilmeleridir. Bu tarz liderler yazma ve konuşma gerektiren alanlarda dinleyenleri ya da izleyenleri etki altına alabilme yeteneğine sahiptirler (Daft, 1994).

*Vroom-Yetton Modeli*, 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılmıştır (Akt. Erdal, 2007:23). Liderlerin karar verme süreçlerine odaklanan bir çalışma olması nedeniyle alan yazında “karar ağacı modeli” olarak da bilinmektedir. Vroom - Yetton modeline göre liderlerin karar verme süreçleri grubun genel atmosferinden ve diğer koşullarından etkilenmektedir. Lider verimliliği ve grup etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar verme yöntemleri kullanılmalıdır. Tüm koşullar için geçerli, “tek ve en iyi” olarak tanımlanabilecek bir karar vermek mümkün olmayacağı için, lider tarafından alınan kararların etkili sonuç yaratabilmesi grup üyelerinin karar süreçlerine en yüksek oranda katılımına bağlıdır (Vecchio, 1991:319). Vroom ve Yetton, liderin hangi koşullar altında nasıl karar vermesi gerektiğini belirlemeye çalışmışlar ve söz konusu çalışmalarda kullanılmak üzere sekiz sorudan oluşan bir ölçek hazırlamışlardır. Zel (2011:161), bu soruları şu şekilde ifade etmiştir;

- 1- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?,
- 2- Grup üyelerinin verilen kararı benimsemeleri gerekli mi?,
- 3- İsbetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?,
- 4- Problem belirgin (yapılanmış) mı?,
- 5- Kararı verdikten sonra verilen kararın grup üyeleri tarafından benimsenmeme olasılığı yüksek mi?,
- 6- Grup üyeleri organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?,
- 7- Verilen kararın grup üyeleri arasında çatışma yaratma ihtimali yüksek mi?,
- 8- Grup üyelerinin verilen karar için yeterli bilgileri var mı?.

Grup üyelerinin etkin katılımını sağlayarak yukarıda belirtilen sorulara aşamalı şekilde cevap veren bir lider, grubun yararına olan ideal kararları alabilecektir. Ancak liderlik sürecinde verilen kararları etkileyen üç kritik öge daha bulunmaktadır. Vroom ve Yetton'a göre bu ögeler; *kararın niteliği* (quality), *kararın kabul edilebilirliği* (acceptance) ve *vaktinde davranmaktır*.

Vecchio (1991:319), söz konusu model içerisinde dört çeşit karar verme biçimi bulunduğunu ifade etmiştir. Buna göre;

- 1- Otokratik-1; lider kendi bilgisi ve deneyimi ile sorunu kendisi çözümler,  
Otokratik-2; lider grup üyelerinden bilgi alır ve sorunu kendisi çözümler,
- 2- Danışmacı-1; lider grup üyelerinden tek tek görüş alır ve kararını kendisi verir,  
Danışmacı-2; lider grup üyelerinden toplu halde görüş alır ve kararını kendisi verir,
- 3- Grup-1; lider grup üyeleri ile tek tek tartışır ve ortak karar alınır,  
Grup-2; lider grup üyeleri ile toplu halde tartışır ve ortak karar alınır,
- 4- Yetki Devreden; lider grup üyeleri ile yetki paylaşır ve sorunun çözümünü gruba devrederek dönüt ister.

Vroom-Yetton Modeli'ni ampirik olarak destekleyen pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen, modele uygun olarak verilen kararların başarıyı garanti edemeyeceği görüşü yaygındır. Modelin sınırlandırdığı kararlar dışında kalan bir karar verildiği takdirde, söz konusu kararın da mutlak başarısızlıkla sonuçlanacağını düşünmek, deneysel gerçeklere uygun bulunmamıştır (Zel, 2011:162).

*Hersey ve Blanchard Durumsallık Teorisi*, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından 1969 yılından itibaren liderlik çalışma merkezi (center for leadership studies)'nde yürüttükleri araştırmaları sonucunda geliştirilmiş bir teoridir. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ile, Reddin'in geliştirdiği üç boyutlu liderlik teorisinin birleştirilerek genişletilmiş biçimidir. Söz konusu yaklaşımın çıkış noktası, lideri lider yapan temel değişkenin, liderin yönettiği grupta yer alan bireylerin olgunluk düzeyi olduğu düşüncesidir (Zel, 2011:150). Grup üyelerinin

liderden beklentileri; uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, algılama biçimleri, liderlik özelliklerinin düzeyi bakımından etkin olmalarıdır (Vecchio, 1991:317). Lider, grup üyelerinin kendisinden beklentilerini ne kadar kısa zamanda fark eder ve grup üyeleri üzerinde ne kadar çabuk etki yaratabilirse o derece başarılı sayılmaktadır. Lider yönettiği grupta yer alan bireylerin olgunluk düzeylerini iyi gözlemlemeli ve gözlemlediği seviyeye uygun hareket etmelidir.

Yukl (1989:105), grup üyelerinin olgunluk seviyelerini ve bu olgunluk seviyelerine karşılık gelen lider davranışlarını şu şekilde sınıflandırmıştır;

- 1- Emir verme – Söyleme (telling); grup üyelerinin olgunluk düzeyleri düşüktür. Lider çalışma ortamlarında grup üyelerine daha fazla katılım imkanı sağlar ve yüksek beceri kazanarak olgunlaşmaları için zaman tanır. Otoriter bir yönetim davranışı içine girerek neyi nasıl ve ne şekilde yapacakları konusunda yönlendirmelerde bulunur,
- 2- Satma – İkna etme (selling); grup üyelerinin olgunluk düzeyleri, bir önceki aşamada olduğundan biraz daha yüksektir. Lider grup üyeleri ile daha fazla yakınlaşarak grup üyelerinin kendisini izlemesini sağlar. Bir öğretmen gibi davranarak grup üyelerinin kendilerini geliştirmelerine izin verir,
- 3- Karara Katma (participating); grup üyelerinin olgunluk düzeyleri yüksektir. Grup üyelerinin becerileri gelişmiş olduğundan lider göreve az zaman ayırır, grup üyeleri ile daha fazla ilgilenir. Bir işin nasıl yapılacağını anlatmaktan çok, işi yapmaya yöneltme davranışı sergiler,
- 4- Yetki Verme (delegating); grup üyelerinin olgunluk düzeyleri çok yüksektir. Grup içi denetim gelişmiş olduğundan lider, hem göreve hem de grup üyelerine daha az zaman ayırarak grubun kendi kendine yeterli olabilmesi için fırsat yaratır. Grup üyelerine kontrollü bir şekilde özerklik sağlayan davranışlarda bulunarak planlama ve uygulama yetkilerini devredebilir.

Thoms'a (1996:351) göre Hersey ve Blanchard'ın modeli, grubun olgunluk düzeyi arttıkça kontrollü bir şekilde lidere olan ihtiyacın azalması üzerinde kuruludur. Zel (2011:153) ise, yapılan bazı çalışmaların söz konusu modeli eleştirir nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Çalışmalar, grup üyelerinin olgunluk düzeylerini belirlemenin zor olması, büyük gruplarda kişiler arası olgunluk farklarının yüksek olması, grubun olgunluk düzeyi ile liderin liderlik davranışlarının uyuşmaması gibi bazı noktaları açıklamakta yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.

### **2.1.3. Dönüşümcü (transformational) Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik kavramları, ilk defa Burns (1978) tarafından politik bir çerçevede ele alınarak tanımlanmış kavramlardır. Burns ve Bass'ın yapmış oldukları çalışmalar dönüşümcü liderlik yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki siyasi liderler üzerinde çalışan Burns, elde ettiği bulgulara dayanarak dönüşümcü lider ve etkileşimci lider sınıflamasını yapmıştır (Erdal, 2007:28-29). Burns'ün yaklaşımı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını boyutsal (dimensional) bir yapıda ele alırken; Bass'ın yaklaşımı, grupsal çerçevede tümleyici (complementary) yapıdadır (Moore ve Ruth, 2006:556).

Dönüşümcü lider, grup içindeki bireylerin yetenek ve becerilerini gözlemler onlarda var olan potansiyeli en verimli şekilde ortaya çıkartmak için çalışır. Belirlenen hedefe ulaşmak için grup üyeleri ile tek tek ilgilenir ve motivasyonlarını sağlar (Burns, 1978; Zel, 2011). Grup üyelerini telkinle güdüleyerek vizyon ve misyon bilinci oluşturur. Grup üyesi bireyler artık kendi ilgileri doğrultusunda oluşan çıkarlarını düşünmezler ve grubun başarısına ortak olmak için arzu ve istekleri artmış bir şekilde çaba harcama eğilimi içine girerler (Bass, 1990; Eren, 2008). Dönüşümcü liderin amacı, grup içinde ani ve etkili değişim gerçekleştirmektir. Dönüşümcü lider davranışları öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçidir (Çelik, 2003). Yaratıcı düşünebilme, ısrarcı olma, enerji ve sezgileri bütünleştirerek grup üyelerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı yaklaşma ve bir grup kültürü yaratma, önemli dönüşümcü lider davranışlarıdır (Bass ve Avolio, 1993). Önceden belirlenmiş ve lider tarafından denetlenen, grup üyesi bireyler tarafından da geniş bir katılım sağlanarak oluşturulan kurallar, grup kültürünü meydana getirmektedir.

Conger (1999:156), dönüşümcü liderin grup kültürü yaratması ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir;

Dönüşümcü liderler; birlikte karar verme, grup kurallarına kontrollü bir şekilde uyulmasını sağlama gibi ortak bir kültür yaratacak değişim süreçlerini yönetmelidirler. Dönüşümcü liderin dikkat etmesi gereken hususlardan biri örgütteki değişim sürecinin geniş grupla gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Aksi takdirde, lider yalnızca kendi çıkarları için çabalayan biriymiş gibi algılanır ve grup üyelerinde oluşan bu algı, değişim sürecinde lideri başarısız kılacak önemli düzeyde bir direnci ortaya çıkarabilir. Bu nedenle, liderler gruptaki her bireyi içine alan bir değişim kültürünü yaratmak zorundadırlar.

Dönüşümcü liderlerin temel özelliklerinden biri de grup üyeleri üzerinde yoğun etki yaratabilmeleridir. Liderlerin yarattıkları yoğun etki sayesinde grup üyesi bireyler lidere güven duymakta, hayranlık beslemekte ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimi göstermektedirler (Bass, 1995:24). Yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlerin belli bir takım özelliklerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre dönüşümcü liderler;

- 1- Değişime yol açacak faaliyeti gerçekleştirmek için geleneksel yöntemleri ve fikirleri değiştirirler,
- 2- Yaşam boyunca öğrenip olumsuzluklardan ders alırlar,
- 3- Kendilerini değişim unsuru olarak ifade ederler,
- 4- Bir bütünü, bütüne ait tüm parçaları ayrı ayrı birimler olarak görebilir,
- 5- Vizyon belirlerler,
- 6- Kolay pes etmezler, mücadelecilerdir,
- 7- Grup üyelerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi içselleştirirler,
- 8- Yüksek risk alabilirler,
- 9- İhtiyaç halinde koalisyonlar kurarlar,

Söz konusu yönleri ile dönüşümcü liderlik, geleneksel yaklaşımlarla karşılaştırıldığında çok daha karmaşık ve güçlüdür. Burns'e (1978:384) göre "dönüşümcü liderliğin sonucu, karşılıklı bir özendirme ilişkisidir. Bu özendirme



ilişkisi içinde grup üyeleri lidere dönüşebilme imkanı bulurken, lider de moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumundadır”.

Liontos’da (1993:34) dönüşümcü liderin özelliklerini tanımlamıştır. Liontos’a göre dönüşümcü liderlerin özellikleri şunlardır;

- 1- Grup üyelerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini arttırlar, normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefler ve motive ederler,
- 2- Grup üyeleri arasında kolektif bir grup kültürü yaratmaya çalışırlar,
- 3- Grup üyelerinin kişisel gelişimlerine odaklanırlar,
- 4- Başarı için gerekli olan enerjiyi sağlarlar,
- 5- Her an doğabilecek değişim ve dönüşüm ihtiyaçlarına göre grup üyelerini hazırlarlar,
- 6- Grup üyeleri ile her seviyede iletişim kurarlar,
- 7- Grup üyelerini sürekli olan bilgilendirir ve sorunlara farklı açılardan yaklaşabilmeleri için bakış açılarını geliştirmeye çalışır.

Liontos’un ifade ettiği bu özelliklere göre dönüşümcü liderler yalnızca belli gruplara liderlik etmezler. Güvenilir kişilik yapıları ile sosyal hayatta da iyi bir yol gösterici ve takım arkadaşı olma özelliğine sahiptirler.

#### **2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Alt Bileşenleri**

Burns’ün ortaya attığı dönüşümsel liderlik kavramını ilk defa bir ölçme aracına uygulayan Bass (1985) olmuştur. Alan yazında geniş kabul gören Bass’ın geliştirdiği çok faktörlü liderlik anketi (multifactor leadership questionnaire-MLQ), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını tümleyici bir yaklaşım içerisinde ayrı ayrı alt bileşenlerine ayırmıştır.

Bass tarafından geliştirilen ölçeğe göre, dönüşümcü lider davranışının dört alt bileşeni vardır. Söz konusu bileşenler; *İdealleştirilmiş etki-karizma* (idealized influence-charisma), *telkin edici liderlik* (inspirational leadership), *bireysel düzeyde*

*ilgi* (individualized consideration) ve *entelektüel uyarım* (intellectual stimulation) bileşenleridir (Avolio ve Bass, 2001:2; Conger, 1999:151).

*İdealleştirilmiş etki* bileşeni, Weber'in karizmatik lider yaklaşımına benzetilse de kavramsal olarak farklıdır. Dönüşümcü liderlikte bir alt bileşen olarak ele alınan idealleştirilmiş etki daha çok, karizmatik olarak değerlendirilen bir lidere grup üyelerinin atfettikleri nitelikleri kapsamaktadır (Leithvood v.d, 1996). Bass ve Avolio, idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak, "liderin davranışları yoluyla grup üyeleri üzerinde etkileşim sağladığı ve bu sayede bir vizyon yaratarak misyon belirlediği süreçler" şeklinde tanımlamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1995'den akt. Karip, 1998:5). İdealleştirilmiş etkide lider, grup üyeleri için sorumluluk alanları yaratır, problemleri ele almada grup üyelerini yeni yollara teşvik eder ve grubun bütün üyelerini öğrenmek için zorlar. Liderin sahip olduğu enerji, sorun çözebilme yeteneği ve pratik düşünebilme gücü, grup üyeleri üzerinde etkin bir saygı ve lidere güven duygusu uyandırır. Bennet ve Percy'ye (1994:44) göre, "grup üyeleri tarafından lidere atfedilen güven duygusu, liderin bireyler üzerindeki yaptırım ve motivasyon sağlama gücünü pekiştirir".

*Telkin edici liderlik* bileşeni, liderin grup üyesi bireyleri telkin yolu ile ortak bir amaç etrafında birleştirerek örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağladığı, örgütün verimliliğini arttırmak için takım ruhu ile çalışmaya yönlendirdiği süreçleri tanımlamaktadır (Hall v.d, 2002:1). Telkin edicilikte liderler, grup üyelerinin morallerini arttıracak, bireyler üzerinde coşku ve iyimserlik duygularını güçlendirecek konuşmalar yaparlar. Grup içerisinde ortak bir vizyon ve misyon anlayışı bulunduğundan, liderin telkinle güdüleme gücü daha da artar. Lider geliştirdiği yaratıcı yöntem ve tekniklerle grup üyesi bireyler arasında sorumluluk bilincini geliştirir ve görevlerin eşit şekilde dağılımını sağlar (Bass ve Avolio, 1990).

*Bireysel düzeyde ilgi* bileşeninde lider, grup üyelerini ayrı ayrı takip eder. Grup üyelerinin her birinin farklı özellikleri olduğunu ve farklı ihtiyaçları olabileceğini bilerek hareket eder. Görev dağılımlarını düşünürken bireylerin özelliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır. Avolio'ya (1991:13) göre bu yaklaşımın nedeni, "liderin daha çok bir danışman rolü üstlenmiş olmasıdır". Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlayarak amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç

duydıkları kaynakları bulmalarına yardımcı olur. Lider, grup üyesi bireylerin ihtiyaçlarının zamanla değişim gösterebileceğinin farkındadır.

*Entelektüel uyarım*, eski yaklaşım ve geleneklere bağlı kalmadan yeni bakış açılarını geliştirebilmeyi teşvik eden bir davranış biçimini ifade etmektedir. Lider bireyleri sorunlar karşısında yeni bakış açıları geliştirmeye yönlendirir ve onların yaratıcılıklarını tetikler. Bass ve Avolio'ya (1990:24) göre, "lider bazı durumlarda kendi özel yenilikçi yaklaşımlarını sergileyerek grup üyelerini teşvik eder". Böylece bireyler üzerinde, kendi yaratıcı sorun çözme yaklaşımlarını geliştirebileceklerine dair bir inanç oluşmasını sağlar ve bunu destekler. Liderin odak noktalarından biri de, grup üyesi bireyler üzerinde eleştirel düşünme becerisini geliştirmektir. Bu bağlamda liderler, grup önünde bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri yaratıcı fikirlerini ve eleştirilerini grubun diğer üyeleri ile paylaşabilecekleri bir ortam sağlarlar. Böylece, grubun başarı ve motivasyon düzeyini arttırmış olurlar (Hall v.d, 2002:2).

#### **2.1.4. Etkileşimci (transactional) Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider, grup üyeleri ile önceden belirlenmiş ve grup içerisinde geçerliği olan bir takım değerlerin başarı karşılığı değişimi üzerinden iletişim kurmaktadır. Schermerhorn'a (2001:330) göre etkileşimci lider "grup üyelerinin ilgi ve yeteneklerine göre görev almalarını sağlar ve bireylerden yüksek başarı elde etmeye odaklanır". Liderin grup üyelerinden beklediği başarı gerçekleştiğinde, lider yalnızca başarıyı paylaşır, destek olur ve *pasif bir tutum* sergiler. Liderin grup üyelerinden beklediği başarının gerçekleşmeme ihtimali ortaya çıktığı takdirde, lider beklenen başarıyı gerçekleştirmek için sorumluluğu üzerine alır ve başarısızlığa neden olacak sorunu ortadan kaldırmaya çalışarak *aktif bir tutum* sergiler.

Etkileşimci liderler, eski yaklaşım ve geleneklere daha bağlıdırlar. Geleceğe dönük herhangi bir vizyon yaklaşım geliştirmeyi düşünmezler ve risk almaktan kaçınırlar. Grup başarısının düşmeye başladığı durumlarda geleneksel ödül-ceza sistemini kullanmaktan kaçınmazlar. Bass (1990:22)'a göre, böyle bir yaklaşımın

gruba zarar vermeden sürmesi; liderin süreci kontrol edebilme gücü yanında, grup üyelerinin ödülleri arzu etme ve cezalardan kaçınma düzeylerine bağlıdır.

Etkileşimci liderlerin ayırt edici özellikleri geçmişe bağlı yaklaşımlarda bulunmalarıdır. Luthans (1995:357), etkileşimci liderlerin özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır;

- 1- Lider, grup üyelerinin başarı performanslarına odaklanır,
- 2- Grubun amaçlarına ulaşılması için ödül – ceza sistemini kullanır,
- 3- Grubun ihtiyaçlarına yalnızca beklenmedik bir durumla karşılaşıldığı zaman yanıt verir,
- 4- Görev tanımı yaparak, grup üyelerinin tanımlanan görevlerde en etkili şekilde nasıl çalışacaklarını açıklar,
- 5- Devamlılık gerektiren faaliyetlerde etkili ve verimli sonuç alabilmek için iş yapma ve yaptırma yoluna gider,
- 6- Grup üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenir,
- 7- “Bozulmamışsa dokunma – tamir etme” ilkesini benimser.

Bass, tümleyici bir yaklaşım içerisinde etkileşimci liderlik davranışlarını dört alt bileşene ayırmıştır. Söz konusu bileşenler; *koşulsal ödüllendirme* (contingent reward), *istisnalarla aktif yönetim* (active management by exception), *istisnalarla pasif yönetim* (passive management by exception) ve *özgür bırakıcı liderlik* (laissez-faire leadership) bileşenleridir (Avolio ve Bass, 2001:25; Conger, 1999:151).

#### **2.1.4.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Alt Bileşenleri**

*Koşulsal ödüllendirme* alt bileşeninde lider, başarıyı sağlamak için grup üyeleri ile “koşul-ödül” ilişkisi kurar. Grup üyesi bireyler, başarı sağlamaları halinde nasıl ödüllendirileceklerini bilirler ve çalışmalarını buna göre düzenlerler (Erdal, 2007:41). Bireylerin, gösterecekleri başarı ve elde edecekleri ödül arasındaki ilişkiyi bilmeleri, moral motivasyon düzeylerinde artış sağlayacağı gibi, grup üyesi bireylerin disipline olmalarına da yardımcı olur (Geyer ve Steyler, 1998:410). Bu

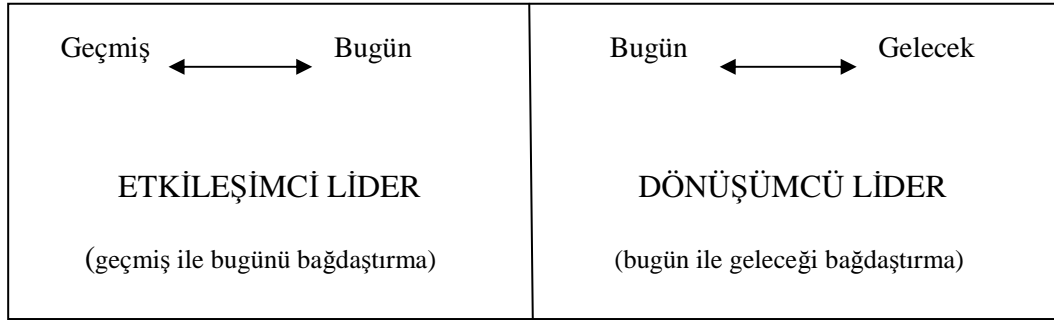
süreç, bir anlamda lider ve grup üyeleri arasında yapılmış bir “koşul - ödül takas anlaşması”dır. (Bass, 1995:24).

*İstisnalarla aktif yönetimde* lider, grup üyelerinin çalışma süreçlerinde verilen ortak kararlara uyup uymadıklarını gözlemler. Liderin en iyiyi elde etme düşüncesi yoktur. Süreç içerisinde, verilen ortak kararlara uyulmadığını ve bu durumun grup başarısını olumsuz etkileyeceğini düşündüğü anda, sadece belirlenen ortak hedefin gerçekleştirilmesi için çalışılan süreç boyunca geçerli olacak şekilde sisteme dahil olur, alınan kararlara müdahale eder ve düzeltici hamleler yaparak başarının düşmesini engeller (Demir ve Okan, 2008:76).

*İstisnalarla pasif yönetimde*, grup üyelerinin grup içinde alınan kararlar doğrultusunda belirlenen hedefe ulaşmak için yaptıkları planlamalarda, liderin herhangi bir etkisi ya da baskısı söz konusu değildir. Lider, sağladığı moral ve motivasyon desteği dışında sürece katılmaz. Grup, kendi iradesi ile başarıya doğru yürür. Süreç sonunda, başarıya ulaşılması halinde lider pasif bir tutum sergilemiş olur. Burada liderin uyguladığı temel ilke, “bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesidir. (Karip, 1998:537).

*Özgür bırakıcı* lider, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmaktadır. Liderin özgür bırakıcı yaklaşımı, istisnalarla pasif yönetimin en uç noktası ya da liderliğin hiç olmaması olarak değerlendirilmektedir (Demir ve Okan, 2008:76). Bu süreç, lider ve grup üyeleri arasında iletişimsizliği ve etkileşimsizliği ifade eder. Lider kararsız, hareketsiz ve isteksiz bir tutum sergiler (Bass, 1995:25). Söz konusu liderlik davranışları pek çok durumda grup ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Özgür bırakıcı liderlik davranışı gösteren liderler, genel olarak geçmişe dönük – geleneklere bağlı bakış açılarını değiştirmezler. Süreç içerisinde oluşan krizler karşısında, yer yer küçük müdahalelerde bulunmayı tercih ederler. Kalıcı çözüm sağlayan, geliştirici ve ileriye dönük köklü yapısal değişikliklere gitmezler.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları arasında fonksiyon bakımından pek çok fark bulunmaktadır.



Şekil 1. : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikte Yönelim Akışı Şeması

Şekil 1’de gösterildiği gibi liderlikte, grup ihtiyaçlarının gerektirdiği değişimleri ve etkileşimleri yaratacak davranış biçimlerine göre zaman yönelimleri de değişkendir. Geleceğe dönük, yenilikçi, gelişime ve dönüşüme dayalı ihtiyaçlarda dönüşümcü liderlik davranış biçimleri; bugüne dönük, durağan büyümeye, ihtiyatlı olmaya ve tasarrufa dayalı ihtiyaçlarda ise etkileşimci liderlik davranış biçimleri grup dinamiklerine daha uygundur (Eren, 2008:370).

### 2.1.5. Koro Şefi ve Liderlik

Koro; sayısal oluşum, ses türü, ses kapasitesi ve tını bakımından dengeli önceden belirlenen bir modele uygun olarak tek ya da çoksesli müzik yapıtlarını seslendirme-yorumlama amacıyla oluşturulan, etkinlikleriyle toplumun kültür ve sanat yaşamına katkıda bulunan ses topluluğudur (Çevik, 1999:43). Tanımda yer alan “topluluk” ifadesi, sosyolojik bir ifadedir. Bu bağlamda, koronun sosyolojik anlamda bir topluluk özelliği gösterip göstermediğine bakmak yerinde olacaktır.

Alan yazında benzer tanımlar yer almakla birlikte Fichter (2006:76), topluluk kavramının içerdiği öğeleri şu şekilde ifade etmektedir;

- 1- Bazen birincil, yüz yüze, yakın olarak da adlandırılan diğerleri ile kişisel ilişki,
- 2- Grup olaylarında ve sosyal işlevlerin yerine getirilmesinde bireyin duygulu, duyarlı olması,
- 3- Grup tarafından yüce ve önemli görülen değerlere inanç,

4- Grubun diğer öğeleri ile dayanışma duygusu.

Söz konusu maddelere göre, bir topluluğun sosyolojik bağlamda “topluluk” olabilmesi için Fichter’in belirttiği bu öğelerden oluşması gerekir. Benzer şekilde Apaydın (2006:24), müzik topluluğu olarak bir koronun oluşması için gereken koşulları şu ifadelerle tanımlamıştır;

- 1- Birlikte konuşma, söyleme, seslenme ve seslendirmeye gereksinim duyulmalı,
- 2- Bu amaçla bir araya gelinmeli, topluluk oluşturulmalı,
- 3- Birlikte bir değer üretme bilincine ulaşılmalı,
- 4- Örgütlenilmeli ve bir temsilci (koro eğiticisi-yöneticisi) aracılığı ile çalışılmalı,
- 5- Topluluk (koro) olarak, müzik dili ile konuşulmalı ve söylenmeli.

Bu bağlamda, Fichter ve Apaydın’ın yapmış oldukları tanımlar, birbirini destekler ve tamamlar nitelikte görünmektedir. Koroda, birbirinden farklı kültürel ve sosyal çevrelerden gelen bireyler, önceden belirlenmiş ortak sanatsal amaçları gerçekleştirmek üzere tüm farklılıklarından arınarak bir arada bulunurlar. Grup tarafından yüce ve önemli görülen sanatsal değerleri ve amaçları gerçekleştirmek üzere yüz yüze, yan yana ve gruplar arası yakın ilişki içindedirler. Ortak kültürel sanatsal ve sosyal amaçları gerçekleştirmek için bir lider yönetiminde ve dayanışma ortamında çalışırlar. Bu özelliği ile koro, müzikolojik bağlamda bir “müzik topluluğu”; sosyolojik bağlamda ise “topluluk” niteliği taşımaktadır. Topluluk olarak koro, ortak amaca yönelmiş grupların bir araya gelmesiyle oluşur. Koro topluluğunun doğal lideri, sosyal ve müzikal anlamda bilgi ve beceri sahibi olması beklenen koro şefidir (Bertsch, 2009:50).

Çevik (1999:143), bir müzik eğitimci olarak koro şefini; “müziği öz ve biçim bakımından en iyi şekilde ifade etmeye yarayan yönetim tekniklerini, bilgi ve birikiminin de desteği ile çok iyi kullanan kişi” olarak tanımlamaktadır.

Moe (1972:5) ise, liderlik bağlanımında koro şefini şu sözlerle tanımlar;

Olayların gerçekleşmesini sağlayan etkili bir unsur, katalizör, bestecinin hayal gücünün tam anlamıyla beden bulabilmesi için gereken olağanüstü zihinsel ve ruhsal çabayı göstermeleri için müzik topluluğunu teşvik eden kişi.

Koro şefi; sergilediği davranışları, saygın kişiliği, sorunları çözebilme yeteneği, müzikal bilgi birikimi, kriz yönetimi ve yönlendirme biçimleri ile etkili bir lider olmak durumundadır. Liderlik ettiği topluluğun başarısı, motivasyonu ve özgüveni, koro şefinin tutumları ile ilişkilidir. Müzik alan yazına “koro ve orkestra şefliği” konularında katkı sağlamış araştırmacılar, koro şeflerinin “müzikal yetenekleri ve teknik başarıları”na ek olarak, başka bir takım özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Allen, 1988:36).

Grup üyelerinin motivasyonunu ve grup iç dinamiklerini üstün bir şekilde kavramayı kapsayan bazı özellikler, Green ve Malko (1985:10-11) tarafından şöyle ifade edilmiştir;

Bazı şefler partiyonlarına tamamen hakim, mükemmel insanlar olmalarına rağmen, müzisyenlerle gereken bağı kuramayabilirler; bir orkestra ya da koro ile nasıl çalışılması gerektiğini bilmezler ve dolayısıyla da elde ettikleri sonuçlar sanatçı olarak sahip oldukları doğal yeteneklere göre daha kısıtlıdır. Öte yandan bazı şefler iyi insanlar olmamalarına rağmen, müzik grupları ile nasıl geçineceklerini ve müzisyenlerin işbirliğini nasıl elde edeceklerini iyi bilirler ve bunu, özel bir efor harcamadan ve etik dışı davranışlara başvurma gereği duymadan hayata geçirirler. Her şeyin sorumluluğu şefin omuzları üzerindedir. Şefin rolü tam olarak da burada başlamaktadır: sahip olduğu müzik yeteneği dışında, bir pedagoğ ve yönetici olarak gösterdiği özelliklerin ve bir bütün olarak kişiliğinin de devreye girdiği bu aşamada...

Green ve Malko'nun söz konusu ifadeleri, bir koro şefinin müzik yeteneğinin iyi bir liderlik için tek başına yeterli olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle; bir koro şefinin iyi bir lider olabilmesi, yalnızca müzik yeteneği ile ilgili değildir. Grubun psikolojisini bilmek, gerektiği durumlarda müdahalede bulunmak üzere genel havayı kontrol altında tutmak ve iyi iletişim becerilerine sahip olmak müzik yeteneği yanında sahip olunması gereken diğer özelliklerdir.



Rudolf (1980:15), bir koro şefinin sahip olması gereken özelliklerini, liderlik yaklaşımını ve güçlü müzik yeteneklerini şu sözlerle ifade etmiştir;

Müziyenlik ve partiyonlara ciddi biçimde çalışmak, insanlarla nasıl konuşacağını ve onlarla nasıl çalışacağını bilmeyen, doğrudan ve hızlı bir biçimde sonuç elde etmeyi başaramayan bir şefe pek fayda sağlamayacaktır. Grup psikolojisinin bazı temel prensiplerini bilmek ise; etkili bir biçimde prova yapabilmek ve müzisyenleri olumlu bir şekilde performansa teşvik etmek konusunda büyük fayda sağlayacaktır.

Söz konusu tanımlamalar göstermektedir ki; koro şefliği ve koroda liderlik yönetim becerileri ve grup içi iletişim ile doğrudan ilişkilidir. Bu değişkenler grup başarısı üzerinde de etkilidir.

Pfautsch (1973:70), koro şefinin liderlik özellikleri ile grup başarısı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle ifade etmiştir;

Grup dinamiklerinin önemini yadsımamak gerekir. Tüm provaların başarısı, şefin üstlendiği role, bir insan, bir müzisyen ve bir şef olarak özsaygısına, gruba ve grubun hedeflerine yönelik tutumuna, koristler ile kurduğu bireysel ilişkilere ve provaya nasıl yaklaştığına büyük ölçüde bağlıdır. Çoğu koro şefi, liderliğin neyi kapsadığını kavramakta güçlük çekmekte, övgü ve eleştiri arasındaki dengeye hassasiyet göstermemektedir.

Korodaki bireysel farklılıklar, koro şefinin liderliği sayesinde ortak amaç paydasında bir araya toplanır ve başarıya dönüştürülür. Koro şefi, liderlik ettiği grubu başarıya ulaştırmak için, grup üyesi bireylerin kapasitelerini ve ihtiyaçlarını yakından takip etmelidir. Grup üyelerinin bireysel yeteneklerini iyi bilmeli, her birini ayrı ayrı yakından tanımalıdır. Yapılan alan yazın çalışmaları ışığında, bir lider olarak koro şefinin müzik bilgisi ve yeteneği yanında, sahip olması gereken liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- 1- Her aşamada etkili bir unsur olmalıdır,
- 2- Koro üyelerini motive edici bir katalizör olmalıdır,
- 3- İletişim becerileri gelişmiş olmalıdır,
- 4- İyi bir pedagoğ olmalıdır,
- 5- Etik dışı davranmayan bir lider olmalıdır,
- 6- Grup psikolojisini iyi bilmeli, sürekli gözlem yapmalıdır,

7- Kendisine ve grup üyelerine saygısı olmalıdır,

8- Grubun amaçlarına odaklanmış olmalıdır.

Alan yazında “koro şefliği ve liderlik” konularında yapılan çalışmalar, koro şeflerinin “liderlik özellikleri” yanında, daha çok “müzikal yetenekleri ve teknik başarıları” üzerine odaklanmaktadır (Allen, 1988:38). Başarılı bir liderlik-yönetim sergilemek ya da müzikal yetenek ve teknik başarı, tek başlarına yeterli kavramlar olarak değerlendirilmemelidir. Başarı, her iki fonksiyonun da sağlanması ile mümkün olabilecektir. Busch (1984:110)’un başarılı bir müzik grubu hakkındaki yorumu şu şekildedir; “bir müzik grubunun kalitesi, şefin müzisyenlere ilham verme ve onları müziğin estetik özünü arama ve ifade etme hususunda yönetme kapasitesine bağlıdır”. Busch’un yorumu, iyi bir müzik topluluğu liderliği için *başarılı liderlik ve müzikal yeteneğin* bir arada var olması gerektiği yönündeki görüşü destekler niteliktedir.

Müzik topluluklarında başarılı bir liderlik ve yönetim sergileyebilmek için liderlik özellikleri ile müzikal yeteneğin bir arada bulunması gerektiği yönündeki benzer bir görüş, koro eğitimcisi ve bir koro şefi olarak Çevik tarafından ifade edilmiştir. Çevik (1999:143) koro şefini şu sözlerle tanımlamaktadır;

Yerine göre bireylere açık, hoşgörülü, insancıl, sevgi ve saygıya dayalı davranışları, zaman zamanda müziğin iç disiplininin hareketle, sabırlı ancak ödünsüz, gerektiğinde bazı yaptırımları uygulamadaki kararlılığı, koronun kendi içinde ve çevresiyle etkileşmesinin yanında müziksel birikimlerini geliştirmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır. Koro yöneticisinin sağlam bir mesleki birikime gereksinmesi vardır. O, aynı zamanda kendi alanında bir teknisyendir. Fakat yeterli birikime sahip olan bazı yöneticiler zaman zaman koro karşısında başarısızlığa uğrayabilirler. Koroyla bütünleşemez ve onu hissedemezler. Koro üyelerinin ruh sağlığını önemseyen, belirleyeceği hedefler ve motivasyonla topluluğu sürekli etkin ve verimli kılan, çalışma isteği uyandıran ortamları hazırlayabilen bir yönetici, müziksel başarının doyumsuz tadını korosuyla birlikte paylaşacaktır.

Söz konusu tanımlama içinde lider ve liderlik kavramları yer almamaktadır. Ancak özü itibarıyla koro şefinin müzik yetenekleri yanında sahip olması beklenen liderlik davranışlarını da ifade etmektedir. Burada koro şefinin grup üyelerine saygılı, hoşgörülü, açık ve insancıl yaklaşması gerektiği vurgulanarak, kendisinden karizmatik ve teşvik edici bir liderlik davranışı göstermesi beklendiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde koro şefinin ödünsüz, motivasyon sağlayıcı ve verimli çalışma ortamları yaratacak biçimde davranması, koro üyeleri ile iyi iletişim kurarak onlarla bütünleşmesi ve onları hissetmesi gerektiği ifadeleri ile, koro şefinin liderlik davranışları bakımından *bireysel düzeyde ilgili liderlik* ve *telkin edici liderlik* davranışları göstermesi gerektiği belirtilmiştir.

## **2.1.6. Yurt İçi Araştırmalar**

### **2.1.6.1. Kitaplar**

Arkan (1971), milli eğitim yayınevi tarafından basılmış olan “Koro ve Koro Yönetimi” başlıklı kitabını dört ana bölüme ayırmıştır. Önsöz niteliğinde yazmış olduğu *giriş bölümünde*; koro eğitimcilerinin okullarda iyi birer koro oluşturabilmeleri için yapmaları gerekenler hakkında önerilerde bulunmuştur. Arkan ilk cümlesinde öğrencilere çeşitli yollardan koro sevgisinin aşılmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır. Sesi ve kulağı şarkı söylemeye uygun olan öğrencilerin belirlenmesini, yetenekli öğrenciler ile sınıf koroları oluşturulmasını oluşturulan toplulukların çevrede bulunan başka profesyonel koro ve orkestralarla birleştirilmesini ve okullarda mutlaka müzik kolları kurulmasını önermiştir. Kitabın *birinci bölümünde*; koronun tanımına, koroda ses eğitimi ve temel vuruş çeşitleri ile koro yönetimi ve hazırlık davranışları konularında temel bilgilere değinmiştir. Arkan kitabının diğer bölümlerinde bir koro dağarında bulunmasını gereken eserlerin düzenlemelerine yer vermiştir. Bölüm sırasına göre eserleri; *marşlar*, *halk türküleri* ve *karışık şarkılar* olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır.

Birol (1999), müzik ansiklopedisi yayınları tarafından basılmış olan “Koro Eğitimi ve Yönetiminde İlkeler ve Yöntemler” başlıklı kitabını yedi bölüme ayırmıştır. *Birinci bölümde*; ses, sesin özellikleri ve ses organları ile ilgili tanımlayıcı teknik bilgiler vermiştir. Kitabın *ikinci bölümünde*; ses eğitimi alanına giren;

egzersizler, nefes teknikleri ve artikülasyon konularını işlemiştir. *Üçüncü bölümde*; ses müziği türleri, koro müziği ve koro çeşitlerini açıklamıştır. Birol, kitabının *dördüncü bölümünde*; ses hastalıklarını tanımlamış, sesin sağlığı ve korunması hakkında yapılması gerekenlere değinmiştir. *Beşinci bölüm*; koro yönetim teknikleri ile ilgili; duruş, ölçü vuruşları ve bitiriş, koro yönetimi ve koro disiplini ile ilgili; koro – koro şefi iletişimi ve genel müzik kültürü, müzikal dinamiklerle ilgili; nüans çalışmaları, kulak eğitimi ve hız terimleri konularından oluşmaktadır. *Altıncı bölümde*; çocuk korolarında eğitim konusu detaylı bir şekilde işlenmiş ve *yedinci bölümde*; dönem özelliklerine göre koroda stiller ve ses sistemleri konularında teorik bilgiler verilmiştir.

Çevik (1999), yurtrenkleri yayınevi tarafından basılmış olan “Koro Eğitimi ve Yönetim Teknikleri” başlıklı kitabında, bir toplu söyleme biçimi olarak koroyu *ses, toplu söyleme yaklaşımları, koro eğitimi, koroda ses eğitimi uygulamaları ve koro yönetimi ve teknikleri* olmak üzere beş bölümde ele almıştır. Çevik, kitabının *beşinci bölümünde*; “koro yönetimi nedir?” başlığı altında koro yöneticisinin kim olduğu özelliklerinin neler olması gerektiği gibi konulara yer vermiştir. Sosyolojik bağlamda olmasa bile, bir lider olarak koro şefinin sahip olması gereken özelliklere değinilmiştir. Çevik konuya yaklaşımını, bir müzik eğitimci ve bir koro şefi olması nedeniyle “müzik ve teknik” bağlamla sınırlı tutmuştur.

Egüz (1999), doğuş matbaacılık tarafından basılmış olan “Toplu Ses Eğitimi-Temel Konular” başlıklı kitabını yedi bölüme ayırmıştır. *Önsöz ve giriş bölümlerinde*; korolar aracılığı ile toplumdaki bireylere düzenli toplu ses eğitimi verilerek yaratılabilecek toplu şarkı söyleme geleneğinin önemine değinmiştir. Almanya ve Macaristan gibi gelişmiş ülkelerden örnekler vererek, ülkemizdeki koro sayılarının artırılması gerektiğini, bu sürecin *sınıfta ses eğitimi* yaklaşımı ile çok daha tutarlı biçimde ele alınıp uygulanabileceğini ifade etmiştir. *Birinci bölümde*; ses ve solunum organları, *ikinci bölümde*; sesin korunması, *üçüncü bölümde*; toplu ses eğitiminin ana öğeleri, *dördüncü bölümde*; toplu ses eğitimi çalışmalarına giriş *beşinci bölümde*; toplu ses eğitiminden örnekler, *altıncı bölümde*; sınıfta ses eğitimi *yedinci bölümde*; çocuk koroları ve çocuk korolarında eğitim başlıkları altında bilgilere yer vermiştir.

### 2.1.6.2. Makaleler

Çetin (1988), “Çocuk ve Gençlik Koroları” başlıklı araştırmasında, korolarla ilgili Türkiye’deki durumu tanımlamış; çocuk ve gençlik korolarının önemine değinmiştir. Ülkemizde yürütülmekte olan müzik eğitiminin yetersiz ve dağınık olduğunu, söz konusu durumun ortadan kaldırılabilmesi için müzik eğitiminin temelden başlatılması ve yaygın olarak yürütülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Türkiye’de müzik eğitimi ve müzik sanatı alanlarında yaşanan dağınıklığın kurulacak olan çocuk ve gençlik koroları ile düzeltilebileceğini vurgulamıştır. Çocuk ve gençlik korolarının temelde çocuklara ve gençlere yönelik olmaları nedeniyle ülkenin sanatsal gelişiminde yaratılacak değişim ve gelişime öncülük edebilecek sanatsal geleneğin sonraki kuşaklara aktarımında etkin rol üstlenebilecek kurumlar olabileceklerini ifade etmiştir. Çetin, çalışmasının sonuç bölümünde ise; çocuk ve gençlik korolarının sayılarının yetersiz olduğuna, yeni kurulacak korolar için TRT Çocuk ve Gençlik Koroları’nın incelenmesinin yararlı olabileceğine değinmiştir.

Cafoğlu (2001), “Koro ve Takım Çalışması” başlıklı araştırmasında koroyu seslendirme ve yorumlamanın dikkate alındığı, birbirini tamamlayan öğelerin bir arada bulunduğu bir takım çalışması ortamı olarak tanımlamıştır. Etkili takımda bulunması gereken özellikleri sıralamış ve bir takım olarak koroda elde edilen başarının sürekliliğinin sağlanabilmesini; hedefe ulaşılma oranı, sürekli genel değerlendirmeler yapılması ve ortak kazanılan başarı hazzının tadılması koşullarına bağlamıştır. Başarıya giden yolda, takım içerisinde bazı sorunların ortaya çıkmasının olağan bir durum olduğunu; ancak esas önemli olanın, sorunların oluşmasını baştan önleyecek bir sistemin kurulması gerektiğini ifade etmiştir. Cafoğlu, çalışmasının sonuç bölümünde başarının sürekliliğinin sağlanabilmesi için hedefe ne kadar ulaşıldığının irdelenmesi, sürekli genel değerlendirmelerin yapılması, elde edilen sonuçların paylaşılması gerektiğini vurgulamıştır.

Apaydın (2006), “Çocuk ve Gençlik Korolarının, Toplumun Kültürel Gelişimindeki Yeri ve Önemi” başlıklı çalışmasında; tarihsel ve toplumsal gelişim süreci içinde insanlığın yarattığı öznel ve nesnel değerler bağlamında, “kültür” ve “dil” kavramalarını tanımlamıştır. İnsanlığın kültürel gelişimindeki temel değerlerden biri olarak “müzik dili” ve müzik dilinin en kapsamlı türü olarak saydığı

“şarkı dili” kavramları üzerine tanımlamalarda bulunarak, “çocuk ve gençlik korolarının” önemini vurgulamıştır. Koro oluşturabilmek için gerekli olan temel koşulları, koroların kuruluş biçimlerini, koroların bireysel; toplumsal; eğitimsel; psiko-sosyal; kültürel ve ekonomik işlevlerini açıklayarak, tarihsel süreçte koro-kültür ilişkisi üzerinde değerlendirmelerde bulunmuştur. Apaydın çalışmasının değerlendirme ve sonuç bölümünde ise, “gerçekte tüm koroların kültürel gelişimde önemli bir yeri olmakla birlikte çocuk ve gençlik korolarının diğer tüm korolar içerisinde ağırlıklı bir yeri” bulunduğunu ifade ederek, söz konusu koroların diğer korolara oranla daha etkin bir konumda olduklarını vurgulamıştır.

### **2.1.6.3. Tezler**

Gözen (2010), “Amaçları Bakımından Farklı Yapılanmış Çoksesli Korolarda Koristlerle Koro Şefleri Arasındaki İletişimin İncelenmesi” başlıklı doktora tezinde koroları eğitim koroları, profesyonel korolar ve amatör korolar olmak üzere gruplandırmış; koroların yapılanma biçimlerindeki farklılıkların koro üyeleri ile koro şefi arasındaki iletişime yansıma durumlarını ortaya koymaya çalışmıştır. İletişim sürecinde oluşan en güçlü ve en zayıf iletişim davranışlarını belirleyerek ortaya çıkan benzerlik ve farklılıkları yorumlamış, korolardaki iletişim davranışlarının geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 2008-2009 eğitim-öğretim yılında çalışmalarını sürdürmekte olan ve yansızlık (randomisation) ilkesine bağlı kalınarak seçilmiş eğitim koroları, profesyonel korolar ve amatör korolar oluşturmuştur. Araştırma sürecinde veriler anket yoluyla toplanmış, koristlerin koro şefleriyle ve koro şeflerinin koristlerle olan iletişimlerine yönelik durum saptamaları yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanılarak, yapılanmış biçimlerine göre her bir koro için ayrı ayrı anlamlı fark ve benzerliklerle, her bir koronun iletişim süreçlerinde oluşan en güçlü ve en zayıf iletişim durumları belirlenmiş, aksayan yönlerle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Öztürk (2010), “Şefin Koro İle İletişimi ve Şef Davranışlarının Koro Üyesi Algılarına Göre Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde, şefin koro eğitimindeki rolünü ve koro şeflerinin davranış, jest ve mimik gibi sözlü ve sözsüz iletişim kurma biçimlerinin koro üyeleri tarafından nasıl algılandığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye Polifonik Korolar Derneği

tarafından 14.'sü düzenlenen Türkiye Korolar Şenliği'ne katılan korolar içinden seçilmiştir. Türkiye Korolar Şenliği'ne katılan 97 koro arasından, şenlik değerlendirme kurulunun belirlediği ölçütlere göre yüksek puan elde etmiş 9 koroda bulunan 331 koro üyesine anket uygulanmıştır. Araştırma sürecinde veriler “koro üyesi şef değerlendirme formu” ile toplanmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları, koro üyelerinin idealize ettikleri üstün şef nitelikleri ile korolarını yönetmekte olan mevcut koro şefleri arasında iletişim kurma becerileri bakımından anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur.

#### 2.1.6.4. Sempozyum Çalışmaları

I. Müzik Kongresi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü'nün ev sahipliğinde, 14-18 Haziran 1988 tarihinde Ankara'da gerçekleştirilmiştir. I. Müzik Kongresinin açılış konuşması dönemin Kültür ve Turizm Bakanı M. Tınaz Titiz tarafından yapılmıştır. Titiz konuşmasında; “İlk kez Mustafa Kemal ATATÜRK tarafından 1934 yılında toplanan Müzik Kurulu'nun başlattığı çağdaş müzik hareketi sonrasında geçen 54 yıllık süreçte çokses-tek ses milli müzik-gayri milli müzik tartışmalarına” son verilemediğini, bu tartışmalar sürerken halkın önemli bir bölümünün “sağlıksız, inilti ve abartmalı müziklere” yöneldiğini, söz konusu yönelişin bir *neden* değil *sonuç* olduğunu ve toplumdaki bu yönelişe neden olan hastalığı teşhis etmeden yapılacak çözümler, mevcut durumun yerine daha iyi bir şey koyamacağını ifade etmiştir. Kongrede, müzik alanında farklı uzmanlıklara sahip akademisyen, sanatçı, müzik eğitimci ve müzik yazarlarından oluşan toplam 120 katılımcı, hazırladıkları bildirimlerini sunmuşlardır. I. Müzik Kongresinde, koro müziği alanında da çeşitli bildirimler sunulmuştur. Kongre beş günde gerçekleştirilen 10 oturumda tamamlanmış ve kongrenin kapanış konuşması, dönemin Kültür ve Turizm Bakanlığı Güzel Sanatlar Genel Müdürü Mehmet Özel tarafından yapılmıştır.

I. Ulusal Koro Eğitimi ve Yönetimi Sempozyumu, 01-03 Kasım 2001 tarihinde, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Müzik Eğitimi Anabilim Dalı ev sahipliğinde düzenlenmiştir. I. Ulusal Koro Eğitimi ve Yönetimi Sempozyumu akademisyenlerin, müzik - koro eğitimcilerinin, sanatçıların ve öğrencilerin geniş katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Sempozyumda koro eğitimi ve yönetimi alanında

toplam 21 bildiri sunulmuştur. Sempozyumun son gününde gerçekleştirilen panele katılan 5 konuşmacı, koro eğitimi ve yönetimine ilişkin çeşitli görüşleri, sorunları ve önerileri tartışmışlardır. Sempozyumun sonuç bildirisi Prof. Dr. Ali Uçan tarafından sunulmuştur. Sonuç bildirisinde; Türkiye’de koro eğitimi ve yönetimi alanında güçlü bir birikim, zengin bir deneyim ve etkin bir uygulamaya olduğu, bunların her üçünde de yüksek bir düzeye ulaşılmış olduğu, koro eğitimi ve yönetiminin *genel*, *özengen* ve *meslek* türleri arasında etkin bir yapı ve uygulama birliği ile, yoğun bir etkileşim ve iletişim olduğu belirtilmiştir.

### **2.1.7. Yurt Dışı Araştırmalar**

#### **2.1.7.1. Kitaplar**

Garretson (1993), Prentice-Hall Inc. tarafından basılmış olan “Choral Music: History, Style and Performance Practice” başlıklı kitabını beş bölüme ayırmıştır. Bölümlerde koro müziğini; *The Renaissance Period*, *The Baroque Period*, *The Classical Period*, *The Romantic Period* ve *The Modern Period* olmak üzere 5 döneme ayırmış ve incelemiştir. Her bölümde o dönemin toplumunun özelliklerini tanımlamış ve söz konusu dönemde yaşamış olan koro müziği bestecilerinin hayatlarından ve eserlerinden oluşan kesitlere yer vermiştir. İlgili dönemlerde oluşturulan koroların gelişim süreçlerine değinmiş, müzik stilleri ve performans uygulamaları konularında teorik bilgiler aktarmıştır.

Strimple (2005), Amadeus Press tarafından basılmış olan “Choral Music in The Twentieth Century” başlıklı kitabını iki bölüme ayırmıştır. *Birinci bölümü*; “Culminations and New Beginnings (1900-1932)”, “World War II (1933-1965)” ve “The Postmodern World (1966-2000)” başlıkları altında kendi içerisinde üç döneme ayırmıştır. Söz konusu yüzyıllık süreç içerisinde meydana gelen büyük toplumsal olaylarla, bu olayların neden olduğu müzikal değişim ve dönüşümleri incelemiştir. Strimple kitabının *ikinci bölümünde*; ülkeleri coğrafi ve kültürel yakınlıklarını dikkate alarak Avrupa; İskandinav ve Baltık Ülkeleri; Yunanistan ve Balkanlar; İtalya ve İber Yarımadası; Afrika ve Ortadoğu; Meksika, Küba, Orta Amerika ve Güney Amerika; Amerika Birleşik Devletleri; Kanada ve Pasifik Ülkeleri biçiminde sınıflandırmıştır. Söz konusu sınıflandırma ile oluşturduğu bölgelerdeki her bir



ülkeyi ayrı ayrı incelemiş, koro müziğini etkileyen besteciler, müzikal gelişmeler ve olaylar konusunda açıklayıcı bilgiler vermiştir.

Emmons ve Chase (2006), Oxford Universty Press Inc. tarafından basılan, “Prescriptions for Choral Excellence: Tone, Text and Dynamic Leadership” başlıklı kitaplarını iki bölüme ayırmışlardır. *Birinci bölümde*; “Prescriptions for Choral Singing” başlığı altında nefes, koroda şarkı söylemeye hazır olma ve bağlı nefes çalışmaları ayrıntılı olarak işlenmiştir. Koroda doğru şarkı söyleme sesini elde etmek ve yüksek koro performansı sağlayabilmek için gerekli olan teknikler anlatılmıştır. Kaliteli vokal oluşturmayı sağlayan pratik ve etkili teknik çözümler ve önerilere yer verilmiştir. *İkinci bölümde*; “Prescriptions for Self Development” başlığı altında ses organları, anatomi bilgisi ve kişisel gelişim için gerekli olan egzersiz-prova programları yer almaktadır. Emmons ve Chase kitaplarında, koro yöneticileri için önerilerde de bulunmuşlardır. Koro yönetecek olan liderlerin doğal, ilham veren yaratıcılığı teşvik eden ve grup dinamiklerini önemseyen bir yaklaşım sergilemelerinin koroda yaratacağı olumlu etkiye dikkat çekmişlerdir.

#### **2.1.7.2. Makaleler**

Russell (1980), Amerika’daki müzik eğitim ortamlarında orkestra şef-eğitmenlerinin liderlik tarzlarını belirlemek üzere “Leadership Styles Of High School Orchestra Conductor-Educators” başlıklı bir çalışma yapmıştır. Bu bağlamda ilk amacı, lise orkestralarını yöneten ve eğiten şeflerin liderlik davranışlarından yola çıkarak bir “Müzik Eğitim Davranışları Envanteri (MEDE)” oluşturmaktır. Bir başka amacı ise, lise orkestralarını yöneten ve eğiten şeflerin baskın liderlik davranışlarını belirleyebilmek için veri toplamaktır. Araştırma sonucunda, MEDE’nin lider davranışlarını anlamada etkin bir araç olduğu, seçkin orkestra şeflerinin homojen davranışlar sergiledikleri ve bu orkestraların şefleri ile üyelerinin davranış biçimlerinin benzer olduğu belirlenmiştir.

Chang (1994), “An Analysis Of the Backgrounds And Leadership Styles Of Music Administrators In Higher Education” başlıklı çalışmasında, yükseköğrenim görmüş olan müzik yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya ulusal müzik okulu üyesi 100 yönetici katılmıştır. Chang

*demokratik veya otokratik ve yapı kurmaya yönelik veya karşılıklı anlayış temelli* liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Fadely tarafından geliştirilmiş bir anketi çalışmasına adapte etmiştir. Araştırma sonuçları, müzik yöneticilerinin demokratik liderlik davranışlarını otokratik davranışlara oranla daha çok tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

Powell (2006), Amerika'daki üniversite bando şeflerinin liderlik tipolojilerini ortaya koymak amacıyla yaptığı "A Typology Of Leadership Styles For The Administration Of University Bands" başlıklı çalışmada, üniversite bando şefleri arasında tek bir liderlik tarzı bulunmadığını; *otokratik, demokratik, karizmatik, bürokratik, nomotetik, idiyografik ve etkileşimsel* olmak üzere yedi liderlik tipi bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Powell'ın araştırması, bando şeflerinin müzik yetenekleri ve metodolojileri konusunda yeterli eğitim sahibi olduklarını; ancak grup dinamikleri ve liderlik konularında eğitimsiz olduklarını belirlemiştir.

### **2.1.7.3. Tezler**

Allen (1988), "Leadership Styles of The selected Successful Choral Conductors in United United States" başlıklı doktora tezinde, Amerika'daki başarılı koro şeflerinin liderlik stillerini incelemiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 1984-1987 yılları arasında American Choral Directors Association (ACDA) tarafından "başarılı" olarak belirlenen koro şefleri oluşturmuştur. Araştırmaya, Amerika'daki 174 yüksekokul ve kolejde koro yöneten yüksekokul seviyesinde 54, kolej seviyesinde 98 olmak üzere toplam 152 başarılı koro şefi katılmıştır. Başarılı koro şeflerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla 4 farklı liderlik stili tanımlanmıştır. Söz konusu liderlik stillerine göre oluşturulan ölçek kullanılarak koro şeflerinin, Stil-1 "yüksek sorumluluk / düşük ilişki", Stil-2 "yüksek sorumluluk / yüksek ilişki", stil-3, "yüksek ilişki / düşük sorumluluk", stil-4 "düşük ilişki / düşük sorumluluk" biçiminde tanımlanan liderlik stillerine göre eğilimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Amerika'daki başarılı koro şeflerinin liderlik stillerinin, stil-2 "yüksek sorumluluk / yüksek ilişki" düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Bertsch (2009), “The Relationship Between Transformational And Transactional Leadership of Symphony Orchestra Conductors And Organizational Performance In U.S. Symphony Orchestras” başlıklı doktora tezinde, Amerikan senfoni orkestralarını yöneten şeflerin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleriyle yönettikleri orkestraların kurumsal performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, American Orchestra Association (AOA) tarafından hazırlanan yıllık rapora göre 2004-2005 mali yılı bilet satış performansları esas alınarak belirlenen, bilet satış geliri en yüksek 91 orkestra oluşturmuştur. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini belirlemek için çalışma grubunda yer alan orkestraların şeflerine ve baş müzisyenlerine Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ anketi uygulanmış, elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırmaya 91 senfoni orkestrasından, 88 orkestra şefi ve 910 baş müzisyen katılmıştır. Araştırma sonuçları, senfoni orkestra şeflerinin dönüşümcü liderlik oranlarında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koymuştur. Senfoni orkestrası şeflerinin etkileşimci liderlik oranlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Söz konusu bulgulara göre, Amerikan senfoni orkestralarının şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsedikleri belirlenmiştir. Araştırmada % 95 kesinlikle 2004-2005 mali yılında yapılan ölçümlere göre senfoni orkestrası şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile orkestraların kurumsal performansları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya konulmuştur.

## III. BÖLÜM

### 3.1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma alt problemlerinde sorun olarak yer alan maddelerin çözümlenmesi amacıyla araştırma modeline uygun olarak kullanılan veri toplama tekniği ile verilerin elde edildiği çalışma grubu hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca araştırma verilerinin elde edilme süreciyle, araştırma alt problemlerinde yer alan maddelerin çözümlenmesi için kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri de açıklanmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi aşamasında koro yönetimi alanından beş alan uzmanı ve psikoloji alanından iki alan dışı uzmanın görüşlerine de yer verilmiştir. Uzmanlarının görüşleri alınırken, nitel araştırmalarda kullanılan *yapılandırılmış görüşme formu* tekniği uygulanmıştır. Görüşme formu uygulanan beş alan uzmanı ve iki alan dışı uzmana, araştırma bulguları ile ilgili görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Görüşmede gizliliğin korunumu gereği, uzmanların değerlendirmelerine yer verilirken isimleri kullanılmamıştır. Bunun yerine görüşme formu uygulanan sıraya bağlı kalınarak her bir alan uzmanı (katılımcı) için *Uzman 1* (U1), *Uzman 2* (U2), *Uzman 3* (U3), ... ifadeleri; alan dışı uzmanlar için de *Alan Dışı 1* (AD1) ve *Alan Dışı 2* (AD2) ifadeleri kullanılmıştır. Bulguların değerlendirilmesi sırasında, araştırma konusuna yakın konularda yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı bilimsel çalışmalara da atıflar yapılarak, benzer araştırma sonuçları ile ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

#### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada model olarak betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli, genişlemesine bir çalışma yöntemi olarak belirli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek veya objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap arandığında uygulanan bir çalışma yöntemidir (Arseven, 2001:104). Betimsel tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009:77).

### 3.1.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada evreni, Türkiye’deki koro şefleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye’deki koro şefi sayısı bilinmediğinden evreni temsil etmek amacıyla örneklem olarak çalışma grubu alınmıştır. Çalışma grubu; evrenin bilinmediği ya da çok geniş olduğu araştırmalarda, üzerinde araştırma yapılacak ve araştırma sonuçları genelleştirilecek olan, ulaşılabilen evrendir (Aziz, 2010:32; Karasar, 2009:110).

Araştırmanın çalışma grubu, 118 kadın ve 97 erkek olmak üzere toplam 215 koro şefinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 215 koro şefinin, anket formunun I. bölümünde yer alan demografik değişkenlere göre verdikleri cevapların dağılımları tablo 1’de gösterilmiştir.

Maddeler		Yüzde (%)	Frekans (f)
Cinsiyet	erkek	45	97
	kadın	55	118
Yaş	genç (21-34)	23	49
	orta yaş (35-49)	61	132
	ileri (50-63)	16	34
Ünvan	profesör	3	6
	doçent	17	38
	yrd.doçent	21	45
	öğretim görevlisi-okutman	34	74
	araştırma görevlisi	4	8
	diğer (öğretmen-sanatçı)	21	44
Hizmet Yılı	başlangıç (1-14)	43	93
	orta (15-30)	47	102
	olgun (31-45)	10	20
Liderlik Eğitimi Alma Durumu	evet	21	45
	hayır	79	170
Başka Bir Koroda Şeflik Yapma	evet	54	116
	hayır	46	99
Korist Olma Durumu	evet	94	202
	hayır	6	13

**Tablo 1. : Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular**

Çalışma grubundan elde edilen bu sonuçlara göre, Türkiye’deki koro şeflerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımları erkek ve kadın şefler arasında % 45 erkek ve % 55 kadın oranı ile birbirine yakındır.

Koro şeflerinin yaş aralıkları en yüksek değerle “orta yaş (35-49)” olarak tanımlanan grup için % 61 olarak bulunmuştur. Buna göre Türkiye’deki koro şeflerinin çok genç ya da çok yaşlı olmadıkları söylenebilir.

Ünvan değişkeninden elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan koro şeflerinin büyük çoğunluğunun akademisyen olduğunu söylemek mümkündür. Koro şeflerinden *diğer* seçeneğini işaretleyen öğretmen ve sanatçıların oranı % 21'dir.

Hizmet yılı değişkenine bakıldığında elde edilen bulguların yaş değişkenindeki bulgularla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu değişkene göre en yüksek oran % 47 ile "orta (15-30)" olarak tanımlanan gruba aittir.

Koro şeflerinin liderlik eğitimi almış olma durumlarına bakıldığında, çalışma grubunda yer alan koro şeflerinin büyük çoğunluğunun herhangi bir liderlik eğitimi almadıkları anlaşılmaktadır. Liderlik eğitimi almış olan koro şeflerinin oranı % 21'dir. Bu durum, koro şeflerinin liderlik konusunda bilgilendirilmelerinin, kurs ya da seminer gibi etkinliklere katılmalarının, korolarda liderlik süreçlerinde daha olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Koro şeflerinin, kendi koroları dışındaki bir koroda şef olarak bulunmuş olma durumlarına bakıldığında şeflerin % 54'ünün kendi koroları dışında başka bir koroyu yönettiği, % 46'sının da kendi koroları dışında başka bir koroda şeflik yapmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, koro şefinin ilk kez ya da sınırlı sayıda karşılaştığı bir koro topluluğu karşısında liderlik deneyimi yaşamış olması bakımından önemli görülmektedir.

Çalışma grubunda yer alan koro şeflerinin korist olma durumlarına bakıldığında, daha önceden herhangi bir koroda korist olarak bulunmuş ve şarkı söyleme deneyimi yaşamış koro şeflerinin % 94 gibi yüksek bir oranı olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.1.3. Verilerin Toplanması**

Araştırma sorularına cevap oluşturacak verilerin elde edilebilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, nicel araştırmalar için birinci elden veri toplanması amaçlanan durumlarda en çok kullanılan tekniktir (Aziz, 2010:82). Bu nedenle verilerin toplanması için 215 koro şefine iki bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Anket formunun I. bölümünde araştırma sorularına cevap oluşturacak verileri elde etmek amacıyla belirlenmiş 7 adet demografik soru bulunmaktadır. Anket formunun II. bölümü, Bass ve Avolio (1995) tarafından

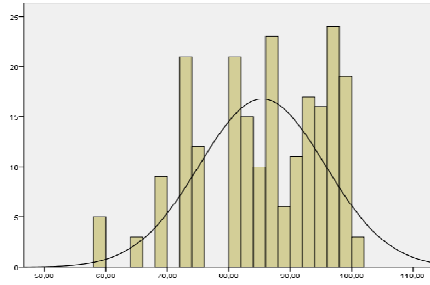
geliştirilen, “Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Lider Formu (5x-Kısa)” – Multifactor Leadership Questionnaire 5x-sort (MLQ) ölçeğinden oluşmaktadır. Çok faktörlü liderlik anketi-lider formu, *Dönüşümcü* (transformational) ve *Etkileşimci* (transactional) liderlik davranışlarını belirleyen, dönüşümcü liderlik davranışları için 4, etkileşimci liderlik davranışları için 4 olmak üzere 8 alt bileşenden meydana gelen, toplam 32 maddelik bir ölçektir. Katılımcıların verdikleri cevaplar, ölçeğin aslına bağlı kalınarak 1=*hiçbir zaman*, 2=*ara sıra*, 3=*sık sık*, 4=*çok sık*, 5=*her zaman* olmak üzere, 5’li likert tipine uygun şekilde düzenlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı, Bass ve Avolio (1995) tarafından norm grup üzerinde yapılan çalışmalarda .76 ile .90 arasında bulunmuştur (Karip, 1998:9). Bir ölçekte Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek güvenilir,  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2006:405). Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı tüm faktör yükleri için= .88, dönüşümcü liderlik faktörleri için= .89, etkileşimci liderlik faktörleri için= .68 bulunmuştur. Aynı ölçek kullanılarak, Demir (2010) ve Korkmaz (2006) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Anket formunun uygulanması aşamasında karma veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu gerekli tanıtım materyalleri ile birlikte, 27 Nisan 2013 tarihinde Afyon’da düzenlenen “6. Ulusal 23 Nisan Çocuk Koroları Şenliği”ne ve 26 Mayıs 2013 tarihinde Ankara’da düzenlenen “18. Türkiye Polifonik Korolar Şenliği”ne katılan koro şeflerine doğrudan dağıtım yoluyla; şenliklere katılmayan koro şeflerine ise tasarlanan web sayfası aracılığı ile online olarak uygulanmıştır (N=215). Çalışma grubunun tamamı (% 63’ü doğrudan, % 37’si online olmak üzere) anket formunu doldurmuşlar ve geri iletmislerdir.

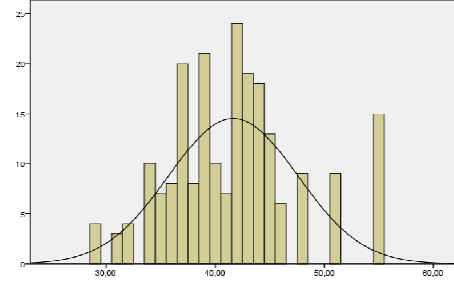
#### **3.1.4. Verilerin Analizi**

Araştırma alt problemlerinde yer alan sorulara cevap oluşturacak verilerin analizinde SPSS 20.0 istatistik analiz paket programı kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler, cevapsız seçenek bırakılması ve cevapların belirtilen açıklamalara uygun şekilde verilmemesi olasılıklarına karşı kontrol edildikten sonra analiz işlemine başlanmıştır. Anket formunun I. bölümünde yer alan demografik sorularla

İlgili dağılımları belirlemek amacıyla yüzde (%) ve frekans (f) değerleri alınarak tanımlamalar yapılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinde yer alan soruların istatistiksel olarak analiz edilmesi öncelikle anketin II. bölümünde yer alan ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım göstermesine bağlı olduğundan (Kalaycı, 2006:53), ilk olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ait maddelerin normal dağılımı kontrol edilmiştir. SPSS 20.0 istatistik analiz paket programına işlenen verilerden elde edilen histogram grafikleri, her iki liderlik davranış biçimine ait maddelerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik davranışlarına ait maddelerin normal dağılım histogramı grafik 1’de, etkileşimci liderlik davranışlarına ait maddelerin normal dağılım histogramı grafik 2’de ve elde edilen tanımlayıcı istatistik verileri de tablo 2’de gösterilmiştir.



**Grafik 1. : Dönüşümcü Liderlik Maddelerinin N.D.E.**



**Grafik 2. : Etkileşimci Liderlik Maddelerinin N.D.E.**

Veriler	mean	median	mod	kurtosis	skewnes
Dönüşümcü Liderlik Maddeleri	85.45	86.00	86	.13	.14
Etkileşimci Liderlik Maddeleri	41.64	42.00	42	.17	.19

**Tablo 2. : Tanımlayıcı İstatistik Analiz İşlemlerinden Elde Edilen Bulgular**

Tanımlayıcı istatistik analiz verilerinden elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışlarının merkezi eğilim ölçütleri; mean (ortalama) 85.45, median (ortanca) 86, mod (tepe değer) 86 bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışları veri setinin kurtosis (basıklık) katsayısı 0.13 ve skewnes (çarpıklık) katsayısı 0.14’tür.



Tanımlayıcı istatistik analiz verilerinden elde edilen bulgulara göre etkileşimci liderlik davranışlarının merkezi eğilim ölçütleri; mean (ortalama) 41.64, median (ortanca) 42, mod (tepe değer) 42 bulunmuştur. Etkileşimci liderlik davranışları veri setinin kurtosis (basıklık) katsayısı 0.17 ve skewnes (çarpıklık) katsayısı 0.19'dur.

Bu durumda her bir veri setinin kendi içinde, mean (ortalama), median ve mod değerleri eşit olduğundan ve basıklık - çarpıklık değerleri -1 /+1 aralığında bulunduğundan, koro şeflerine uygulanan ölçekten elde edilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ait verilerin normal (simetrik) dağılım gösterdiği ve istatistik analiz işlemleri için gereken ön koşulların sağlandığı anlaşılmıştır.

Maddelerin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra analiz işlemlerine başlanmıştır (Kalaycı, 2006:53). Araştırma alt problemlerinin çözümlenmesi için yapılan istatistik analizlerde güven aralığı  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiş ve sırasıyla; 1. alt problemin çözümlenmesi için Bağımlı İki Örnek t-Testi (Paired-Samples t-Test); 2. alt problemin çözümlenmesi için Bağımsız İki Örnek t-Testi (Independent-Samples t-Test); 3. 4. ve 5. alt problemlerin çözümlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) testleri yapılmıştır.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesi aşamasında, ayrıntıları *yöntem* bölümünün başında belirtildiği gibi (s. 48), yapılandırılmış görüşme formu tekniği kullanılarak alan içi ve alan dışı uzman görüşleri alınmış, ilgili yurt içi – yurt dışı bilimsel çalışmalara da atıflar yapılarak analiz edilmiştir.

## IV. BÖLÜM

### 4.1. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının incelenmesi amacıyla, çalışma grubundan elde edilen verilerin istatistik analizleri sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır. Araştırmanın alt problemlerinde sorun olarak yer alan maddelerin çözümlenmesi için, anket formunun II. bölümünden elde edilen verilerin analiz sonuçları, tablolar haline getirilmiş ve her bir alt problem için ayrı ayrı yorumlanmıştır.

#### 4.1.1. I. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada sorun olarak yer alan ve çözümlenmek istenen 1. alt problem cümlesi “ *koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır* ” şeklinde kurulmuştur. Buna göre 1. alt problemin çözümlenmesi için, tek örneklem grubunun (aynı kişilerin) iki örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan (birbirinden) anlamlı şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılan “Bağımlı İki Örnek t-Testi (Paired-Samples t-Test) uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2007:39). Analiz işlemi için, çok faktörlü liderlik anketi lider formunda yer alan *dönüşümcü liderlik davranışları (faktör 1)* ve *etkileşimci liderlik davranışları*’nı (*faktör 2*) belirleyen alt bileşen maddelerinin ortalamaları alınarak dönüşümcü liderlik davranışları ve etkileşimci liderlik davranışları için toplam değerler elde edilmiştir. Daha sonra, elde edilen bulgular arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. 1. alt problemin istatistik analizi sonucu elde edilen bulgular tablo 3.’de gösterilmiştir.

Faktörler	N	X	S	sd	t	p
Dönüşümcü liderlik davranışları	215	85,45	10,24	213	72,48	.00
Etkileşimci Liderlik Davranışları	215	41,64	5,89			

**Tablo 3. : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular**

Bağımlı İki Örnek t-Testi (Paired-Samples t-Test) analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde, p değeri 0.05’den küçük çıkmıştır (p=.00). Elde edilen bu sonuç, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik

davranışları arasında dönüşümcü liderlik davranışları lehine anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir ( $t_{(215)}=72.48$ ,  $p<0.05$ ). Çalışma grubunda yer alan koro şeflerinin liderlik davranışlarının ortalama değerleri incelendiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarına ait alt bileşenlerin ortalama değerinin ( $X=85.45$ ), etkileşimci liderlik davranışlarına ait alt bileşenlerin ortalama değerine ( $X=41.64$ ) oranla daha yüksek bulunduğu görülmektedir. Bu durum, koro şeflerinin liderlik süreçlerinde daha fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsedikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

#### 4.1.2. II. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada sorun olarak yer alan ve çözümlenmek istenen 2. alt problem cümlesi “ *koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır* ” şeklinde kurulmuştur. Buna göre 2. alt problemin çözümlenmesi için, ortak üyesi bulunmayan (bağımsız) iki grup arasındaki farkın anlamlılık düzeyini belirlemek için kullanılan “Bağımsız İki Örnek t-Testi (Independent-Samples t-Test)” uygulanmıştır (Kalaycı, 2006:74). Analiz işlemi için, çok faktörlü liderlik anketi lider formunda yer alan dönüşümcü liderliği belirleyen alt bileşen maddelerinin ortalaması ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmıştır. Daha sonra, elde edilen bulgular arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. 2. alt problemin istatistik analizi sonucu elde edilen bulgular tablo 4.’de gösterilmiştir.

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Erkek	97	83,38	10,3	213	2,73	.00
Kadın	118	87,16	7,78		2,72	.00

**Tablo 4. : Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Cinsiyetleri Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular**

Bağımsız İki Örnek t-Testi (Independent-Samples t-Test) analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde, p değeri 0.05’den küçük çıkmıştır ( $p=.00$ ). Elde edilen bu sonuç, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir ( $t_{(215)}=2.73$ ,  $p<0.05$ ). Kadın ve erkek koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeyleri, kadın

koro şefleri için; ( $X=87.16$ ), erkek koro şefleri için; ( $X=83.38$ ) bulunmuştur. Bu sonuç, elde edilen değerler arasında çok büyük bir fark bulunmamasıyla birlikte, kadın koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeylerinin erkek koro şeflerine oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile, kadın koro şefleri erkek koro şeflerine oranla daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları sergilemektedirler.

#### 4.1.3. III. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada sorun olarak yer alan ve çözümlenmek istenen 3. alt problem cümlesi “ *koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, hizmet yılları arasında anlamlı bir fark var mıdır* ” şeklinde kurulmuştur. Buna göre 3. alt problemin çözümlenmesi için, iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki anlamlı fark düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) uygulanmıştır (Kalaycı, 2006:132). Analiz işlemi için, çok faktörlü liderlik anketi lider formunda yer alan dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleyen alt bileşen maddelerinin ortalaması ile hizmet yılı değişkeni karşılaştırılmıştır. Daha sonra, elde edilen bulgular arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. 3. alt problemin istatistik analizi sonucu elde edilen bulgular tablo 5.’de gösterilmiştir.

Hizmet Yılı	N	X	S	P
Başlangıç	93	83,54	11,2	0,04
Orta	102	87,09	9,33	0,04
İleri	20	85,95	8,92	0,06
Toplam	215	85,45	10,24	

**Tablo 5. : Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Hizmet Yılları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular**

Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde başlangıç (1-14 yıl) ve orta ( 15-30 yıl) düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme oranlarını gösteren p değeri 0.05’den küçük çıkmıştır ( $p=.04$ ). İleri (31-45 yıl) düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin hizmet yılı değişkeni, orta ve başlangıç düzeyinde hizmet yılına sahip koro şeflerine ait değerlerle

karşılaştırıldığında dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeyleri bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu durum, başlangıç (1-14 yıl) ve orta (15-30 yıl) düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Koro şeflerinin hizmet yıllarına göre dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme ortalamaları birbirine yakın bulunmuştur. ( $X_b=87.09$ ;  $X_o=85.95$ ;  $X_i=83.54$ )

#### 4.1.4. IV. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada sorun olarak yer alan ve çözümlenmek istenen 4. alt problem cümlesi “ *koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, liderlikle ilgili herhangi bir eğitim programına katılma durumları arasında anlamlı bir fark var mıdır* ” şeklinde kurulmuştur. Buna göre 4. alt problemin çözümlenmesi için, iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki anlamlı fark düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) uygulanmıştır (Kalaycı, 2006:132). Analiz işlemi için, çok faktörlü liderlik anketi lider formunda yer alan dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleyen alt bileşen maddelerinin ortalaması ile liderlikle ilgili bir eğitim programına katılma durumları değişkeni karşılaştırılmıştır. Daha sonra, elde edilen bulgular arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. 4. alt problemin istatistik analizi sonucu elde edilen bulgular tablo 6.’da gösterilmiştir.

Liderlik Eğitimi Alma Durumu	N	X	S	p
Evet	45	84,37	6,65	0,42
Hayır	170	85,74	11	
Toplam	215	85,45	10,24	

**Tablo 6. : Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Liderlik Eğitimi Alma Durumları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular**

Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde, p değeri 0.05’den büyük çıkmıştır ( $p=.42$ ). Bu durum, liderlik programına katılan koro şefleri ile, herhangi bir liderlik programına katılmamış olan koro şefleri arasında dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeyi bakımından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Liderlik programına katılmış olan koro şeflerinin ile, katılmamış olan koro şeflerinin ortalama düzeyleri birbirine yakındır. Liderlik programına katılan koro şeflerinin ortalaması  $X=84.37$ , liderlik programına katılmayan koro şeflerinin ortalaması  $X=85.74$  düzeyinde bulunmuştur.

#### 4.1.5. V. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada sorun olarak yer alan ve çözümlenmek istenen 5. alt problem cümlesi “ *koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile, daha önce herhangi bir koroda korist olarak bulunma durumları arasında anlamlı bir fark var mıdır* ” şeklinde kurulmuştur. Buna göre 5. alt problemin çözümlenmesi için, iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki anlamlı fark düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) uygulanmıştır (Kalaycı, 2006:132). Analiz işlemi için, çok faktörlü liderlik anketi lider formunda yer alan dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleyen alt bileşen maddelerinin ortalaması ile bir koroda korist olarak bulunma durumları değişkeni karşılaştırılmıştır. Daha sonra, elde edilen bulgular arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. 5. alt problemin istatistik analizi sonucu elde edilen bulgular tablo 7.’de gösterilmiştir.

Korist Olarak Bulunma Durumu	N	X	S	p
Evet	202	85,01	10,28	0,01
Hayır	13	92,30	7,01	
Toplam	215	85,45	10,24	

**Tablo 7. : Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Korist Olma Durumları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular**

Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA (One-Way Analysis of Variance) sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde, p değeri 0.05’den küçük çıkmıştır ( $p=.01$ ). Bu durum, daha önce bir koroda korist olarak bulunmuş ve şarkı söylemiş olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile, başka bir koroda korist olarak bulunmamış ve şarkı söylememiş olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Koro şeflerinin liderlik davranışlarını benimseme düzeylerine bakıldığında, bir koroda korist olarak

bulunmamış ve şarkı söylememiş olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeyleri ortalaması  $X=92.30$ , daha önce bir koroda bulunmuş ve şarkı söylemiş olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeyleri ortalaması  $X=85.01$  olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular bir koroda korist olarak bulunmamış ve şarkı söylememiş olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsediklerini göstermektedir.

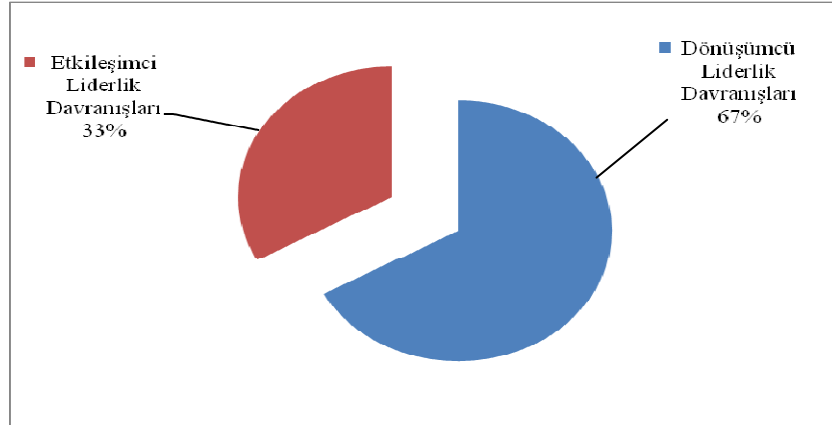
## V. BÖLÜM

### 5.1. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Değerlendirme sonuç ve öneriler bölümünde, araştırmada sorun olarak yer alan alt problemlerin çözümlenmesi için elde edilen bulgular, alt problem sırasına göre yorumlanmıştır. Bulguların değerlendirilmesi aşamasında, görüşme formu ile görüşleri alınan beş alan uzmanı ve iki alan dışı uzmanın değerlendirmelerine de yer verilmiştir. Ayrıca, araştırma konusuna yakın konularda yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı bilimsel çalışmalara atıflar yapılmış, benzer araştırma sonuçları ile ilişkiler ortaya konulmuştur.

#### 5.1.1. I. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler

Koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye'deki koro şeflerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsediklerini göstermiştir.



Grafik 3. : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarını Benimseme Oranları

Grafik 3'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan koro şeflerinin % 67'si dönüşümcü liderlik davranışlarını, % 33'ü ise etkileşimci liderlik davranışlarını benimsemektedir. Liderlik davranışlarının benimsenme düzeyleri arasında yaklaşık iki kat fark ortaya çıkmıştır. Alan uzmanlarının I. alt problemin bulgularına ilişkin yorumları, dönüşümcü liderlik davranışlarının benimsenmesini genel olarak olumlu bulduklarını göstermektedir. Söz konusu bulguyla ilgili olarak alan uzmanlarının görüşleri şöyledir;



**U1;** Ülkemizde koro kültürüne yönelik çalışmaların son 30 yıl içerisinde geliştiğini, 1989 yılında kurulan Türkiye Polifonik Korolar Derneği'nin öncülüğünde yapılan etkinliklerle son 15 yıl içerisinde giderek ivme kazandığını belirtmiştir. Bu denli yeni gelişmekte olan koro müziği kültürünün, birçok noktada henüz istenilen yeterli düzeye gelememiş olmasına bağlı olarak koro eğitici - yöneticilerinin eğitimsel, sanatsal ve yönetsel deneyimlerinin de henüz yetersiz olduğunu, bu nedenle dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinin doğal ve beklenen bir sonuç olduğunu ifade etmiştir.

**U2;** Elde edilen bu istatistiki bulgunun, koro şeflerinin önemli bir bölümünün koroda başarıyı yakalayabilmek için kişisel özellikleri de dahil olmak üzere her türlü yöntemi etkili bir şekilde kullanabildikleri gösterdiğini ifade etmiştir.

**U3;** Koro şeflerinin her ortamda kişisel, sanatsal ve mesleki başarıyı yakalamak hedefinde olduklarını, hedefledikleri başarıyı yakalayabilmek için iyi iletişim becerilerine, basit ama etkili kurallar sistemine, mücadeleci olmaya ve olumsuz sonuçlardan ders çıkartmaya ihtiyaçlarının olduğunu belirtmiştir. Bu nedenlerle, bir lider olarak koro şeflerinin sayılan bu özelliklerin bir arada bulunduğu dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermelerinin normal olduğunu ifade etmiştir.

**U4;** Dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışları arasında bazı özelliklerin birbirine yakın olduğunu, her ne kadar etkileşimci lider özellikleri arasında geleneklere bağlı olma ve ödül-ceza sistemi kullanma gibi olumsuz sayılabilecek maddeler bulursa da, kendi gözlem ve deneyimlerine dayanarak dönüşümcü liderlik davranışlarının benimsenmesinin olağan sayılabileceğini ifade etmiştir.

**U5;** Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları arasında bir karşılaştırma yapıldığında, koroda başarıyı yakalamak için gerekli olan davranış biçimlerinin dönüşümcü liderlik davranış biçimine daha yakın olduğunu belirtmiştir. Ayrıca koro şefliğinin, sürekli kendini yenileme ihtiyacı yarattığını, sıkıcı ve baskıcı davranmaktan çok, yumuşak bir sanatsal disiplin anlayışı gerektirdiğini, müzik ve özellikle koro müziğinin de teknik koşulları gereği zaten disiplinli olmayı zorunlu

*kıldığını, bu nedenle koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinin doğal olduğunu ifade etmiştir.*

Alan uzmanlarının verdikleri cevaplar incelendiğinde, görüşlerin genel olarak “başarı” ve “deneyim” teması etrafına toplandığı anlaşılmaktadır. Koroda grup üyeleri arasında *birlikte başarıma duygusu* başat değerlerden biridir. Koro şefi, söz konusu birlikte başarıma hedefini yakalamak için üstün çaba harcamak durumundadır. Etkileşimci liderliğin alt bileşenleri arasında sayılan *istisnalarla pasif yönetim* ve *özgür bırakıcı* liderlik davranışları, grup üyelerini kendi hallerine bırakan, liderin kendi deneyimlerini işe koşmadan geleneksel bir yaklaşım içerisinde kalarak karar alma süreçlerine dahil olmadığı, “bozulmamışsa tamir etme – dokunma” ilkesini benimsediği davranış biçimleridir. Bu tarz davranış biçimleri koroda elde edilmek istenen “başarı” ve “başarıyı paylaşma” duygularını yaratacak lider davranış biçimleri değildir. Söz konusu nedenlerle, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Alan dışı uzmanların söz konusu bulguyla ilgili olarak görüşleri şöyledir;

**AD1;** *Gelişen teknoloji ve değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, pragmatik bir model olması bakımından “dönüşümcü liderlik” olarak ele alınmaktadır (Eraslan, 2006). Günümüz ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilmek adına koro şeflerinin başarılı olmak ve grup ihtiyaçlarını karşılayabilmek için dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsiyor olmaları beklenen bir sonuçtur.*

**AD2;** *Koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsiyor olmalarının muhtemel nedenleri, koro ortamında koro üyeleri ile koro şeflerinin yüz yüze sıkı bir iletişim ve etkileşim ortamında bulunmaları, koro şeflerinin grup üyelerinin pozisyonlarını yakından görmeleri nedeniyle aksaklık veya sorunları ya da grup üyelerinin güdülenme ve başarı ihtiyaçlarını hemen fark edebilmeleri olabilir. Ayrıca, liderlik işlevini severek yerine getirmeleri ve sanatçı duyarlılığına sahip olmaları nedeniyle detayları daha rahat görebilmeleri, diğer meslek alanlarına*

*kıyasla yetenekleri sayesinde duygusal bağlar kurabilme özelliklerinin bulunması, yumuşak ve sezgisel yaklaşımlar gösterebilmeleri, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsemelerine yol açabilir.*

Uzman görüşleri ve liderlik alan yazında yapılan diğer araştırmaların sonuçları tutarlık göstermektedir. Dönüşümcü liderler amaçladıkları hedeflere ulaşabilmek için, grup üyesi bireylerin güvenini kazanmak ve onlar üzerinde hayranlık yaratarak grup üyelerinin bireysel performanslarını en üst noktada kullanmalarını sağlamak durumundadırlar. Bass (1995:25)'a göre söz konusu etkiyi yaratmak, iyi iletişim becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Koro şeflerinin de koroda istedikleri başarıyı elde edebilmeleri ve koro üyelerinin bireysel performanslarını en üst noktada kullanmalarını sağlayabilmeleri, benzer iletişim özelliklerine bağlıdır. Gözen (2010) ve Öztürk (2010)'ün, “koro şefi – koro iletişimi” konusunda yapmış oldukları çalışmalar, koroda iletişim ortamının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Bass'ın dönüşümcü liderler için ifade ettiği *iyi iletişim becerisi*, koro şeflerinin de sahip olması gereken bir özelliktir. Dönüşümcü lider – *iletişim becerileri*; Koro şefi – *iletişim becerileri* bağıntısı dikkate alındığında, hem liderlik hem de koro şefliği alan yazında *iyi iletişim becerilerine sahip olmanın* ayırt edici bir özellik olarak kabul edildiği anlaşıldığından, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri, teorik bağlamda tutarlı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada elde edilen, Türkiye'deki koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsedikleri yönündeki sonuçlar, Bertsch'in 2009 yılında yaptığı doktora çalışmasında elde ettiği sonuçlarla tutarlık göstermektedir. Bertsch çalışmasında, Amerikan senfoni orkestralarını yöneten şeflerin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleriyle yönettikleri orkestraların kurumsal performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Elde ettiği sonuçlar, orkestra şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsediklerini ancak, orkestraların konser gelirleri ile orkestra şeflerinin liderlik davranışları arasında bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, Türkiye'deki “koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını incelemek” amacıyla yaptığımız araştırmanın bulguları ile

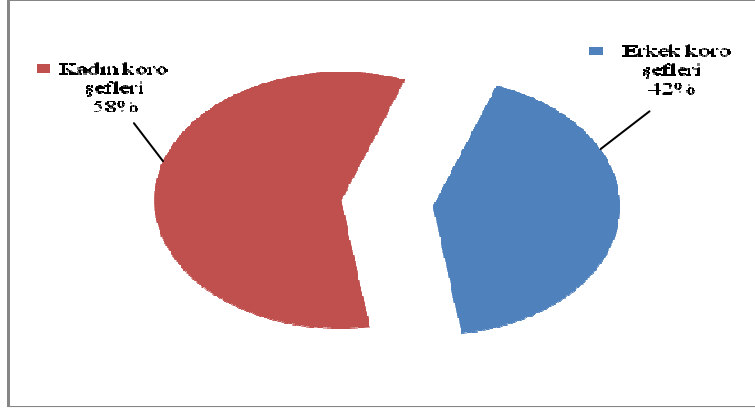
Amerika’da Bertsch (2009) tarafından “orkestra şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin orkestra performansına etkisi”ni belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bulguları benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Her iki araştırma bulguları da göstermektedir ki; durumsal (modern) liderlik teorileri arasında yer alan *dönüşümcü liderlik davranış biçimleri*, orkestra veya koro gibi toplu müzik yapılan ortamlarda benimsenebilen liderlik davranış biçimleridir.

Ayrıca, elde edilen sonuçlar bağlamında, sanat alanlarında iş gören, sanatsal faaliyetlerde bulunan liderlerin, diğer alanlarda liderlik davranışları sergileyen bireylerden farklı kişilik özellikleri gösterdiklerini, söz konusu kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımına ait davranış biçimlerine daha yakın yaklaşımlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, Türkiye genelinde koro yönetmekte olan koro şeflerinin *dönüşümcü liderlik yaklaşımları* konusunda farkındalıklarının artırılması da önemlidir. Hazırlanacak olan *hizmet içi eğitim programları, konferanslar* ya da *toplular müzik yapılan ortamlarda dönüşümcü liderlik yaklaşımları* kapsamında yayımlanacak kaynaklar aracılığı ile *liderlik, dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlerin davranış biçimleri* gibi konularda çalışmalar yapılmasının alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın kapsamı, durumsal (modern) liderlik teorileri arasında yer alan *dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları* ile sınırlı tutulmuştur. Ancak liderlik yaklaşımları, yalnızca durumsal (modern) liderlik teorileri ile sınırlı değildir. Liderlik alan yazında yapılan araştırmaların oluşturduğu kronolojiye bağlı kalınarak *Özellik ve Nitelik Teorileri Dönemi ve Davranış Teorileri Dönemi*’ni de kapsayacak şekilde yeni araştırmaların yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Söz konusu çerçevede yapılacak olan çalışmalar “koro şefliği ve liderlik” alan yazına, *koro şeflerinin liderlik davranışlarının tanımlanması ve koro şeflerinin liderlik kavramı ile ilgili farkındalıklarının artırılması* bakımından önemli katkılar sağlayacaktır.

### **5.1.2. II. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler**

Araştırma bulguları, koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın bulunduğunu, kadın koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsediklerini göstermiştir.



Grafik 4. : Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımlar

Grafik 4’te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan kadın koro şeflerinin % 58’i erkek koro şeflerinin de % 42’si dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemektedir. Her iki değer birbirine yakın görünmekle birlikte, kadın koro şefleri lehine anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Söz konusu bulguyla ilgili olarak alan uzmanlarının görüşleri şöyledir;

**U1;** *Dönüşümcü liderliğin “karşılıklı etkileşime dayalı liderlik” olduğu göz önüne alındığında, kadınların beden gücü yerine iletişim becerilerini kullanarak koro disiplini sağlamaya yönelmelerinin ve sakin kişilik yapılarının dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerine daha uygun olduğunu ifade etmektedir.*

**U2;** *Kadınların toplumumuzda birçok rolü birlikte yürüttüklerini, erkeklere oranla daha paylaşımcı olduklarını ve doğrudan çözüm odaklı davranabildiklerini belirtmiştir. Söz konusu nedenle kadın koro şeflerinin doğaları gereği erkek koro şeflerine oranla daha fazla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir.*

**U3;** *Dönüşümcü liderlik özelliklerine bakıldığında “sezgisi yüksek ve enerjik” davranış biçimlerinin bulunduğunu, kadınların da yaradılışları gereği bu özellikleri taşıdıklarını belirtmiştir. Kadın koro şeflerinin bu özelliklerini koro yönetirken de kullanabildiklerini ve erkek koro şeflerine oranla daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları gösterme eğiliminde olmalarını normal bulduğunu ifade etmiştir.*

**U4;** *Kendi gözlem ve deneyimlerine dayanarak, kadın koro şeflerinin erkek koro şeflerine oranla başarı hırslının daha yüksek olduğunu, yaradılıştan gelen bir takım özelliklerinin kadınları zaman zaman öne çıkarttığını belirtmiştir. Kadın koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla göstermelerinin doğal sebeplerden kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.*

**U5;** *Sosyal çevresinde ve meslek hayatında edindiği deneyimlere dayanarak kadınların genel anlamda erkeklerden daha hırslı ve sabırlı olduklarını, koroda bir eser seslendirmeye geçmeden önce yapılan tüm ön hazırlıkların büyük bir emek ve sabır gerektirdiğini belirtmiştir. Kadın koro şeflerinin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında gösterdikleri sabır ve sorunu aşmak için harcadıkları enerji dikkate alındığında, dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerini doğal karşıladığını ifade etmiştir.*

Alan uzmanlarının verdikleri cevaplar incelendiğinde, görüşlerin genel olarak “cinsiyet farkı” teması etrafında toplandığı anlaşılmaktadır. Alan uzmanları, kadın koro şeflerinin doğaları gereği sahip oldukları *sakin yaklaşma, paylaşımcı olma, çözüm odaklı davranabilme, sabırlı, sezgisel ve enerjik olma* gibi bir takım özelliklerinin iletişim becerilerine yansımından dolayı dönüşümcü liderlik davranışları göstermeye daha yatkın oldukları görüşünü ifade etmişlerdir.

Alan dışı uzmanların söz konusu bulguyla ilgili olarak görüşleri şöyledir;

**AD1;** *Deniz (1997), Mesleki Müzik Eğitimi alan öğrencilerin kişilik özellikleri konusunda yaptığı bir araştırmada, kız ve erkek öğrenciler arasındaki kişilik farklılıklarını tanımlamıştır.*

*Bu araştırmaya göre kız öğrenciler; daha dışa dönük, aktif, yaşamdan zevk alan, bireyler arasındaki ilişkilerde söz sahibi olmak isteyen bir yapı sergilemektedirler. Erkek öğrencilerden daha hırslıdırlar. Yüksek idealleri vardır ve daha ataktırlar.*

*Erkek öğrenciler ise; daha içe dönük, duygusal, sessiz, daha derin düşüncelidirler. Belli bir düzene uymaksızın, içlerinden geldiği gibi yaşamayı tercih ederler. Ancak bunu dışarıya yansıtmazlar. Bu nedenle iç çatışmaları artar ve dış olaylara, yaşanan sorunlara karşı daha az dayanıklı hale gelirler. Sorunların*

üzerine gitmek çözümlenmek yerine geri çekilmeyi tercih ederler. Bu durumları ile kendilerini kabul etmişler ve böyle yaşamayı öğrenmişlerdir.

Bahsedilen çalışma dikkate alındığında, kadınların erkeklerden farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Ünsoy ve Gürol'a (2000) göre, özellikle liderlik konusunda erkekler; kararlı, inançlı, yenilikçi, hedefe yönelik, kendine güvenen, hevesli ve patron olmak isteyen kişilik özellikleri gösterirken, kadınlar; esnek, toleranslı, yaratıcı, hedefe yönelik, orta seviyede kendine güvenen, hevesli, çevresiyle baş edebilen kişilik özellikleri sergilemektedirler. Ayrıca kadınlar buldukları pozisyonlarda kalabilmelerini kendi çabalarına, çok çalışmalarına, becerikli ve hoşgörülü olmalarına bağlamaktadırlar (Katrinli ve Özmen, 1990:108). Söz konusu bu çalışmalar dikkate alındığında, gerek kişilik özellikleri gerekse liderlik özellikleri açısından kadınların ve erkeklerin farklı yaklaşım biçimlerine sahip oldukları ve dolayısı ile farklı liderlik davranışları gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu özellikler çerçevesinde, kadınların erkeklere oranla dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla benimsemiş olmaları beklenen bir sonuçtur.

**AD2;** Liderlik ve cinsiyet üzerine yapılan çalışmalar, kadın ve erkek cinslerinin pek çok alanda görüldüğü gibi liderlik alanında da farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bilimsel çalışmalar, kadınların liderlik konusunda daha yumuşak, daha az özgüven sahibi, sistem içinde kalabilme konusunda daha uyumlu yaklaşımlarında ve karar verme aşamasında daha sezgisel olduklarını ortaya koymaktadır. İnsan davranışlarının yönü ve yoğunluğunda psikolojik durumları da etkin bir faktör olduğundan, kadınların benzer süreçlerdeki liderlik yaklaşımları dönüşümcü liderlik kuramına daha yakın yaklaşımlar olabilir.

Yapılan araştırmalar uzmanların söz konusu görüşlerini destekler niteliktedir. Hatcher (1991)'a göre, liderlik alan yazındaki araştırmaların sonuçları genel olarak, kadın ve erkek liderler arasındaki sosyalizasyon ve kişilik farklılıklarının, farklı yönetim ve iletişim davranışlarına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Eagly (1992); Statham (1987); Laden (1985) ve Stogdill (1972)'in yaptıkları araştırmalar kadın ve erkek liderlerin davranış biçimleri arasında fark olduğunu göstermektedir. Söz konusu farklar şu şekilde tanımlanmıştır (Akt. Arıkan, 1997:34-36);

*Kadınlar*; yakın ilişki kurma eğiliminde, uzlaştırıcı, işbirliğine giden, esnek bir kontrol anlayışına sahip, akılcı, empati kurabilen ve sezgiye dayalı yaklaşma eğiliminde olan,

*Erkekler*; baskı kurmaya yatkın, aşırı otoriter, kendine daha fazla güvenli yönlendirici, başkalarının düşünceleri ile mücadele etme eğiliminde olan liderlerdir.

Kadın ve erkek liderlerin liderlik davranışları arasında fark olduğunu ortaya koyan başka çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin; Powell (1993); Kousez (1991) ve Rosener (1990)'ın yapmış oldukları araştırmalar;

*Kadın liderlerin*; çok fazla iddialı olmayan, grup üyesi bireylerin ihtiyaç ve isteklerine önem veren, destekleyici, kendilerine fazla güven duymayan ve uysal davranış biçimleri gösterdiklerini, genel olarak yaklaşımlarının *insana yönelik* olduğunu ortaya koymuştur.

*Erkek liderlerin ise*; başarıyı elde etmede iddialı, kendilerinden çok emin mücadeleci ve baskın davranış biçimleri gösterdiklerini, genel olarak yaklaşımlarının *göreve yönelik* olduğunu ortaya koymuştur.

Söz konusu araştırmalardan elde edilen sonuçlar ışığında kadın liderlerin davranış biçimlerinin, araştırmamızda tanımlanan dönüşümcü liderlik davranış biçimlerine benzer olduğunu söylemek mümkündür.

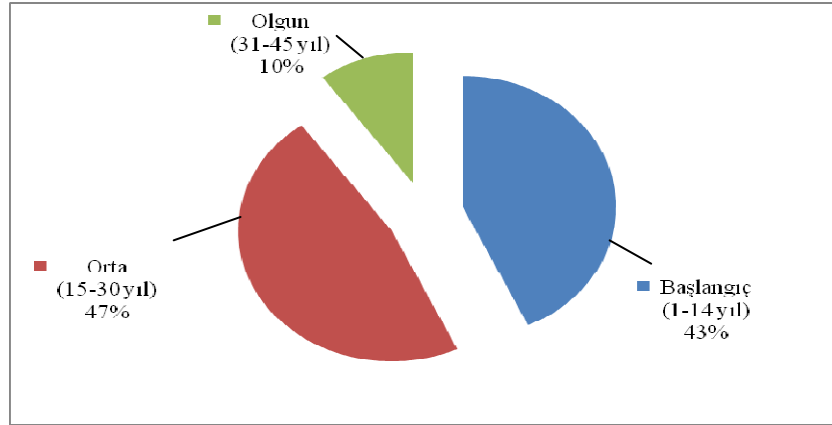
Sonuç olarak; liderlik alan yazında yapılan çalışmaların bulguları araştırmadan elde ettiğimiz bulgular ve uzmanların görüşleri birbirini destekler niteliktedir. Bu bağlamda, kadın koro şeflerinin cinsiyet farkından kaynaklanan doğal nedenlerle liderlik yaklaşımlarında dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeye daha yatkın oldukları anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek davranış biçimlerinin farklı olmasından kaynaklanan bu sonucun, grup üyesi koristlere olumsuz yansımaması gerekir. Önceden belirlenmiş bir takım bireysel, toplumsal ve sanatsal amaçları gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan koro üyelerinin, hedeflerine ulaşabilmeleri için koro şeflerinin toplumsal ihtiyaçları da dikkate alarak liderlik davranış biçimlerini belirlerken özenli olmaları gerekmektedir.



Söz konusu nedenlerle, kadın ve erkek koro şeflerinin belirli zaman aralıklarında bir araya gelerek deneyimlerini paylaşabilecekleri sanatsal - akademik ortamlar oluşturulmalıdır. Bu amaçla, internet aracılığı ile koro şefleri için özel platformların kurulması, kadın ve erkek koro şeflerinin deneyimlerini paylaşabilmeleri; birbirleri ile etkileşim içinde bulunabilmeleri; *koro eğitimi - koro yönetimi ve koroda liderlik* konularında ulusal ve uluslararası ölçekte gündemde olan yeniliklerden haberdar olabilmeleri bakımından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

### 5.1.3. III. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları, koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile hizmet yılları arasında anlamlı bir fark bulunduğunu, başlangıç (1-14) ve orta (15-30) düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsediklerini göstermiştir.



Grafik 5. : Hizmet Yılı Değişkenine Göre Dağılımlar

Grafik 5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan koro şeflerinin % 43'ü başlangıç (1-14) düzeyinde hizmet yılına, % 47'si orta (15-30) düzeyde hizmet yılına ve % 10'u olgun (31-45) düzeyde hizmet yılına sahiptir. Elde edilen bulgular, başlangıç ve orta düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu bulguyla ilgili olarak alan uzmanlarının görüşleri şöyledir;

**U1;** *Genç ve koro eğitimi – yönetimi konusunda deneyimi az olan koro eğitici - yöneticilerinin, koroları üzerinde hem sanatsal hem de koro disiplini bakımından gereğince egemenlik kuramadıklarını, deneyimsiz olmaları nedeniyle kendi sanatsal*

*kişiliklerini yeterince kazanamadıklarını, koro şeflerinin bireysel ve toplu pedagojik yaklaşımlarının henüz arayış düzeyinde olduğunu belirtmiştir. Belirtilen nedenlerin, 1 ile 30 yıl arasında hizmet tecrübesine sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerindeki anlamın kaynağı olduğunu ifade etmiştir.*

**U2;** *İleri yaşlardaki koro şeflerinin zaman içerisinde ulaştıkları doygunluk nedeniyle bir takım yaklaşımlarının değiştiğini düşündüğünü belirtmiştir. Koro eğitmenin ve yönetmenin ilk günden itibaren emek emek işlenmesi gereken, eser çalışılırken ve konser sonrası her ayrıntının üzerinde durulması gereken ve koro eğitici – yöneticileri bakımından yorucu bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Genç koro eğitici ve yöneticilerinin heyecanları ve arayışları gereği dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinin, ileri yaşlardaki koro eğitici ve yöneticileri ile kıyaslandığında daha beklenen bir durum olduğunu ifade etmiştir.*

**U3;** *Genç koro şeflerinin daha deneyimli koro şeflerine göre sanatsal başarı ve mesleki başarı bakımından heyecanlarını kaybetmemiş olmalarının bu sonucu yaratmış olabileceğini ifade etmiştir.*

**U4;** *Tecrübe kavramını çok önemseydiğini ve elde edilen bu sonucun kendi gözlemleri ile uyumlu olduğunu belirtmiştir. Araştırmada elde edilen bulguyu, sanatsal doygunluğun ve akademik hayatta yükselmek istenilen ünvanlar bakımından ulaşılması hedeflenen seviyeyi başarmış olmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirdiğini, bu bağlamda bazı koro şefleri için akademik ünvanları elde etmede koroyu bir araç olarak gördüğünü, genç koro şeflerinin hem sanatsal yeniliklere uyum sağlama hem de estetik beğeni bakımından henüz doyum sağlayamadıkları için dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeye daha yatkın olmalarının normal karşılanması gerektiğini ifade etmiştir.*

**U5;** *Başlangıç ve orta düzeyde hizmet yılına sahip genç ve orta yaşlı koro şeflerinin, modern dünyanın yeni yaklaşımlarına uyum sağlama konusunda daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Dönüşümcü liderliğin iletişim becerileri bakımından iyi donanım gerektiren bir liderlik tarzı olduğunu, mesleki heyecanlarını başarı duygusu ile taçlandırmak isteyen genç koro eğitici – yöneticilerinin güncel bilimsel sanatsal ve teknolojik yaklaşım biçimlerini iletişim aracı olarak kullanmada daha*

*hızlı davranabildiklerini, yönettikleri korolardaki bireyler ile koro yöneticileri arasındaki yaş farkının fazla olmaması nedeniyle iletişim sorunları yaşama olasılıklarının daha düşük olduğunu ifade etmiştir.*

Alan uzmanlarının verdikleri cevaplar incelendiğinde, görüşlerin genel olarak “yaş” ve “mesleki doygunluk” temaları etrafında toplandığı anlaşılmaktadır. Alan uzmanlarının görüşleri ışığında, olgun (31-45) düzeyde hizmet yılına sahip olan ve ileri yaş grubunda değerlendirilebilecek koro şeflerinin, başlangıç (1-14) ve orta (15-30) düzeyde hizmet yılına sahip olan, genç ve orta yaş grubunda değerlendirilebilecek koro şeflerine kıyasla sanatsal başarı ve kariyer bakımından daha doygun durumda oldukları değerlendirilmektedir.

Alan dışı uzmanların söz konusu bulguyla ilgili olarak görüşleri şöyledir;

**AD1;** *Super’ın meslek gelişim kuramı, mesleki gelişim dönemlerini dört basamağa ayırmıştır (Kuzgun, 2006). Buna göre; birinci basamak 14-18 yaş araştırma (exploration) dönemi, ikinci basamak 25-44 yaş yerleşme (establishment stage) dönemi, üçüncü basamak 45-64 yaş devam ettirme (maintenance stage) dönemi ve dördüncü basamak 65 yaş ve sonrası çöküş (declining stage) dönemidir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara bakıldığında, super’ın meslek gelişim kuramında yer alan mesleki gelişim basamakları ile, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha az benimsemeye başladıkları olgun hizmet yılları aralığının birbiri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, 31-45 yıl arası hizmet yılına sahip olgun dönemdeki koro şefleri, super’ın meslek gelişim kuramına göre durağanlaşma ve çöküş sürecini yaşamaktadırlar. Bu dönem meslek gelişiminde doyumun sağlanmaya başladığı yıllardır. Bireyler geçmiş tecrübe ve bilgilerinden daha fazla yararlanma eğilimindedirler. Bu nedenle, olgun hizmet yılına sahip koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha az benimsemeleri, meslek gelişim kuramlarına göre doğal bir sonuçtur.*

**AD2;** *Eski liderlik tarzları, geleneksel değer ve davranışlara daha uygundur. Etkileşimci liderlik de mevcut düzeni başarıyla korumaya dayandığından 30 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip koro şeflerinin daha muhafazakar meslek değer ve*

*normlarını yansıtmaları doğal görülmelidir. Bu bakımdan, koro şeflerinin hizmet yılları arttıkça dönüşümcü liderlik davranışlarından uzaklaşmaları da doğaldır.*

Koro eğitime ve yönetme konusunda daha deneyimsiz olan koro yöneticilerinin, sanatsal kaygıları ve kariyer planlamaları doğrultusunda başarı ihtiyacı duymaları olağandır. Söz konusu başarı ihtiyacı dönüşümcü liderlikte tanımlanan bir kavramdır. Burns (1978:391)'e göre dönüşümcü liderler, “hedeflenen başarıyı elde etmek ve grubun başarısını yükseltmek için grup üyeleri ile tek tek ilgilenen, gerekli motivasyon ve telkinleri sağlayan davranış biçimlerini tercih ederler”. Araştırmada elde edilen bulgular, Burns'ün (1978) ifade ettiği davranış biçimlerinin sanatsal başarı ve kariyer bakımından henüz doyumluğa ulaşmamış başlangıç (1-14) ve orta (15-30) düzeyde hizmet yılına sahip koro yöneticileri tarafından da tercih edildiğini göstermektedir.

Ayrıca, olgun (31-45) düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin zaman içerisinde neden dönüşümcü liderlik davranışları göstermekten uzaklaştıkları sorusunun da cevaplanması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasındaki en önemli farklardan birisi “geleneklere bağlılık”tır. Güney (2012) ve Bass (1990), etkileşimci liderlik üzerine yaptıkları araştırmalarda, etkileşimci liderlerin “gelenekçi ve risk almaktan kaçınan” davranış biçimleri sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Bass (1990:24) etkileşimci liderleri, “eski yaklaşım ve geleneklere daha bağlıdırlar ve gerektiğinde ödül - ceza sistemi gibi geleneksel yöntemleri kullanmaktan çekinmezler” sözleri ile tanımlamıştır. Bu bağlamda koro şeflerinin, mesleki deneyimlerinin artması; başarı ihtiyaçlarının azalması; başlangıçta kendi koydukları kurallar ve değerler sistemlerinin zamanla gelenekleşmesi gibi nedenlerle, ilk meslek yıllarında gösterdikleri liderlik davranış biçimlerinin değişebileceği, başlangıçta dönüşümcü liderlik davranışları gösteren koro şeflerinin, süreç içerisinde etkileşimci liderlik davranışları gösterme eğilimlerinin artabileceği değerlendirilmektedir.

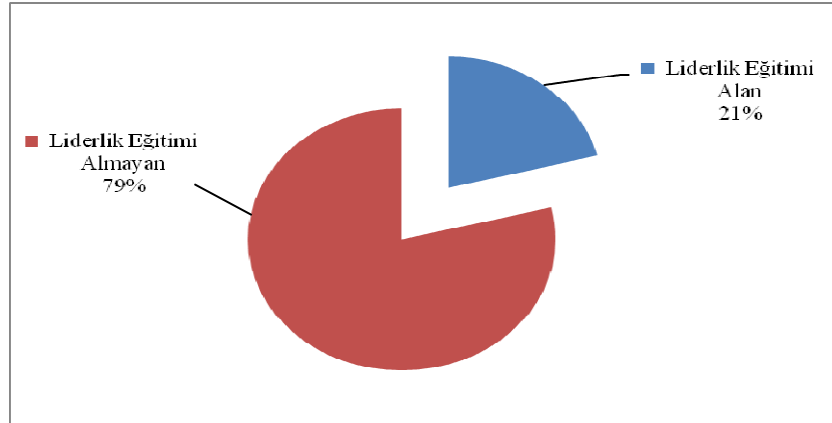
Sonuç olarak; başlangıç ve orta düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin, koro eğitimi ve yönetimi sürecinde deneyim kazanma, başarı ihtiyacı, kariyer planlaması ve doyumluk gibi nedenlerle olgun düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinden ayrıldıkları, liderlik yaklaşımlarında daha esnek, grup üyesi bireylerle

bire bir ilgilenmeye daha yatkın ve farklı iletişim kanallarını kullanmada daha etkin davranış biçimleri gösterme eğiliminde oldukları değerlendirilmektedir.

Türkiye genelinde koro alanında sayıları arttırılarak düzenlenecek olan *festivaller, şenlikler ve çalıştaylar* sayesinde, tüm koro şeflerinin birbirlerini izleyebilecekleri; deneyimli koro şefleri ile başlangıç ve orta düzeyde koro yöneten genç koro şeflerinin, *koro - şef iletişimi ve koro - şef uyumu* konularında fikir alış verişinde bulunabilecekleri; yurt dışından Türkiye'ye davet edilecek koro şefleri aracılığı ile, ulusal ve uluslararası ölçekte *koro, koro şefliği, koro - şef iletişimi ve koroda liderlik* boyutlarında düzenlenecek seminerlerin, farklı yaklaşım ve uygulamaların paylaşılacağı sanat ortamları yaratması sayesinde başlangıç, orta ve olgun düzeyde hizmet yılına sahip koro şeflerinin mesleki heyecan ve isteklerinin artacağı; bu olumlu gelişmeler sonucunda, süreç içerisinde şeflerin koroda liderlik yaklaşımlarının da pozitif yönde etkilenebileceği düşünülmektedir.

#### 5.1.4. IV. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları, koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile herhangi bir liderlik programına katılmış olma durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir.



Grafik 6. : Liderlik Eğitimi Alma Değişkenine Göre Dağılımlar

Grafik 6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan koro şeflerinin % 79'u hayır cevabı ile liderlik konusunda herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını, %21'i ise evet cevabı ile liderlik eğitimi aldıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu bulguyla ilgili olarak alan uzmanlarının görüşleri şöyledir;

**U1;** *Dönüşümcü liderliği daha çok, deneyimi az ve iyi eğitici – yönetici olabilmek için etkileşerek arayış içinde bulunan koro şeflerinin liderlik yaklaşımı olarak değerlendirdiğini ve liderlik eğitimi almış olmanın bu etkileşim sürecini hızlandırabileceğini, ancak sanatsal olgunluğu sağlayamayacağını belirtmiştir. Söz konusu nedenle, koro eğitici – yöneticilerinin liderlik eğitimi almış olma durumları ile dönüşümcü liderlik davranışını benimsemeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasının normal bir durum olduğunu ifade etmiştir.*

**U2;** *Koro şeflerinin koro eğitimi – yönetimi sürecinde, belirli başlıklar altında toplanabilecek özellikleri göstermelerinin gerekli olduğunu, iyi iletişim kurabilen ve grubu sürükleyebilecek liderlik davranışları göstermenin bu özellikler arasında sayılabileceğini belirtmiştir. Ülkemizde birçok koro şefinin liderlik konusunda eğitim alma ihtiyacı duymadığını, ancak liderlik eğitimi alırsa zaman içerisinde karşılaşılan ve deneme - yanılma yöntemi ile aşılacak bazı engellerin daha erken zamanda aşılabileceğini, koro eğitimi – yönetimi sürecinde gelişen liderlik davranışlarının, kişisel deneyimlerle geliştirilen liderlik davranışları olması nedeniyle elde edilen bulgunun doğal bir sürecin sonucu olduğunu ifade etmiştir.*

**U3;** *Koro yönetimi sürecinin müzikal yetenek ve iletişim becerisi ile daha fazla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Söz konusu nedenle, liderlik eğitimi almış olmanın belki bu süreci hızlandırabileceğini, ancak liderlik eğitimi alınmadan da bireysel yetenekler kullanılarak iyi bir koro yöneticisi olunabileceğini ifade etmiştir.*

**U4;** *Liderlik dahil herhangi bir konuda eğitim almanın her zaman söz konusu işi iyi yapabilmek demek olmadığını belirtmiştir. Pedagojik formasyon almanın sadece belli konularda formal bilgi almak olduğunu, ancak o kişiyi iyi bir eğitici ya da yönetici yapma konusunda tek başına yeterli olmadığını, benzer bir durumun liderlik içinde geçerli olduğunu bu nedenle araştırmada elde edilen bulguyu doğal bir sonuç olarak değerlendirdiğini ifade etmiştir.*

**U5;** *Ülkemizde yalnızca koro eğitimi – yönetimi konusunda eğitim veren bir kurum bulunmadığını, mevcut koro yöneticilerinin büyük çoğunluğunun benzer eğitim kurumlarından mezun olduklarını ve bu eğitim kurumlarında takip edilen eğitim programları içinde liderlik eğitimi verilen herhangi bir ders bulunmadığını*

*belirtmiştir. Söz konusu nedenle, mevcut koro eğitici – yöneticilerinin büyük çoğunluğunun araştırmada elde edilen bulguyla da uyumlu şekilde herhangi bir liderlik eğitimlerinin bulunmadığını, liderlik eğitimi alan koro yöneticilerinin kendi merak ve çabaları ile böyle bir sürece girmiş olabileceklerini, ancak liderlik eğitimi almanın ciddi bir liderlik yaklaşımı gerektiren koro eğitimi – yönetimi ortamlarında mutlaka yararlı olacağına inandığını ifade etmiştir.*

Alan uzmanlarının verdikleri cevaplar incelendiğinde, görüşlerin genel olarak “gerekliklik” teması etrafında toplandığı anlaşılmaktadır. Alan uzmanları, koro yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda eğitim almış olmalarını, iyi bir koro yöneticisi olmak için tek şart olarak değerlendirmemişlerdir. Alan uzmanlarının görüşleri genel olarak liderlik eğitimi almanın yararlı olabileceği, koro yönetimi sürecinde karşılaşılabilecek sorunları çözme konusunda deneme – yanılma yöntemine gerek kalmadan sorunların aşılabilmesi için liderlik davranışları ve liderlik yaklaşım biçimleri konusunda kuramsal bilgiye sahip olmanın süreci daha kolay hale getirebileceğini ifade etmişlerdir.

Alan dışı uzmanların söz konusu bulguyla ilgili olarak görüşleri şöyledir;

**AD1;** *Bilindiği gibi, Müzik Eğitimi programlarında koro şeflerinin eğitimi için ayrıca bir liderlik eğitimi verilmemektedir. Çalışma grubunda yer alan koro şeflerinin aldıkları eğitimin içeriğinde liderlik eğitimi bulunmadığından, koro yöneten şeflerin uygulamada geliştirdikleri liderlik davranışlarının belirli bir formal temeli yoktur. Bu sebepten dolayı koro şeflerinin benimsedikleri liderlik davranışları ile liderlik konusunda eğitim almış olma durumları arasında herhangi bir ilişki bulunmamış olması doğal bir sonuçtur.*

**AD2;** *Araştırmada “lider olunmaz, lider doğulur” hipotezini doğrulayan bir sonuç alınmıştır. Liderlik eğitimi, liderlikle ilgili değişkenleri öğrenmeye, liderlik kuramlarının ve yaklaşımlarının farkına varmaya ve bireyin kendisinde var olan liderlik özelliklerini bunlara göre geliştirmesine bağlıdır. Ancak yapılan araştırmalar, bireylerin formal süreçlerden geçmeseler bile, bazı kişilik özellikleri sayesinde sahip oldukları avantajları kullanarak buldukları ortamlarda liderlik*

*vasıflarını edinebildiklerini göstermektedir. Bu nedenle liderlik, eğitimle ilişkili olabileceği gibi, bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.*

Uzmanların da belirttiği gibi, liderlik yalnızca formal eğitimle kazanılabilen bir statü olarak değerlendirilmemektedir. Bu bağlamda, ülkemizde sadece koro şefliği konusunda eğitim veren ve toplu müzik ortamlarında liderlik konusunda başvurulabilecek herhangi bir kurum yoktur. Söz konusu nedenle, koro eğitici - yöneticilerinin formal bir program dahilinde liderlik eğitimi alma olanakları bulunmamaktadır. Avrupa ve Amerika’da birçok üniversitede koro ve orkestra şefi yetiştiren eğitim programları bulunmaktadır. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri’nde Yale, Indiana ve Minnesota Üniversitelerinde “conducting”, “choral conducting” ve “program in choral conducting” isimleriyle açılmış, yalnızca koro şefi yetiştiren eğitim - öğretim programları mevcuttur ve söz konusu kurumlarda liderlik eğitimi de verilmektedir. Ülkemizde ise, yalnızca koro eğitici ve yöneticisi yetiştiren herhangi bir program bulunmamaktadır. Mevcut durum itibariyle koro yönetmekte olan koro şefleri, sadece “koro şefi” olmak üzere formasyon almış kişiler değil, mesleki müzik eğitimi formasyonuna sahip olan müzik eğitimcileri ya da sanatçılar arasından “koro şefliği” alanına kendi isteği ile yönelmiş kişilerdir. Bu bağlamda, yalnızca “koro şefliği formasyonu” veren programların açılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sayede, daha sağlam bilimsel ve sanatsal temelleri olan bir “Türk Koro Kültürü” - “Türk Koro Tekniği” ve “Türk Koro Edebiyatı” ekolleri yaratılmış olacaktır. Buna paralel olarak, yetişmiş ve yeni yetişecek olan koro şeflerimizin koro yönetimi özelinde etkili liderlik davranışlarını kazanabilmeleri de sağlanacak ve mesleki gelişimleri bireysel çabaları ile sınırlı kalmamış olacaktır.

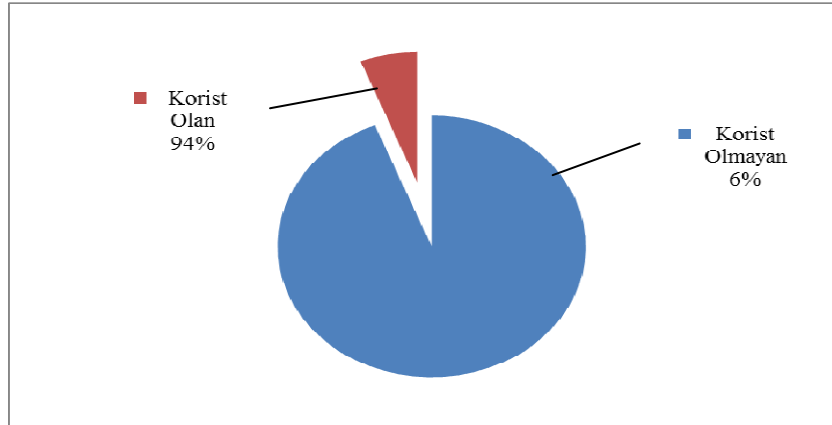
Sonuç olarak; koro şeflerinin liderlik eğitimi almış olmaları, koro eğitimi - yönetimi süreçlerini olumlu etkileyecektir. Bu görüş, uzmanlar tarafından da kabul görmektedir. İnsan sesi aracılığı ile toplu müzik yapma ortamları olan korolarda koro şeflerinin liderlik davranış biçimleri konusunda eğitim almalarının sağlanması halinde başarının ve verimliliğin artırılacağı, bu sayede çok daha etkili sonuçlar alınabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de yalnızca koro şefi yetiştiren yeni lisans ve konservatuvar programlarının açılmasının önemli olduğu, koşulların ve



ekonomik kaynakların yetersizliği nedeniyle yeni programlar açılmasa bile, var olan eğitim - öğretim programlarının yeni bilimsel, sanatsal ve teknik ihtiyaçlara göre güncellenmesinin yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

#### 5.1.5. V. Alt Probleme İlişkin Değerlendirme Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları, daha önce bir koroda korist olarak bulunmamış ve şarkı söylememiş koro şeflerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla benimsediklerini ortaya koymuştur.



Grafik 7. : Korist Olma Değişkenine Göre Dağılımlar

Grafik 7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan koro şeflerinin % 94’ü daha önceden başka bir koroda korist olarak bulunmuş, % 6’sı ise herhangi bir koroda korist olarak bulunmamıştır. Söz konusu bulguyla ilgili olarak alan uzmanlarının görüşleri şöyledir;

**U1;** *İyi bir koro eğitici - yöneticisi olmanın ilk koşulunun çok iyi bir ya da birkaç koroda çok nitelikli müzik yapmış olmak olduğuna inandığını, sanatın % 95’inin taklit olduğunu bu nedenle iyi bir koroda şarkı söylememiş olan koro yöneticisinin iyi ve nitelikli şarkı söyletemeyeceğini belirtmiştir. Öz güveni eksik, şarkı söylemede deneyimsiz olan koro eğitimcilerinin bu eksikliklerini başka şekillerde telafi etmek zorunda kalacaklarından dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemelerini olağan karşıladığını ifade etmiştir.*

**U2;** *Koro şefleri için daha önceden bir başka koroda şarkı söylemiş olmanın oldukça önemli bir deneyim kazandıracığını, farklı korolarda farklı şeflerle çalışmış olmanın birden fazla koro yönetim biçimini tanımak anlamına geleceğini belirtmiştir.*

*Bir koro şefinin daha önceden herhangi bir koroda korist olarak bulunduğu sıralarda edindiği izlenimlerin ve gözlemlerinin kendi koro eğitime - yönetme süreçlerinde mutlaka olumlu etki yaratacağını, ancak çeşitlilik eskiden olanı taklit etmek, tekrar etmek anlamına gelebileceğinden bu durumun şarkı söyleme deneyimi olmayan koro şeflerinin özgün yaklaşımlarının önünde engel oluşturacağını, şeflerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeye eğilimli olmalarının bu sebepten kaynaklandığına inandığını ifade etmiştir.*

**U3;** *Bir koro şefinin, geçmişte herhangi bir koroda şarkı söylememiş olmasının koro karşısında daha fazla arayışa girmesine neden olacağını, arayış içerisine giren şefinin grup içerisinde hedeflenen başarıyı elde edebilmek için farklı davranış kalıpları içine girebileceğini belirtmiştir. Böyle bir durumun şarkı söyleme deneyimi olmayan koro şeflerini olumsuz bir döngü içine sokabileceğini, bu nedenle esnek yapıdaki dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme eğilimlerinin artabileceğini ifade etmiştir.*

**U4;** *Koro yöneticisinin başka bir koroda şarkı söylememiş olmasının, hem koro şefi hem de koristler açısından süreci daha verimli hale getireceğine inandığını belirtmiştir. Kendi gözlem ve deneyimlerine dayanarak koro yöneticisinin önceden koroda şarkı söylemiş olmasının “koro şefi nasıl şarkı söylüyorsa koro da öyle şarkı söyler” anlamına gelmeyeceğini, koro şefinin başka bir koroda şarkı söylememiş olsa bile bilgi ve becerilerini kullanarak kendi yaklaşımlarını geliştirebileceğini, koroda şarkı söylememiş şeflerin bu nedenle dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme ihtimalleri olabileceğini ifade etmiştir.*

**U5;** *Koro yöneten ya da yönetmeye aday olan bir müzisyen açısından, kendi ses rengine uygun bir grup içerisinde yer alıp şarkı söylemenin, uzun yıllar içinde kazanılacak olan pek çok tecrübeye eşdeğer olduğunu belirtmiştir. Ancak, herhangi bir koroda şarkı söylememiş koro şeflerinin müzikal yaklaşımlarının ve yönetim biçimlerinin belli bir süre arayış içinde gelişeceğine inandığını, koroda şarkı söylememiş koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme eğilimlerinin buradan kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.*

Alan uzmanlarının verdikleri cevaplar incelendiğinde, görüşlerin genel olarak “deneyim” teması etrafında toplandığı anlaşılmaktadır. Alan uzmanları, koro şeflerinin daha önceden bir veya birkaç koroda şarkı söylemiş olmalarının, kendi korolarında pek çok açıdan olumlu etki yaratabileceğini, ancak deneyim eksikliği bulunan koro yöneticilerinin söz konusunun eksikliklerini farklı çözüm yolları üreterek aşmayı başarabileceklerini belirtmişlerdir. Alan uzmanları bu farklı çözüm yollarını genel olarak dönüşümcü liderlik davranış biçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. İyi bir veya birkaç koroda şarkı söylemiş olmanın, iyi bir koro yöneticisi olmak için olumlu kazanımlar sağlayacağı düşüncesi, alan uzmanları tarafından genel kabul gören bir görüştür. Bir koro şefinin herhangi bir koro ortamı içinde korist olarak bulunmuş olmasının koro yönetirken; özgüven sahibi olma, müzikal estetik duyuşlara alışık olma, koro şefi – koro iletişimi konularında gözlem yapabilme olanakları sağlayacağı düşünülmektedir.

Alan dışı uzmanların söz konusu bulguyla ilgili olarak görüşleri şöyledir;

**AD1;** *Liderlik, belirli amaçlar için bir araya gelmiş insanları, ortak amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 1997). Dolayısıyla, koronun lideri olmakla koroda şarkı söyleyen kişi olmak arasında roller bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Koroda şarkı söyleyen kişi içinde bulunduğu koronun kurallarına uyan kişi iken; koro şefi, koro içinde uyulması gereken kuralları belirleyen ve koroya liderlik eden kişi konumundadır. Bu nedenle, koro şeflerinin liderlik davranışları ile daha önceden bir koroda şarkı söylemiş olma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasının sebebinin, koro şefliği ile koroda şarkı söylemenin farklı rolleri ve farklı özellikleri gerektirmesi olduğu düşünülebilir.*

**AD2;** *Liderlik ve grup üyeliği birbirinden farklıdır. Lider yöneten, grup üyesi ise izleyen konumundadır. Bu sonuca göre, her ne kadar koro şeflerinin bir dönem izleyen olarak buldukları ortamlarda sonradan lider olarak bulunmaları geçmişten getirdikleri yaşantılarını liderlik süreçlerinde deneyim olarak kullanmalarına engel değilse de, koro şeflerinin genel olarak benimsedikleri liderlik yaklaşım biçimleri bakımından süreçte bir fark ortaya koymuyor olabilir.*

Sonuç olarak; herhangi bir koroda korist olarak bulunmamış ve toplu şarkı söyleme deneyimi olmayan koro şeflerinin birçok konuda deneyim eksikliği yaşayacakları, uzmanlar tarafından da desteklenen bir görüştür. Bass (1995) ve Lontos'un (1993) yaptıkları araştırmalar, dönüşümcü liderlik davranışı gösteren bireylerin yüksek risk almaya, sezgisel davranmaya, bire bir yakın iletişim kurmaya başarısızlıklardan ders almaya ve iş birliği yapmaya izin veren yaklaşım biçimleri sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, herhangi bir koroda korist olarak bulunmamış ve toplu şarkı söyleme deneyimi olmayan koro şeflerinin, süreç içerisinde karşılaştıkları güçlükleri dönüşümcü liderliğin bu esnek yaklaşım biçimlerini sergileyerek telafi ettiklerini söylemek mümkündür.

İyi bir veya birkaç koroda şarkı söyleme deneyimi yaşamış olan koro şeflerinin, söz konusu deneyim ve gözlemlerini diğer koro şefleri ile paylaşmaları da önemli bir noktadır. Bu bağlamda, tüm grup üyeleri koro şeflerinden oluşacak şekilde il, bölge ve yurt bazında korolar kurulmasıyla, koro şeflerinin müzik ve estetik duyularını geliştirebilecekleri, deneyim ve kazanımlarını paylaşabilecekleri sanatsal yaşantılarına ve liderlik süreçlerine katkılar sağlayabilecekleri ortamlar yaratmanın mümkün olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALLEN, S. G. (1988). *Leadership styles of the selected successful choral conductors in united states*. Yayınlanmamış doktora tezi, North Carolina Universty, Greensboro.
- APAYDIN, M. (2006, Ekim). *Çocuk ve gençlik korolarının toplumun kültürel gelişimindeki yeri ve önemi. II. Ulusal Çocuk Edebiyatı Sempozyumu'nda sunulan bildiri*. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ARIKAN, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- ARKAN, M. (1971). *Koro ve koro yönetimi*. (1. bs). İstanbul: Milli Eğitim Yayınları.
- ARSEVEN, A. D. (2001). *Alan araştırma yöntemleri*. (2. bs). Ankara: Gündüz Yayıncılık.
- ASLANTÜRK, Z. ve AMMAN, M. T. (2012). *Sosyoloji-kavramlar süreçler kavramlar teori*. (8. bs). İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- AVOLIO, B. , WALDMAN, D. A. ve YAMMARINO, J. (1991). Leading in the 1990s. *Journal of European Industrial Training*, 15.4, 9-16.
- AVOLIO, B. ve BASS, B. M. (1993). *Transformational Leadership*. Newyork: Academic Press Inc.
- AVOLIO, B. ve BASS, B. (2001). *Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- AZİZ, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. (5. bs). Ankara: Nobel Yayınları.
- BALCI, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. (4. bs). Ankara: PegemA Yayınları.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Newyork Free Press.
- BASS, B. M. (1990). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17.3, 19-28.
- BASS, B. M. (1995). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19.3, 19-31.
- BASS, B. M. ve AVOLIO, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14.5, 21-27.

- BASS, B. M. ve AVOLIO, B. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, California: Palo Alto, 94306.
- BAŞARAN, İ. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. (2. bs). Ankara: Gül Yayınevi.
- BEDELAN, A. (1989). *Organizational behaviours*. Orlando: The Dryden Press.
- BEGEÇ, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- BENNET, T. ve PERCY, P. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 54.3, 30-54.
- BENNIS, B. M. ve NANNUS, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Newyork: Harper and Row Pub.
- BENTZ, J. (1990). *Contextual issues in predicting high-level leadership performance*. New Jersey: West Orange Pub.
- BERTSCH, L. (2009). *The relationship between transformational and transactional leadership of symphony orchestra conductors and organizational performance in U.S. symphony orchestras*. Yayınlanmamış doktora tezi, Capella Universty.
- BERRY, L. (1998). *Psychology at work: An introduction to organizational psychology*. Newyork: McGraw Hill Co.
- BİROL, K. B. (1999). *Koro eğitimi ve yönetiminde ilkeler ve yöntemler*. (1. bs). Isparta: Müzik Ansiklopedisi Yayınları.
- BRYAND, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9.4, 32-44.
- BURNS, J. G. (1978). Two excerpts from leadership. *Journal of Educational Leadership*, 36.6, 380-400.
- BUSCH, B. R. (1984). *The complete choral conductor*. Newyork: Schirmer Books.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. (2. bs). Ankara: PegemA Yayınları.
- CAFOĞLU, Z. (2001, Kasım). *Koro ve takım çalışması. I. Ulusal Koro Eğitimi ve Yönetimi Sempozyumu'nda sunulan bildiri* (s.103-110). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- CHANG, Y. Y. (1994). Leadership styles of music administrators in higher education. *Education Disertation Abstract*, 45.2, 24-43.

- CONGER, A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *Leadership Quarterly*, 10.2, 145-179.
- COOLEY, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. Newyork: Scribners.
- COŞAR, M. (2009). Schopenhauer'da "sanat"ın anlamı üzerine. *Journal of Turks*, 1.2, 16-29.
- ÇELİK, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. (3. bs). Ankara: PegemA Yayınları.
- ÇETİN, A. (1988, Haziran). *Çocuk ve gençlik koroları. I. Müzik Kongresi'nde sunulan bildiri* (s.515-518). Ankara: Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü.
- ÇEVİK, S. (1999). *Koro eğitimi yönetimi ve teknikleri*. (2. bs). Ankara: Yurtrenkleri.
- DAFT, R. (1994). *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- DEMİR, C. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.1, 129-152.
- DEMİR, H. ve OKAN, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *İstanbul İktisat Enstitüsü Dergisi*, 19.61, 72-90.
- DENİZ, J. (1997). Mesleki müzik eğitimi öğrencilerinin kişilik özellikleri. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9. 171-182.
- DOĞAN, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. (2. bs). İstanbul: Kare Yayınları.
- EAGLY, A. H. (1990). Gender and leadership Style: A metal analysis. *Psychological Bulletin*, 108.2, 223-256.
- EGÜZ, S. (1999). *Toplu ses eğitimi-temel konular*. (2. bs). Ankara: Doğu Matbaacılık.
- EMMONS, S. ve CHASE, C. (2006). *Prescriptions for choral excellence: Tone, text and dynamic leadership*. Newyork: Oxford Universty Press Inc.
- ERASLAN, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2.2, 130-134.
- ERÇETİN, Ş. (2010). *Lider sarmalında vizyon*. (2. bs). Ankara: Nobel Yayınları.
- ERDAL, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- EREN, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. bs). İstanbul: Beta Yayınları.

- ERGUR, A. (2009). *Müzikli aklın defteri: Toplumsal izdüşümler*. (1. bs). İstanbul: Pan Yayıncılık.
- ERİNÇ, S. M. (2009). *Sanat sosyolojisine giriş*. (1. bs). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- FICHTER, J. (2006). *Sosyoloji*. N. Çelebi (çev.). (8. bs). Ankara: Anı Yayıncılık.
- GARRETSON, R. L. (1993). *Choral music: History, style and performance practice*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- GEYER, A. L. ve STEYLER, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47.3, 397-420.
- GREEN, E. A. ve MALKO, N. (1985). *The conductor's score*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- GÖZEN, A. (2010). *Amaçları bakımından farklı yapılanmış çoksesli korolarda koristlerle koro şefleri arasındaki iletişimin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- GÜNAY, E. (2011). *Müzik sosyolojisi*. (2. bs). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- GÜNEY, S. (2012). *Liderlik*. (1. bs). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KEPNER, K. (2002). Transformational leadership. *Ifas Educational Journal*, 1(3). <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf> adresinden 17 Nisan 2013 tarihinde edinilmiştir.
- HOGAN, R. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49.3, 493-504.
- İÇLİ, G. (2009). *Sosyolojiye giriş*. (4. bs). Ankara: Anı Yayıncılık.
- İLYASOĞLU, E. (2001). *Zaman içinde müzik*. (6. bs). İstanbul: Yapı kredi Yayınları.
- KALAYCI, Ş. (2006). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (2. bs). Ankara: Asil Yayıncılık.
- KAPLAN, A. (2008). *Kültürel müzikoloji*. (2. bs). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- KARASAR, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (19. bs). İstanbul: Nobel Yayınları.
- KARİP, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28.4, 531-548.



- KATRİNLİ, A. ve ÖZMEN, Ö. A. (1990). Yönetici Olarak Kadınlar: Duygular, Güdüleri, Başarılar, Problemleri. *Dokuz Eylül BF Dergisi*, 5.2, 108.
- KNICKERBOCKER, I. (1948). Leadership: A conception and some implication. *Journal of Social Issues*, 6.2, 42-50.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (2. bs). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- KOUSEZ, J. (1991). *The leadership challenge*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- KUZGUN, Y. (2006). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı*. (2. bs). Ankara: Nobel Yayınları.
- LEITHWOOD, K. , TOMLISON, D. , GENGE, M. (1996). *Transformational leadership*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- LIANTOS, L. (1993). Transformational leadership. *Emergency Librarian*, 20.3, 30-42.
- LIKERT, R. (1961). *New pattern of management*. Newyork: McGraw-Hill Inc.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational behaviour*. Newyork: McGraw-Hill Inc.
- MİMAROĞLU, İ. (2009). *Müzik tarihi*. (8. bs). İstanbul: Varlık Yayınları.
- MOE, D. (1972). *Basic choral concepts*. Minneapolis: Augsburg Co.
- MOORE, L. ve RUDD, R. (2006). Leadership styles of current extension leaders. *Journal of Agricultural Education*, 47.1, 545-560.
- NORTHCRAFT, G. (1994). *Organizational behaviour*. New Jersey: The Dryden Press.
- NORTHOUSE, P. (2004). *Leadership*. California: Sage Publications.
- ÖZTÜRK, O. (2010). *Şefin koro ile iletişimi ve şef davranışlarının koro üyesi algılarına göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- PFAUTSCH, L. (1973, June). *The choral conductor and the rehearsal*. **Choral Conducting Symposium'da sunulan bildiri**. Minneapolis, 55-92.
- POWEL, L. E. (2006). Typology of leadership styles for the administration of universty bands. *Education Disertation Abstract*, 28.4, 37-51.
- POWELL, G. (1993). *Women and men management*. (2nd ed). California: Sage Publication.
- RIDLEY, A. (2004). *Müzik felsefesi*. B. Aydın (çev.). Ankara: Dost Kitabevi.

- ROSENER, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 119-125.
- RUDOLF, M. (1980). *The grammar of conducting*. (2nd ed). Newyork: New Academic Press.
- RUSSEL, T. M. (1980). Leadership styles of high school orchestra conductors. *Education Disertation Abstract*, 32.1, 77-92.
- SCHERMERHORN, J. R. (2001). *Introduction to management*. (15th ed). Wiley.
- STRIMPLE, N. (2005). *Choral music in the twentieth century*. (2nd ed). Milwaukee: Amadeus Press.
- STOGDILL, R. (1981). *Handbook of leadership*. Newyork: Colliar Limited.
- TEZCAN, M. (2011). *Sanat sosyolojisine giriş*. (2. bs). Ankara: Anı Yayıncılık.
- THOMS, P. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17.2, 349-362.
- TOSUN, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası*. (1. bs). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İİBF Yayınları.
- ULUSOY, D. (2005). *Sanatın sosyal sınırları*. (1. bs). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- ÜNSOY, Ö. ve GÜROL, M. A. (2000). Kadınların girişimcilikteki rolleri: Günümüz koşullarında engel ve fırsatların bir irdelemesi. *Marmara Üniversitesi BF Dergisi*, 16. 1, 390-395.
- VECCHIO, P. (1991). *Organizational behaviour*. (2nd ed). London.
- WRIGHT, C. (1996). *Managerial leadership*. Newyork: McGraw-Hill Co.
- YILDIRIM, V. ve KOÇ, T. (2011). *Müzik felsefesine giriş*. (5. bs). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- YUKL, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15.2, 251-289.
- ZALEZNIK, A. (1999). Yönetici ve lider: birbirinden farklı mıdır?. M. Tüzel (çev.). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, İstanbul.
- ZEL, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. (3. bs). Ankara: Nobel Yayınları.

## **EKLER**

**EK I.** Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Lider Formu (5x-Kısa) – Multifactor Leadership Questionnaire 5x-sort (MLQ) ölçeği

**Sayın Koro Şefi;**

Koro şeflerinin Liderlik Yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlayan bilimsel nitelikli bir çalışmanın veri setini oluşturan bu anket formunu, değerli zamanınızı ayırıp doldurduğunuz için teşekkür ederim.

ARAŞTIRMACI  
Mehmet Yiğit ERSOYDAN

**A- Aşağıdaki soruları, lütfen size uygun şekilde cevaplandırınız.**

1-Cinsiyetiniz: K( ), E( )

2-Yaşınız: .....

3-Akademik Ünvanınız: Prf. ( ), Doç. ( ), Yrd.Doç. ( ), Öğr.Gör. ( ), Okutm. ( ), Uzm. ( ), Arş.Gör. ( ), Diğer ( ) .....

4-Hizmet Yılımız:.....

5-Liderlikle ilgili herhangi bir eğitim programına katıldınız mı: E ( ), H ( )

6-Kurumunuz dışındaki özel bir koroda şef olarak bulunma durumunuz: E ( ), H ( )

7-Daha önce herhangi bir koroda korist olarak bulundunuz mu: E ( ), H ( )

**B- Aşağıda belirtilen eylemleri hangi sıklıkta uyguladığınızı, lütfen belirtilen ölçüğe göre işaretleyiniz.**

(1= Hiçbir zaman, 2=Ara sıra, 3=Sık sık, 4=Çok sık, 5=Her zaman)

	1	2	3	4	5
1-Koro üyelerimin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.					
2-Yapılacak herhangi bir iş için düşünülen varsayımların, uygun olup olmadığını yeniden incelerim.					
3-Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.					
4-Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.					
5-Bir lider olarak, benim için çok önemli olan değer yargılarımı ve inançlarımı, koro üyelerimin anlaması için çaba sarf ederim.					
6-Bir lider olarak, problemlerin çözümünde farklı bakış açıları bulmaya çalışırım.					
7-İleriyi gören bir lider olarak, gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını koro üyelerime anlatırım.					
8-Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden, koro üyelerime övgü ile bahsederim.					
9-Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan koro üyeleri ile fikir alış-verişinde bulunurum.					
10-Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.					
11-Gelecekte başarılması gereken şeyleri, (koro üyelerime) coşkuyla anlatırım.					
12-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini anlatırım.					
13- Koro üyelerime bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.					
14-Hedeflere ulaşılması halinde koro üyelerimin alabileceği ödülü önceden açıklarım.					
15-“Eğer olmuyorsa, çalışma- Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.					

16- Koro üyelerimin çıkarları için kendi çıkarlarımdan vazgeçerim.					
17-İnsanlara herhangi bir grubun üyesi oldukları için değil, insan-birey oldukları için değer veririm.					
18-Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.					
19-Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.					
20-Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.					
21-Vereceğim kararların etik ve moral sonuçlarını karar vermeden önce göz önünde bulundururum.					
22-Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.					
23-İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.					
24-Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu, koro üyelerime bugünden açıkça ifade ederim.					
25-Çalışılan bir eser ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.					
26-Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.					
27- Koro üyelerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
28- Koro üyelerimin her yönüyle kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurum.					
29-Bir lider olarak, görevlerin nasıl başarılacağına dair koro üyelerime yeni bakış açıları öneririm.					
30-Bir lider olarak, takım çalışmasının önemini vurgularım.					
31- Koro üyelerimden beklenen görevler yerine getirildiğinde, memnuniyetimi açıkça gösteririm.					
32-Amaçlara ulaşılması için yürünecek yolda koro üyelerime güven telkin ederim.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

- Adı Soyadı : Mehmet Yiğit ERSOYDAN
- Doğum Yeri ve Tarihi : Antalya – 1978

### EĞİTİM DURUMU

- Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
GSEB Müzik Eğitimi Ana Bilim Dalı
- Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

### İŞ DENEYİMİ

- Süleyman Demirel Üniversitesi : Burdur Eğitim Fakültesi GSEB  
Müzik Eğitimi Ana Bilim Dalı  
(2005-2008)
- Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi : Eğitim Fakültesi GSEB  
Müzik Eğitimi Ana Bilim Dalı  
(2008- )

### İLETİŞİM

- E-Posta Adresi : [myersoydan@mehmetakif.edu.tr](mailto:myersoydan@mehmetakif.edu.tr)
- Telefon : 0. 542. 505 07 07