

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GÜZEL SANATLAR EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
MÜZİK EĞİTİMİ BİLİM DALI

LİDER OLARAK ORKESTRA ŞEFİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Timur VURAL

ANKARA
Şubat, 2010

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GÜZEL SANATLAR EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
MÜZİK EĞİTİMİ BİLİM DALI

LİDER OLARAK ORKESTRA ŞEFİ

DOKTORA TEZİ

Timur VURAL

Danışman: Prof. Nezihe ŞENTÜRK

ANKARA

Şubat, 2010

ÖNSÖZ

“Lider Olarak Orkestra Şefi” konulu bu araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır. Bu ana bölümler giriş, kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuç ve öneriler olarak sıralanmıştır.

Araştırmamın her safhasında değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren danışmanım Sayın Prof. Nezihe ŞENTÜRK’e, araştırmanın her aşamasında desteklerini, yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Ülkü ÖZGÜR ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Sabri ÇELİK’e, araştırmaya yönelik verilerin istatistiksel çözümlemesinde katkı sağlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayhan DİKİCİ’ye, araştırmanın bilimsel temelini oluşturmasında önemli katkıları olan değerli büyüğüm Dr. Suat BEGEÇ’e ve araştırmaya katılan tüm orkestra şeflerine, teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun emekler sonucunda ortaya çıkan tezimi biricik oğlum Toprak ve kızım Yaprak VURAL’a hediye ediyorum.

Timur VURAL

LİDER OLARAK ORKESTRA ŞEFİ

VURAL, Timur
Doktora, Müzik Eğitimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Nezihe ŞENTÜRK
Şubat-2010, 150 sayfa

ÖZET

Orkestra ruhun oluşmasında, orkestra şefinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Orkestra performansının en iyi seviyeye ulaşması için, bilgisi, yeteneği, deneyimi ile orkestraya yol gösteren, orkestra şefinin, “liderlik” yönü de büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada, orkestra şefliğinin liderlik ile olan bağlantıları ve Türk orkestra şeflerinin liderlik tipleri incelenmektedir. Sosyal bilimler ve sanat disiplinlerinin birbirleriyle olan etkileşimlerine de vurgu yapılan araştırmada, nitel-nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır.

Fiedler’in durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırmada, Fiedler’e ait olan En Az Tercih Edilen Orkestra Elemanı (ETEOE) ve Lider Etkinlik Düzeyi (LED) ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçekler Türk orkestra şefleri tarafından doldurulmuş ve elde edilen veriler istatistik teknikleri doğrultusunda analiz edilmiştir.

Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, orkestra türü ve yönetimdeki kıdem yılı değişkenlerine göre liderlik tipleri çözümlenen, orkestra şeflerinin büyük bir kısmının “ilişkiye yönelik” liderlik tipini tercih etikleri saptanmıştır. Bu da durumsallık yaklaşımı açısından olumsuz bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda şeflerin büyük bölümünün; çevresiyle olan ilişkilerinde saygılı, açık sözlü, görevler esnasında katılımcı, genel performanslarının ise iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine yüksek miktardaki orkestra şefinin ise otokratik liderlik tipine sahip olmaları da orkestraların performanslarında olumsuz etkiler yaratabileceği değerlendirilmektedir.

ORCHESTRAL CONDUCTOR AS A LEADER

VURAL, Timur
Doctora, Music Teaching Programme
Thesis Advisor : Prof. Nezihe ŞENTÜRK
February- 2010, 150 page

ABSTRACT

There is an important role of conductor on development of the spirit of orchestra. The leadership” character is also extremely important for the conductor who guides the orchestra in order to be able to reaching of the performance to the best level, thanks to his knowledge, capacity and experience. In this resaarch, it has been scurititized the leadership relations of conductoship and leadership types of Turkish conductors respectively. It has been used the qualitative and quantitative research technics in this research where it has been also emphasized the interaction between social sciences and art discipline accordingly.

It has been used in this research, which was realised within the frame of situational leadership of Fiedler, the scales of Less Preferable Orchestra Element (ETEOE) and Leader Activity Level (LED) belongs to Fiedler. The said scales have been filled by Turkish conductors and the data obtained have been analysed in line with the statistics technics.

It has been determined the fact that most of conductors whose leadership types have been analysed in line with the age, sex, education, type of orchestra and the type of leadership inclined to the relation. And this has been considered as a negative attitude from the point of stuationalty. As a result of the resarch, it has been determined that most of conductors were respectful on their relation with their community frankly, participan during the duties and their performance on the other hand were good generally. Again, high number of conductors who bear autockratic leadership type may create negative effects on the performances of their orchestra respectively.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	3
1.1.1. İlgili Literatür.....	4
1.2. Problem Cümlesi.....	6
1.2.1. Alt Problemler.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	8
1.6. Varsayımlar.....	8
1.7. Tanımlar.....	9

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Orkestra.....	10
2.2. Orkestra Şefi.....	18
2.2.1. Orkestra Şefliğinin Tarihi Gelişimi.....	22
2.2.2. Orkestra Şefliği Tekniği.....	24
2.3. Liderlik.....	28
2.3.1. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	32
2.3.2. Lider.....	34
2.3.3. Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki İlişkiler.....	36

2.3.4. Liderlik Teori ve Yaklaşımları.....	40
2.3.4.1. Lider Özellikleri Yaklaşımı.....	41
2.3.4.2. Lider Davranışları Yaklaşımı.....	45
a. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	45
b. Ohio Üniversitesi Çalışmaları.....	47
c. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	48
d. Robert Blake ve Jane Mouton'un Çalışmaları.....	48
e. Rensis Likert'in Sistem – 4 Yaklaşımı.....	49
2.3.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	50
2.3.5. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	51
2.3.5.1. Lider Etkinliği.....	53
a. Lider - Ast İlişkisi.....	54
b. Görev Yapısı.....	56
c. Mevki Gücü.....	58
d. Liderlik Tarzı ile Durumun Uyuşması.....	60
2.4. Lider Olarak Orkestra Şefi.....	64

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	75
3.2. Evren ve Örneklem	76
3.3. Verilerin Toplanması.....	78
3.4. Verilerin Analizi.....	79
3.4.1. Güvenilirlik Analizi.....	79
3.4.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Ölçekleri.....	81
3.4.2.1. ETEOE Ölçeği.....	81
3.4.2.2. Lider Etkinlik Ölçeği.....	83
3.4.3. Liderlik Yaklaşımı ile Lider Etkinlik Düzeylerinin Uyuşması.....	84

4. BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. Orkestra Şeflerinin Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Orkestra Türü ve Kıdem Yıllarına Göre Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	87
--	----

4.1.1. Orkestra şeflerinin yaşlarına göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular.....	87
4.1.2. Orkestra şeflerinin cinsiyetlerine göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular.....	92
4.1.3. Orkestra şeflerinin öğrenim durumlarına göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular.....	96
4.1.4. Orkestra şeflerinin şeflik yaptıkları orkestra türüne göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular.....	100
4.1.5. Orkestra şeflerinin kıdem yıllarına göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular.....	105
4.2. Türk Orkestra Şeflerine Ait Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Orkestra Türü ve Kıdem Yılı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	112
4.3. Ankete Katılan Bütün Orkestra Şeflerine Ait Genel Değerlendirme.....	115
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	
Sonuç	118
Öneriler.....	120
KAYNAKÇA	122
EKLER	129

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.3.3.1. Lider ve Lider Olmayan Davranışlar.....	37
Tablo 2.3.3.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar.....	40
Tablo 2.3.4.1. Liderlik Teori ve Araştırmaları.....	41
Tablo 2.3.4.1.a. Lider Özellikleri	42
Tablo 2.3.4.2.a. Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderin Özellikleri	47
Tablo 2.3.5.1.a. Farklı Durumlarda ki Liderlik Tarzları ve Performansları	62
Tablo 3.2.1. Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Yaşlara Göre Dağılımı	76
Tablo 3.2.2. Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	76
Tablo 3.2.3. Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 3.2.4. Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 3.2.5. Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı	78

Tablo 3.4.1. Güvenirlik Katsayısı Değerleri	80
Tablo 3.4.2.1. ETEOE Ölçeği	81
Tablo 4.1.1.1. İkinci Yaş Grubundaki Orkestra Şefine Ait Bilgiler	88
Tablo 4.1.1.2. Dördüncü Yaş Grubundaki Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler	89
Tablo 4.1.1.3. Beşinci Yaş Grubundaki Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler	90
Tablo 4.1.1.4. Orkestra Şeflerinin Yaşların Göre Liderlik Tipi Analizi	92
Tablo 4.1.2.1. Erkek Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler	93
Tablo 4.1.2.2. Kadın Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler	94
Tablo 4.1.2.3. Orkestra Şeflerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tipi Analizi	95
Tablo 4.1.3.1. Yüksek Lisans Mezunu Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler	96
Tablo 4.1.3.2. Doktora Mezunu Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler	98
Tablo 4.1 3.3. Orkestra Şeflerinin Öğrenim Durumlarına Göre Liderlik Tipi Analizi	99
Tablo 4.1.4.1. Devlet Senfoni veya Opera Orkestralarında Görevli Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	100
Tablo 4.1.4.2. Üniversite Orkestralarında Görevli Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	102
Tablo 4.1.4.3. Özel (Belediye, Filarmoni, Şirket) Orkestralarında Görevli Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	103

Tablo 4.1.4.4. Orkestra Şeflerinin Şeflik Yaptığı Orkestra Türlerine Göre Liderlik Tipi Analizi	105
Tablo 4.1.5.1. 1-6 Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	106
Tablo 4.1.5.2. 7-12 Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	107
Tablo 4.1.5.3. 13-20 Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	109
Tablo 4.1.5.4. 21 ve Üzeri Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler	110
Tablo 4.1.5.5. Orkestra Şeflerinin Kıdem Yıllarına Göre Liderlik Tipi Analizi	112
Tablo 4.2.1. ETEOE'nin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	113
Tablo 4.2.2. LED' nin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Tablosu	114
Tablo 4.3.1. Türk Orkestra Şeflerinin Bireysel Liderlik Tipleri	115
Tablo 4.3.2. Ankete Katılan Orkestra Şeflerinin Ortalama Değerlerine Ait Sınıflar	115
Tablo 4.3 3. Ankete Katılan Orkestra Şeflerine Ait Korelasyon Analizi	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.1. Senfoni Orkestrası Oturma Düzeni	16
Şekil 2.2.1.1. Değnek, Baget, Baton	24
Şekil 2.2.2.1. Şef Sehpası ve Partisyon	25
Şekil 2.3.1. Liderliğin Beş Seviyesi	31
Şekil 2.3.1.1. Liderlik Gücünün Kaynakları	34
Şekil 2.3.5.1.a. Durumsallık Modeli	61

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde orkestra şefliği ve liderlik kavramlarına, kavramsal çerçeve öncesinde kısaca değinilerek, problem durumu, ana problem ve alt problemler verilmektedir. Daha sonra araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıtlıları belirtilmekte, bölümün en sonunda ise tanımlara yer verilmektedir.

Rönesans'dan itibaren müzik yaygın bir şekilde çalgı toplulukları tarafından sunulmaya başlanmıştır. Gelişen, teknoloji, sanat ve estetik anlayışı, besteleme teknikleri, çeşitli ekoller, toplumsal olaylar ve insanda var olan duygu dünyasının gereksinimleri, senfonik orkestraların ortaya çıkmasına ve yapı bakımından gelişmesine, büyümesine neden olmuştur.

Bu gelişmiş yapıdaki temel unsur ise orkestra icracıları, üyeleridir. Her biri enstrüman çalan bu sanatçılar, uzun süren bir eğitimin ardından, zorlu bir sınavla girebildikleri orkestra kadrolarında, hiç durmadan çok sesli müzik edebiyatının en güzel örneklerini başarıyla seslendirebilmek ve dinleyenlerin beğenisini kazanabilmeyi amaçlamaktadırlar.

Böylesine bir sorumluluğun altında olan orkestra üyeleri, kendilerine provalarda yol gösterecek, bilgisi ve tecrübesiyle zor eserlerin seslendirilmesinde kendilerine rehberlik edecek lider bir şefle çalışmak, onunla ve yönetimle sağlam bir iletişim bağı kurmak isterler.

Üçüncü bin yılda ayakta kalabilecek orkestralar rakiplerinden daha verimli çalışan, hızlı ve öğrenen orkestralar olacaktır. Bu yüzden sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, dinleyici kitlesi yaratabilmek, sanatsal standartları belirleyebilmek, etkin bir organizasyon yapısına ulaşmak, küresel rekabet gücünü arttırmak, milli ve küresel kültüre katkıda bulunabilen bir orkestraya

dönüşebilmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır

Yönetim reçetelerini işler hale getirecek kişi ise “lider”dir. Lider kimdir ya da nerededir sorusunun yanıtını, batı ülkelerinde sıkça kullanılan bir halk deyişiyle açıklayabiliriz “Bir kişi tek başınadır. İki kişi bir araya gelince bunlar arkadaş olurlar. Bunlara bir kişi daha katılınca, aralarında liderlik oyunu başlar (Koryürek, 1997: 16). İnsanlar yaşamları boyunca hep bir topluluk içerisinde yaşamışlar ve yaşamaya devam edecektirler. “Liderlik” tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olmaya devam edecektir.

Yapılan araştırmalara göre, etkili bir lider, **hem** “insan ilişkileri uzmanı” **hem de** “iş uzmanı” olmalıdır. Etkili liderler insanları işlerinde en yüksek performansa ulaşmaları için başarılı bir biçimde motive etmenin yanı sıra, onlara insanca davranması gereklidir. Biri diğeri olmadan işe yaramaz(Gordon, 1997: 8). Burada karşımıza çıkan lider orkestra şefi modelinde, sadece “sanat insanı” yönünden söz edilmeyecektir. Takipçilerine rehberlik edebilen, onları hem sanatsal hem de idari açıdan yönlendirip, doğru amaçlara sevk edebilen bir orkestra şefi karşımıza çıkacaktır.

Laboratuvarlarda maymunlar üzerinde yapılan çalışmalarda aynı kafese kapatılan üç erkek maymundan birisinin mutlaka liderlik davranışı gösterdiği gözlemlenmiştir (Begeç, 1999: 15). Buna paralel olarak aynı sonucu insanlarda da gözlemlediğimize göre bu oyunun temel unsurunun bir bakıma, hükmetmek hırından kaynaklandığı düşünülebilir. O halde, her kesin içinde var olan gizli veya açık liderlik isteğini normal bir davranış olarak kabul edilebilmektedir.

Bu konuya orkestra şefleri açısından baktığımızda, onlar tam anlamıyla müzikal birer önderdirler. Onlardaki liderlik içgüdüğü, müzikle birleşmesinden ötürü oldukça farklı ve ilginç boyutları barındırmaktadır. Ayrıca şefler ve orkestra icracıları da konservatuvarlarda benzer görgüler içinde eğitim görmüşlerdir. Hatta bazı şefler uzun yıllar orkestra icracılığı veya solo icracılık yaptıktan sonra şeflik mesleğini seçmişlerdir.

1.1. Problem Durumu

Orkestra şefleri 80 ile 100 kişiden oluşan orkestralarını en başarılı performansa ulaşılabilmesi için provalar esnasında çalıştıran ve konser esnasında da gerekli uyarıları yapan müzikal önderlerdir. Farklı kademelerde olsalar da, orkestralar ile şefler arasındaki ilişki, ilgi çekici özellikler barındırmaktadır. Araştırmaya, şef ile orkestradan oluşan bu topluluktaki, liderlik etkilerinin düzeyinin merak edilmesi sonucunda başlanmıştır.

1.1.1. İlgili Literatür

Bu kısımda, araştırma süresince yararlanılan kaynaklara yer verilmiştir. Kısaca açıklanan kaynaklar aşağıda yer almaktadır.

Suat BEGEÇ (1999) “ Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması” yüksek lisans tezinde günümüze kadar gelişen liderlik yaklaşımlarını irdelemiş ve Fiedler’in durumsallık yaklaşımına yönelik Piyade Okulu Komutanlığı personeli üzerinde bir uygulama yapmıştır. Silahlı kuvvetlerdeki farklı sınıflardaki subay, astsubay ve uzman çavuşlar arasında yapılan bu araştırmada statüsü yüksek olan personelin liderlik düzeylerinde anlamlı düzeyde düşüklük olduğu tespit edilmiştir.

Frederik PRAUSNITZ (1983) “Score and Podium” kitabında bir orkestra şefinin müzikal ve beşeri tavırlarına yönelik detaylı açıklamalar ve örneklendirmeler yer almaktadır. Orkestra ile orkestra şefi arasındaki ilişkiyi farklı açılardan betimlemiştir.

Osman Ömer YÖNDEM (2005) “Orkestra Şefinin Eğitimcilik Yönü ve Orkestra Psikolojisi Üzerindeki Etkileri” isimli doktora tezinde orkestra şefinin eğitimcilik yönünü ele alırken, orkestra ve orkestra şefi arasındaki ilişkiyi de betimlemiştir. Bu araştırmada şeflerin liderlik yönünün olduğuna dair olumlu bulgulara elde edilmiştir. Aynı zamanda orkestra şeflerinin bir öğretmen gibi orkestrasının sürekli gelişimine katkıda bulunduğu vurgulanmıştır.

Le Jardin De CELIBIDACHE (2000) görsel çalışmasında orkestra şefi öğrencilerine yönelik yaptığı atölye çalışmalarındaki önerileri bulunmaktadır. Bu çalışmada orkestra şefliğinin temel felsefesine yönelik atıflarda da bulunmuştur.

The Art of Conducting - Great Conductors of the Past (1994) isimli görsel çalışmada şeflik sanatının gelişmesinde çok önemli katkıları olan [Leonard Bernstein](#), [Herbert Von Karajan](#), Barbirolli, Beecham, Busch, Furthwangler, Klemperer, Koussesvitzky, Nikisch, Reiner, Stokowski, R, Strauss, Szell, Toscanini, Walter ve Weingarthner ile beraber müzik yapmış orkestracıların ve orkestra şeflerinin, bu ünlü şeflerin stilleri ve felsefeleri hakkındaki görüşleri yer almaktadır.

The Art of Conducting - Legendary Conductors of a Golden Era (1997) isimli görsel çalışmada Sergiu Celbidache, Wilhem Furthwangler, Eric Kleiber, Eveny Myravinsky, Charles Munch, Willem Mengelberg orkestra şefliğinin ve klasik müziğin en canlı dönemlerinden olan 1910 ile 1970 arasındaki orkestra şeflerinin temel müzikal ve kişilik nitelikden bahsedilmektedir.

Herbert von Karajan in Rehearsal and Performance (1966) isimli görsel çalışmada ise ünlü şef Karajan'ın Schuman ve Beethoven'in eserlerini prova ederken kullandığı prova ve şeflik teknikleri görülmektedir.

John ADAİR (2003) "Giz Veren Lider" kitabında, genel anlamda liderlik kavramını konu edinmiştir. Küçük gruplardan, büyük topluluklara kadar her seviyedeki liderde bulunması gereken nitelikleri ayrıntılı bir şekilde ele almıştır.

İsmail BAŞARAN (1992) "Yönetimde İnsan İlişkileri" kitabında, sanayi devrimi ile birlikte gelişen fabrikalar küçük üretim merkezleri ve her alandan çalışma gruplarından örnekler vererek insan ilişkilerine yer vermiştir. Bunun yanında, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim süreçlerine de değinerek, psikolojik yaklaşımlar getirmiştir.

Rudolph DEMAREE ve Don MOSES (1995) "The Complete Conductor" adlı kitaplarında, orkestra şefliği, koro şefliği ve bando şefliğini en temel teknik konulardan başlayarak ele almışlardır. Bir ders kitabı olmasının yanında, oldukça geniş açılımlara

ağırlık vererek, basitten-zora ilkesini gözetip, şefte olması gereken özelliklere de yer vermişlerdir. Müzik tarihinden bütün ekollerin örneklerinin bulunduğu kitapta, bu eserlerin yönetim tekniklerini de göstermiştir. Her dönemin müzikal dinamikleri ile birlikte, kullanılan çalgılar ve koro repertuarını da ele almış ve örneklerle gösterilmiştir.

Emil KHAN (1980) “Elementi Dirijirovaniya” kitabında, orkestra yönetiminin temel özelliklerini ele almıştır. Teknik bilgilerle birlikte, dönem özellikleri, vuruş teknikleri, eser analizi gibi konulara, didaktik bir üslupla yer verilmiştir.

Charles MUNCH (1990) “Ben Bir Orkestra Şefiyim” kitabında, orkestra şefliğine kendi yaşam öyküsü penceresinden bakmıştır. Döneminin ünlü orkestra şeflerinden olan Munch, şefliğin püf noktaları ile orkestra, orkestra içindeki ilişkiler, program hazırlama, konser etkinliği, prova teknikleri ve şefte bulunması gereken nitelikler hakkında akıcı ve ayrıntılı bilgiler vermektedir. Anılarının bir bölümüne de yer veren yazar kitapta, bu mesleğe yeni başlayan genç şeflere de bir takım öneriler sunmaktadır.

Don Michael RANDEL (1969) “The New Harvard Dictionary of Music” adlı kitabını bir müzik sözlüğü olarak hazırlamıştır. Sözlükte, müzik tarihinin ilk çağlarından günümüze kadar uzanan bir zaman periyodunda kullanılan müzik tanım ve terimleri ile müzikal kavramlara alfabetik bir sırayla yer vermiştir.

Max RUDOLF (1966) “Orkestra Yönetme Tekniği” adlı çalışmasında, orkestra şefliğini teknik boyutta ele alarak, orkestraya bir eseri çaldırmanın ince ayrıntılarını ele almıştır. Tempo, akustik, müzikal dinamikler, iletişim, akort gibi temel konulara da değinmiştir.

Carl SCHURICHT (1963) “Genç Orkestra Şefine Mektup” adlı çalışmasında, orkestra şefliği deneyimlerini aktarmaktadır. Deneyimlerine göre, orkestra yönetim teknikleri, prova teknikleri, akort bilgisi ve iletişim gibi kavramlara değinmektedir.

A SEYYAR (2004) “Davranış Bilimleri Terimleri” kitabında, insan davranışlarından yola çıkarak, bilimsel bir yapıya kavuşan davranış bilimlerinde kullanılan terimlere alfabetik olarak yer vermektedir.

George SOLTI (1995) “United Nation 50. Anniversary Selebration Concert and Rehersal” adlı çalışmasında, Birleşmiş Milletler’in 50 kuruluş yıldönümü nedeniyle düzenlenen konsere ve provalara yer vermiştir. Provalarda eserler ve şeflik konusunda açıklamalar yapmıştır. Bu açıklamalarda anılarıyla birlikte, şeflik deneyimlerini de aktarmıştır.

T VOSS (2002) “Lider Yöneticilik” kitabında, her alanda liderlik kavramına değinerek, lider yöneticinin özelliklerine yer vermiştir. Lider yönetici adaylarına öneriler getiren yazar, çeşitli çalışma gruplarından örnekler oluşturmuştur.

1.2. Problem Cümlesi

Fiedler’in durumsallık yaklaşımına göre Türk Orkestra şeflerinin çeşitli değişkenler açısından liderlik tipleri nelerdir?

1.2.1. Alt Problemler

1.2.1.1. Fiedler’in durumsallık yaklaşımına göre Türk orkestra şeflerinin yaş değişkeni açısından liderlik tipleri nelerdir?

1.2.1.2. Fiedler’in durumsallık yaklaşımına göre Türk orkestra şeflerinin cinsiyet, değişkeni açısından liderlik tipleri nelerdir?

1.2.1.3. Fiedler’in durumsallık yaklaşımına göre Türk orkestra şeflerinin öğrenim durumu değişkeni açısından liderlik tipleri nelerdir?

1.2.1.4. Fiedler’in durumsallık yaklaşımına göre Türk orkestra şeflerinin şeflik yaptıkları orkestra türü değişkeni açısından liderlik tipleri nelerdir?

1.2.1.5. Fiedler’in durumsallık yaklaşımına göre Türk orkestra şeflerinin kıdem yılı değişkeni açısından liderlik tipleri nelerdir?

1.2.1.6. Türk orkestra şeflerine ait yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, orkestra türü ve kıdem yılı değişkenleri arasındaki ilişkiler ne düzeydedir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma;

Personelini provaları ve günlük iş faaliyetleri sırasında yöneten orkestra şefinin sahip olduğu liderlik özelliklerini ortaya çıkartmayı, irdelemeyi,

Orkestra şefliği eğitimi alan müzisyenlerin ve araştırmacıların faydalanacakları liderlik eğitimi konulu, nicel veriler sağlamayı,

Türkiye’deki Orkestra şeflerinin, Fiedler’in Durumsallık yaklaşımına göre liderlik etkinliklerini ortaya çıkartmayı, amaçlamaktadır.

1.4. Araştırmanın nemi

Konserlerde orkestraları yönetirken izlediğimiz orkestra şeflerinin, yaptıkları işin yalnızca el-kol sallamak olmadığı, bunun ötesinde çok g ve bir o kadar da sorumluluk gerektirdiği her mziki tarafından bilinmektedir. Liderlik zellikleri ile çalınan eserlerin püf noktaları üzerinde orkestra üyelerine ipuçları vererek ortaya bir sanat eseri çıkartmaktadırlar. Orkestra şefi ve orkestranın iletişiminde liderlik boyutunun ortaya çıkartılması ve onların liderlik tarzlarının belirlenmesinin genç orkestra şefleri ve orkestra üyelerinin mükemmel performansa erişebilmeleri açısından önemli görülmektedir.

Sosyal bilimlerin alt dallarından sosyal bilimlere ait bir kuram olan liderlik ve onun orkestra şefliği ile olan ilişkisi, şimdiye kadar üzerinde durulmamış bir kavram olması araştırmaya önem katmaktadır.

Bu alışma; Liderlik kuramını ve etkilerini bilen bir şefin orkestra topluluğunu yönetimindeki başarısının, olumlu yönden etkileneceğinden dolayı önem taşımaktadır.

Türkiye’deki orkestra şeflerinin liderlik yönlerini ortaya çıkartmaya yönelik olan bu araştırma, orkestralar ile şefleri arasındaki liderlik ilişkilerin irdelemesi bakımından önemlidir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Türkiye’de 2008–2009 yılları arasında senfoni, opera ve oda orkestralarında görev almış şefler ile,

2. Araştırmanın sağlıklı bir sonuca ulaşmasını sağlamak için liderlik yaklaşımlarından sadece Fiedler’in durumsallık yaklaşımıyla sınırlanmıştır.

1.6. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir.

1. Araştırma süresince kaynak taraması sonucu, konuyla ilgili elde edilen tüm veriler yeterlidir.

2. Araştırma kullanılan Fiedler’in oluşturduğu En Az Tercih Edilen Orkestra Elemanı (ETEOE) ve Lider Etkinlik Düzeyini (LED) belirlemeye yönelik anketler araştırmaya konu olan altı alt problemi ortaya koymak için uygundur.

3. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formlarının geçerli ve güvenilir olduğu ve araştırma için gerekli bilgilere ulaşmayı sağlayacak niteliktedir.

4. Araştırma süresince yapılacak anketlere verilen cevapların doğru ve içten olduğu kabul edilmektedir.

5. Seçilen araştırma yönteminin, araştırmanın amacına, konusuna ve problem çözümüne uygundur.

1.7. Tanımlar

İntonasyon: Ses rengi, ses tutarlılığı (Çalışır; 1996: 113)

Orkestrasyon (Orkestralama): Bir algı topluluğu için müzik yazarken, tasarlanan yapıtı tını farklarını, ses renklerini, yorum ve anlatım özelliklerini göz önünde tutarak, algılar arasında paylaştırma sanatı (Szer, 2005: 523-524).Orkestralama bilgisi ve ona ilişkin yöntemler (Say, 1992:1006). (Bir algı topluluğu için yazılmış parçanın notalarını, çalgıların tını farklarını göz önünde tutarak bu topluluğu oluşturan algılar arasında paylaştırma sanatı.)

Partisyon: Bir eserin bütün ses ve çalgı partilerinin alt alta yer aldığı müzik yazısı (Say, 1992: 1025). (Fr;partition- Bir orkestra eserinde bölümlerin bütününü içine alan nota defteri.)

Stil: slp, deyiş, yazı; müzikte karakteristik niteliklerin belirlendiği bütünsel kavrayış (SAY, 2002:).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın problem durumunu oluşturan, orkestra şefinin liderlik yönünü inceleyebilmek için, öncelikle bazı kavramları açıklamak yerinde olacaktır.

2.1. Orkestra

Orkestra kelimesi İtalyanca kökenli olup; yaylı, üflemeli ve vurmali çalgılar topluluğu olarak Türkçeye çevrilmiştir (TDK, 2007: 223). İtalyanca “*orchestro*”, Fransızca “*orchestre*”, Almanca “*orchester*”, İngilizce “*orchestra*”, İspanyolca “*orqustra*”, kelimesi dilimize “*Orkestra*” olarak girmiştir.

Çok sesli ya da tek sesli müzik icra eden ve birbirinden farklı veya tek çeşit çalgılardan oluşan, geniş seslendirme topluluğuna orkestra denmektedir (Yöndem, 2005: 2). Yalnızca tek türden çalgılardan oluşmuş orkestralar da vardır. Bali’nin “Gamelan” adı verilen vurmali çalgı orkestraları, ya da Rusların “Balalayka” orkestraları bunlara örnektirler (Mimaroğlu, 1987: 239). Araştırmada sözü edilen orkestra kavramı, çok sesli müzik icra eden seslendirme topluluğu olarak incelenecektir.

Randel, orkestrayı, eski Yunan’da oynanan tragedyalara eşlik etmek üzere kullanılan çalgıların yerleştirildiği alan olarak tanımlamıştır. “Orkestra, Antik Yunan’da koro, dansçılar ve şarkıcıların bulunduğu sahnenin önünde bulunan alana denirdi. Ortaçağ ile birlikte bu isim, sahnenin kendisine denilmeye başlanmıştır” (Yöndem, 2005: 2).

XVI. Yüzyılda Floransa’da kendilerine “camerata” adını veren aydınlar grubunun çalışmaları ile operanın doğuşundan sonra orkestra önem kazandı. İlk opera temsillerinde sahne arkasında yer alan müzisyenler daha sonra seyirci önüne çıktılar.

Böylece sahne ve müzisyenlerce kullanılan orkestra sözcüğü zamanla çalgı toplulukları için benimsendi. 1600’lü yıllarda operalara eşlik eden ilk orkestrada gelişmiş güzel birçok çalgı bulunurdu. Monteverdi’nin 1607’de Orfeon operasında yaylı ve nefeslileri ayrılarak kurduğu düzen ilk orkestra örneğidir (Feridunoğlu, 2004: 129).

Amacı operaya eşlik etmek olan bu küçük çalgı grupları bu yüzyılda Fransa kralı 14. Louis’in hizmetine giren Lully, sarayda kurduğu orkestra ile bir model oluşturmuş, bu orkestra, şarkıcılara ve dansçılara eşlik etmenin yanında, aynı zamanda bağımsız çalgı müziği de icra eden bir topluluk olmuştur. Lully orkestrasında yaylılarla birlikte (ortalama 30 civarında yaylı), 2 flüt, 2 obua, 1 fagot, 1 klavsen, 2 trompet ve timpani kullanmıştır. Lully, orkestrasında gereksiz süslemeleri kabul etmeyerek, bireyselliğin karşısında, toplu çalma disiplini yerleştirmiştir (Yöndem, 2005: 3).

Orkestradaki çalgıların bütün dönemlerde ağırlıklı olarak yaylı çalgılardan oluşması, ses birleşmesinin gerektirdiği bir özelliktir. Çünkü yaylı çalgılar, zengin ve incedelikli bir anlatım gücüne sahip olmasının yanı sıra, öteki çalgıların ses renkleriyle birleştiğinde etkileyici bir ses yumağı yaratır (Say, 2002: 400).

Rameau tarafından geliştirilen ve klasik senfoni orkestrasına doğru yaklaşan Lully orkestrasında, kilisenin kabul etmesiyle, trombon ve kornet sıklıkla kullanılmaya başlamıştır. 18.yy.da çalgıların ve besteleme anlayışının gelişmesi ile dönemin bestecileri Bach ve Handel orkestraya yeni çalgılar eklemişlerdir.

Bach ve Handel döneminde ilk orkestra düzeni kurulmaya başladı. Bu orkestra şifreli bas çalan klavsen veya org çalgısı arka planda kalarak fon müziği görevini yaparken diğer sazları da yönetirdi. Bach konçerto grosso biçiminde yazdığı Brandenburg Konçertoları’nın her bölümünde flüt, obua, fagot, korno, trompet ve bazen trombon gibi nefesli sazlar renk değişikliği amacıyla yer almıştır (Feridunoğlu, 2004: 130).

Zaman içinde yaylılar dördlüsüne nefesliler dördlüsünün de katılmasıyla, orkestranın evriminde çok önemli bir yeri olan “Mannheim Okulu”na ulaşılmıştır. Bohemyalı kemancı, oda müzikçisi ve bestecisi Stamitz (1717–1757, asıl adı Jan Stamic), Mannheim saray orkestrası şefliğine 1747’de getirilmiş, çevresine Almanya’nın en değerli

müzikçilerini toplayarak burada yöntemli ve amaçlı çalışmalara girmiştir. Ellerindeki ortamın avantajı çalgılardı; o çağa kadar oldukça dağınık, oldukça belirsiz durumda bulunan çalgı müziğiydi; günün sürümdeki çalgılarından oluşmuş bir orkestraydı. Amaçları bu enstrümanları bilimsel temellere dayanan bir sistematığe kavuşturmak idi. Çalışmaların sonucu uyumlu ve etkin olan çalgıların birleştirilmesinden doğan, dengeli ve düzenli bir çalgı müziği olmuştur (Say, 2003: 278).

Çevresine toplanan müzisyenler ile Stamitz, yetkin çalgıcılardan kurulmuş bu orkestrayı bir tür “*deney tavşanı*” gibi kullanarak çalgı müziği yazısı sorunları üzerine eğilmiştir. Biçimleri çalgı niteliklerine uygulamış; çalgıların tını, ayrıntı (nüans) özelliklerini incelemiş, tını ve ayrıntı karşılıklarını dengelemeye girişmiştir.

Stamitz’in bu çalışmaları Almanya’dan daha çok Fransa’da ilgi görmüştür. Besteci Fransa’ya çağırıldı ve orada, üflemleri tahta ve bakır çalgıların, yaylılar yanında bir eşitlik dengesi içinde kullanıldıkları yapıtları inceledi. Usta Stamitz’in ve çevresindeki işçilerin ortak çalışması sonucu olan yenilikler, artık çağın müziğinin gerçek yaratıcıları için, verimli, sağlam, dengeli, güvenilir bir ortam sağlamıştır. Stamitz’in çabaları, orkestralardaki çalgı denge ve sınırlamalarının sağlanması için yapılmış ilk ve en kapsamlı çalışma olmuştur (Say, 2003: 278).

Bu topluluk, klasik dönem orkestrasına son şeklini vermiştir. Nüans, refleksler ve homojenite açısından çok iyi yetişmiş ve icra yeteneği çok güçlü olan bu orkestra ile Stamitz, kendisinden sonra gelen bestecilere ve orkestracılara geniş ufuklar açmıştır.

Mannheim Saray Orkestrası’nın özellikleri şunlardır;

Bu orkestranın başta sayılması gereken niteliği, nüansların özenli bir şekilde denetimi yolu ile müziği çalgısal renklere dönüştürme bilincidir. Ses çizgilerinin güçlendirilip hafifletilmesi, ünlü Mannheim “*crescendo*”ları, bu okulun müzik sanatına önemli bir katkısıdır. Çalgı sanatının gelişiminde önemli bir görev üstlenmiş, yapılan orkestrasyon denemeleri çağa ışık tutmuş, orkestranın barındırdığı disiplin ve üstün seslendirme anlayışıyla simgeleşmiştir (İlyasoğlu ve Say, 1996:50; 2003:279).

18.yy.ın sonlarındaki, “klasik orkestra”, genelde 35 çalgı sanatçısından oluşuyordu. Beethoven’ın 1800 yılında yazdığı 1. senfoni’de yaylıların yanı sıra, 2 flüt, obua, klarnet, fagot, korno, trompet ve ikili timpani vardır. Beethoven’ın senfonilerine

bakıldığında orkestrasyonun temel harcında hiçbir eksik ya da fazlalık bulunmadığı görülür. Onun orkestrasyon sanatında aradığı sağlamlık, çalgı gruplarının ses dengesi bilincine dayanır (Say, 2002: 401).

Klasik dönem orkestrası, Stamitz'ten etkilenen Haydn, Mozart ve Beethoven'ın eserleriyle, nefesli, vurmali ve yaylılardan oluşan geniş bir kadroya ulaşmıştır. Doğayı ve evreni ancak içten bir müziğin yansıtabileceği ya da yaşatabileceğini savunan romantikler, doğal seslere yakın tınıları yeğlemişlerdir; İlkel bir korno olan av borusu, şövalyelerin, kalelerin ve avın anlatımında; flüt, kırsal tabloların betimlenmesinde; klarnet ise ilkçağın çağrıştırılmasında kullanılmıştır. Romantiklerin evren kavrayışı, materyalizminde etkisiyle “tımsal büyüme” diyebileceğimiz sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun örneğini büyük orkestralarda ve kalabalık kadrolarda görüyoruz. Berliöz, özlemine duyduğu “dev orkestra”ya yeni tını renkleri katmak için antik çalgıları da sokmuştur. Dinsel ve törensel anlatımlar için tuba ve trombonlar kullanılmıştır. (İlyasoğlu ve Say, 1996:77; 2003:341).

Yaylı çalgılar, orkestradaki sayısal ağırlığını bütün dönemlerde korumuştur. Modern orkestranın Beethoven döneminde farklılığı, küçük flüt (pikolo), basklarnet, tuba, arpın da bulunması, üflemeliler ile vurmali çalgıların çeşit ve sayısının artmış olmasıdır.

19.yy.a gelindiğinde, orkestranın evrimi, 1828'de Paris'te kurulan “Konservatuar Konserleri Derneği Orkestrası” ile yeni bir boyut kazanmıştır. Sanayi devriminin etkisiyle, çalgı yapımındaki ilerlemeler, tahta ve bakır nefesli çalgıların yapısındaki yeni arayışlar ve askeri müziğin kazandırdığı yeni vurmali çalgılar, orkestranın yapısını oldukça geliştirmiştir. Bu dönemin diğer bir özelliği, vurmali çalgıların çeşitlerinde görülür; davullar, zil, gong, çelik üçgen, tef, glockenspiel, silofon gibi vurmali olanların yanı sıra, piyano ve celesta da orkestraya girmiştir (Say, 2002: 401). Nefesli ve vurmali olanlardaki bu artış, yaylıların sayısının da artmasına neden olmuştur. Bu dönemde Berlioz, çalgı mucitlerinin arayışlarına destek olmuş, çalgı tınıları ve dengeleriyle birlikte, akustik ve mekânsal özelliklere de önem vermiştir. Romantik dönemin yaşandığı 19.yy.da yetişen birçok besteci, gelişen besteleme ve orkestrasyon anlayışlarıyla dikkat çekmektedir. Bu bestecilerin en önemlilerinden birisi olan Wagner, bestelediği operalarda yeni nefesli çalgılar kullanmıştır.

19.yy. sonlarında resim, öncülük görevini yüklenen bir sanat dalıydı. Yeni akımların doğuşunda resim sanatının önemli payı vardır. “İzlenimcilik Akımı” da bu kapsamdadır. İzlenimci müzik akımında orkestra küçülmüş bakır çalgılar yerini tahta üflemeliler almıştır. Müzik ifadelerinde, çok kısa cümleli yatay çizgiler kullanılmış, “tını dolgunluğu”na değil “tını saflığı”na önem verilmiştir.

Yine bu yüzyılda Romantik çağ bestecileri enstrümanları kişiliklerinin özelliklerini yansıtmak biçimde ele alarak bazı ilaveler yaptılar. H. Berliöz (1803-1869) hayalindeki müziği çaldırabilmek için orkestra kadrosunu iki-üç misli genişletti. Enstrümanların değişik tınları ve değişik çalış biçimlerini kullanarak çok renkli bir orkestrasyon dili geliştirdi. Bakır nefeslilerde “surdin”, yaylılarda “col legno” çalış, vurma sazlarda değişik vuruş biçimleri onun buluşuydu. Orkestrayı tek bir enstrüman gibi görerek bu sazın olanaklarını açıklayan enstrümantasyon, orkestrasyon ve onu çaldıran orkestra şefine yönelik bir kitap yazdı. Bu konuda romantik çağda, 1844’de yazılan ilk kitap olan “Traite de l’instrumentation et d’ Orchestration” müzik tarihinde önemli bir yer tutar (Feridunoğlu, 2004: 131).

Dönemin diğer önemli bir bestecisi olan R Wagner ve R Strauss yaylı sazların sayısını artırarak nefesli sazlarda bazı değişikliklerle orkestranın çapını genişlettiler. Üç flüt, pikolo, korangle, iki klarnet, soprano ve basklarnetler, üç fagotla 15’i bulan tahta üflemeliler ile sekiz korno, beş trompet, dört trombon, iki tuba, bas tuba ile 20’yi bulan bakır nefesliler, vurmalılarda timbal, büyük davul, trampet, iki arp şekliyle orkestrada çalgı sayısı 100’ü aşmıştır. Böylece orkestranın dinamik ve dramatik gücü en üst düzeye ulaştı.

Orkestra sazlarının tınlarını inceleyerek birbirleriyle uyuşmalarının verdiği sonuçları irdelleyen “Rus Beşleri”nden N.Rimski-Korsakov’un (1844-1908) 1891’de yazmaya başladığı ve kendi eserlerinden örnekler sunduğu Orkestrasyon Tekniği Prensipleri, bu konuda yazılmış en kapsamlı kitaplardan biridir (Feridunoğlu, 2004: 132).

Orkestranın böylesi genişlemesinden sonra ses hacminin ifadeye etkisi üzerine yapılan çalışmalar orkestranın küçülmesine yol açtı. Çok büyük orkestralar için eser

yazmış olan R. Strauss (1864-1949) yunan mitolojisini konu alan kısa operası “Ariadne Naxos” ’ta barok orkestrası çapında küçük orkestra kullandı. XX. yüzyılın Avusturya’lı 12 ton müziği bestecisi A. Schönberg 48 satırı bulan Gurrelieder partisyonundan sonra yazdığı Pierrot Lunaire’de yedi enstrümanla yetindi (Feridunoğlu, 2004: 132). Orkestrasyon sanatı artık aynı dönem içerisindeki besteciler arasında bile çok farklı biçimlerde gerçekleşebilmekteydi. Önemli olan artık bestecinin hissettirmek istediği tınılara yönelik sadece gerekli olan sayıdaki enstrümanın partisyonun içerisine girmesi idi.

İ. Stravinski her eseri için ayrı çapta bir orkestra kullandı. 20. yüzyılın özelliklerinden biri de vürmalılar sazlara önem kazanmasıdır. Stravinski Bahar Ayini’nde vürmalılara geniş yer verdi. E. Varese 1931’de bestelediği “İonisation” adlı eserinde antikçağ insanının müziğini canlandırma çabasıyla vurma sazlardan yararlandı. Bu vürmalılar akımının en çarpıcı örneğini C. Orff, “Antigone” adlı eseriyle vermiştir (Feridunoğlu, 2004: 33).

20. yüzyılda orkestraya yeni vürmalılar, efekt etkisi olan ve elektronik devreli yeni araçlar eklenmiştir. Bu bağlamda orkestrada rüzgar ve gök gürültüsü makinelerini kullanan R. Strauss “*Eine Alpensinfonie*” ’de Alpler’e tırmanışı oldukça gerçekçi biçimde canlandırmıştır.

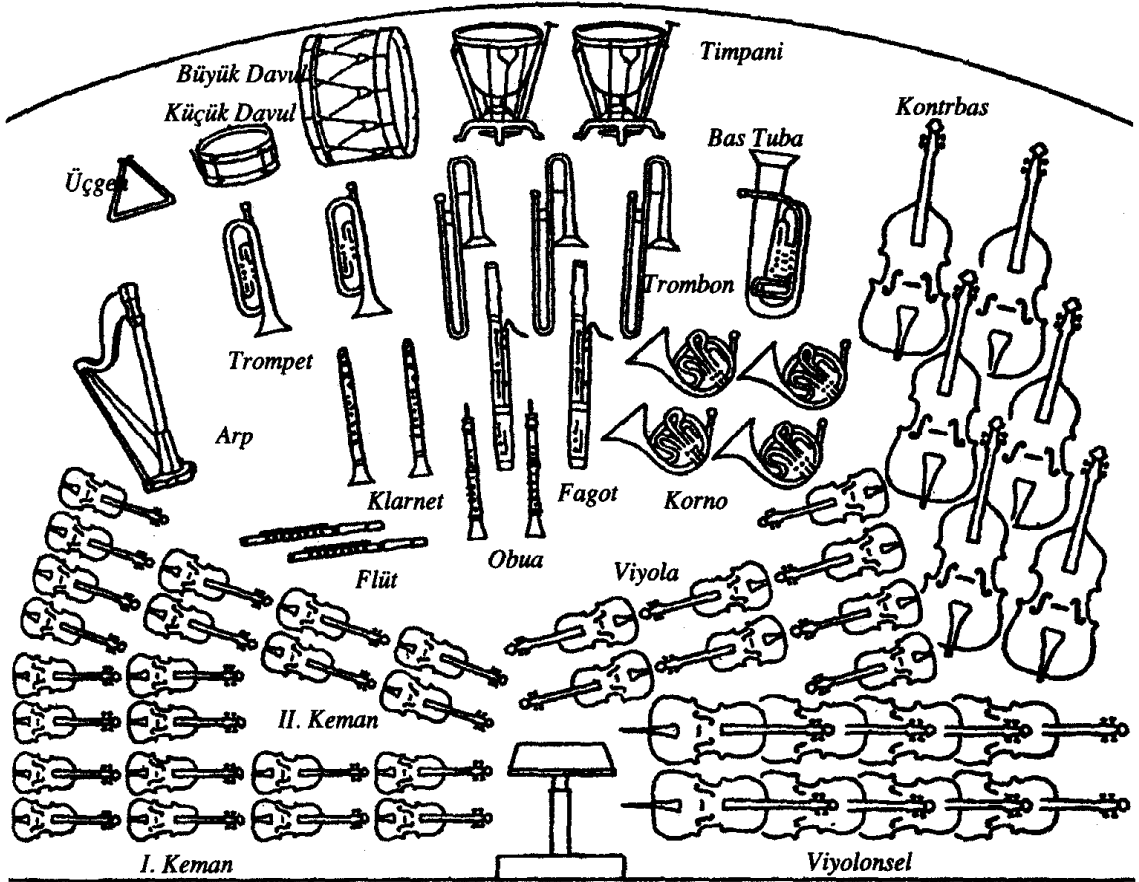
Boris de Schloezer’e göre, Berlioz ise *renklerini armonize* eder, Wagner ise *armonileri çalgılamıştır*. Schloezer bu düşüncesini belirtirken, ünlü orkestra pedallarını kastetmiştir. Debussy ise, Wagner’in bu orkestra pedallarını, orkestrayı örten renkli bir örtüye benzemiştir. Debussy’ye göre bu örtüyle kemanlarla trombonlar birbirinden ayırt edilemez hale geliyordu (Pamir, 1989: 191).

20. yy. başlarında, Mahler, R. Strauss, Bruckner, Stravinsky, Orff, Bartok, Schostakovich gibi besteciler eserleriyle, orkestrayı günümüzdeki konumuna getirmişlerdir.

Orkestrada müzisyenlerin oturma düzeni ülke ve şeflere göre değişir. En yaygın olanı şekil 1-a’ da yer alan Amerikalılara ait olan oturma düzenidir. Birinci ve ikinci kemanlar şefin soluna, viyolonseller ve viyolalar sağına yerleşmesi hala uygulamada

olan bir dizilimdir. Lakin Avrupa’da birçok orkestrada birinci keman, viyolonseller şefin solunda viyolalar, ikinci kemanlar sağında yer almaktadır. İlk dizilim ile oda müziğindeki “dörtlü” düzenine göre sıralanması ile viyolalar, dörtlüye asıl rengini veren bu grup daha belirginleşir, daha iyi duyurur sesini (Munch,1990: 77). Ülkemiz orkestralarının çoğunda ise Amerikalılara ait olan yerleşme düzeni uygulanmaktadır.

Her çalgı grubunun şefi vardır. Grup şefleri o gruptaki çalgıların akordunu denetler ve solo partisini seslendirir. Birinci kemanların grup şefi ise konzermeister, orkestranın “başkemancısıdır”. Bütün orkestranın akordundan ve çalışma düzeninden sorumlu ve şeften sonra en yetkili müzisyendir. 17. ve 18. yüzyıllarda henüz orkestra şefi yokken başkemancı süs notaları ve yay çekme biçimlerini denetlerdi. Sahneye orkestra üyelerinin sonuncusu olarak çıkar ve birçok ülkede alkışlarla karşılanır. Bu gelenek henüz orkestra şefinin bulunmadığı ve orkestranın başkemancı tarafından yönetildiği devirden beri süregelmıştır. Solo keman partileri de başkemancı tarafından seslendirilir.



Şekil 2.1.1. Senfoni Orkestrası Oturma Düzeni (Feridunoğlu, 2004: 137).

Ülkemizde ve dünyada sıklıkla rastlanan profesyonel orkestra türleri aşağıdaki gibidir:

Senfoni Orkestrası: En kalabalık orkestra topluluğu “Senfonik Orkestra”dır. Senfoni orkestrası çoğunlukla senfoni ve konçerto ya da bu düzeydeki eserleri seslendirir. Bir senfoni orkestrası ikili, üçlü ya da dörtlü orkestra düzenine göre kurulur. Bu terimler, her bir üflemeli çalgıdan orkestrada kaçar tane bulunacağını belirler. Bunun yanı sıra bestecinin kullandığı çalgılar da çalgı sayısının belirlenmesinde rol oynayabilir ve bazı durumlarda çalgı sayısı artabilir ya da azalabilir.

Günümüz senfonik orkestrası kendi içinde üç ana gruba ayrılır. Bunlar yaylı, üflemeli ve vurmali çalgılardır. Üflemeli çalgılar grubu, kendi içinde tahta (ağaç) ve bakır üflemeler olmak üzere ikiye ayrılır ve orkestra şefi karşısında, yaylı çalgıların arkasında yer alır. Vurmali çalgılar da ritim çalgıları ve ezgisel ses verebilenler olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılırlar ve orkestranın en arkasında otururlar. Bütün bu çalgıların sayısı ve çeşidi çalınan esere göre değişebilir. Ayrıca senfonik orkestra düzeni içinde arp ile piyano da vurmali çalgılar grubunun içinde yer alırlar (Varış, 2007: 24).

Opera Orkestrası: Senfoni orkestrasının, sahnenin önünde bulunan derin bir yer (orkestra çukuru) içinde çalan ve bir Müzikli Dram’a eşlik eden türüne “Opera Orkestrası” adı verilir. Kuruluş ve çalgı türü bakımından bir farklılık göstermemekle beraber çalgı sayısı bakımından daha küçüktür.

Oda Orkestrası: “Oda orkestrası” terimine gelince, oda orkestrası, adının da anlattığı gibi, bir odaya, ya da küçük bir salona sığabilecek kadar az çalgıdan kurulmuş yaylı çalgılara, nefes çalgılarına ya da ikisinin birleşimi topluluklara denir. Oda orkestralarında piyano ya da klavsen, çok nadir olarak da vurmali çalgılar bulunabilir. Bununla birlikte oda orkestrası terimi son dönemde çalınan müziğin özellikleriyle ilintili olarak kullanılmaya başlamıştır. Oda müziğinde aranan içtenlik, gösterişsizlik, her hangi bir orkestra yapıtında kendini gösteriyorsa, o yapıtı çalan orkestraya oda orkestrası denilebilir. Nitekim küçük bir senfoni orkestrası kadrosunda oda orkestraları da vardır (Mimaroğlu, 1987: 242).

Üflemeli Çalgılar Orkestrası: Sadece üflemeli çalgıların yer aldığı orkestra türüdür.

Armoni Orkestrası (Bando, Armoni Mızıkası): Üflemeli ve vurmali çalgıların yer aldığı orkestralardır. Bu orkestralar bazen bünyesinde kontrbas da bulundurur. Askeri bandolarımız bu tür orkestralardır. Dünya üzerinde en yaygınlaşmış müzik topluluğu bunlardır. Amerika’da 15.000 adet bando olduğu bilinmektedir. Her müzik türünde eserler seslendirebilmektedirler. Aynı zamanda son zamanlarda açık alanlarda yaptıkları gösteriler bu topluluklara güzel bir ayrıcalık katmaktadır.

Pop Müzik Orkestrası: Pop müzik orkestralarının yukarıda sözü edilen orkestra türlerinden başlıca farklılığı, kullanılan çalgıların akustik olmaması; başka bir deyişle elektronik çalgıların kullanılıyor olmasındadır. Bir pop müzik orkestrasında kullanılan en temel çalgılar; elektronik org (klavye), elektrogitar, basgitar ve bateri’dir. Bu çalgıların yanı sıra seslendirilen eserin türüne göre her tür çalgı da bu topluluklarda yer alabilmektedir.

Big-Band Orkestrası: Big-Band kelimesinin Türkçe’deki karşılığı “Büyük Bando”dur. Bu topluluk genellikle üfleme, vurma ve elektronik çalgıların birlikte yer aldığı bir yapıya sahiptir. Yapısı gereği daha çok, caz, rock, bluz vb stillerdeki eserleri seslendirir (Varış, 2007: 25).

2.2.Orkestra Şefi

Buraya kadar kısaca gelişimine değinilen orkestranın, kusursuz performansa ulaşabilmesi için, müzikal açıdan yeterli bir lider gerekmektedir. Orkestradaki ritim birliğini sağlayan, doğru giriş ve bitişler vererek eşgüdümü oluşturan, icracıları müzikal anlatım bakımından yönlendiren, “eserin doğru yorumlanması için onları çalıştırarak liderlik yapan bu müzisyene orkestra şefi denilmektedir (Feridunoğlu, 2004: 133).

Ulusal senfoni orkestrası müzik direktörü Leonard Slatkin orkestra şefi için şöyle demektedir:

“Orkestra şefliği çok gizemli müzikal bir yolculuktur. Orkestra şefi yeri geldiğinde bir koç, lider, şaman, psikolog veya trafik polisi olmalı ve hepsinin özelliklerini iyi bir armoni içinde tavrılarında özleştirmelidir” (The Washington Post., Mart, 18, 2003)

Slatkin'in sözlerinden de anlaşıldığı üzere orkestra şefliği, kişinin bünyesinde birçok yetinin harmanlanmasını ve onları iş hayatının her anına yansıtabilmesini gerektiren bir meslekten ziyade yaşam tarzıdır.

Yapılan bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere, orkestra şefi bünyesinde derinlemesine bir müzik insanı ve sürükleyici bir lider olmayı birlikte barındırmaktadır. Bu iki temel gereksinim bir birini desteklemelidir. Bir orkestra şefinin yetişmesi esnasında bu konular üzerinde titizlikle durulmalı orkestra için yeterli olabilecek müzikal önderler yetiştirilmelidir.

Son 40-50 yıla kadar orkestra şefleri, okul müdürlerinin, öğretmenlik yaptıktan sonra yönetim kadrosuna atanmasına benzer şekilde, orkestra icracılığı, bestecilik veya koro şefliği gibi mesleklerden sonra orkestra şefliğini tercih edebilmekteydiler.

Buna örnek olarak, Çek asıllı olan Smetana iyi bir piyanist ve Chopin yorumcusu olarak ün yapmasının yanında yaptığı bestelerinin soğuk karşılanması yüzünden 1856'da İsviçre'deki Göteborg Filarmoni Orkestrası'nın şefliğine getirilmiştir. (Say, 2003: 442). Danimarkalı ünlü besteci Carl Nielsen'de 1908 yılında Kopenhag Opera Orkestrası'nın şefliğine getirilmiştir. (Say, 2003: 447). Macar asıllı Lizst (1877–1960) besteci ve değerli bir piyanist olmasının yanı sıra orkestra şefi kimliğiyle de dikkat çeker (Say, 2003: 450).

Günümüzde ise orkestra şefi adayları formal bir eğitimi sistemi içinde eğitim alabilmektedirler. Ülkemizde ve dünyada hızla yaygınlaşarak gelişen birçok orkestra şefliği eğitimi veren kurum mevcuttur. Bu eğitim kurumları ve yapılan bilimsel çalışmalar sayesinde orkestra şefliği mesleği dünyada daha saygın ve diğer yönetim ile ilgili mesleklere ışık tutar hale gelmiştir.

Bunun yanı sıra ülkemizde orkestra şefliği, hala insanların espri konuları içinde sadece elini ritmik ve estetik olarak sallamak olarak yorumlanabilmektedir. Ülkemizde yapılan bazı uygulamalarda bu görüşleri desteklemektedir. Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası'nın düzenlediği burs yardımına yönelik konserlerde orkestrayı 2006, 2007, 2008 ve 2009 yıllarında ünlü iş adamları ve bir komedyen yönetmiştir. Bu uygulamalar

müziğe seyirci gözüyle bakan bir insanın orkestra şefliği mesleğini yanlış yorumlamasına sebep olabilecektir.

Bu konu uzun yıllar boyunca dünyada da tartışma konusu olmuştur. *Meslek olarak orkestra şefliğinin gerekliliğini* incelemek için dünyada son zamanlarda yapılan iki deneyi şöyle gerçekleştirmiştir. Bu deneyler iki büyük senfoni orkestrasının şefleri olmadan neler yapabileceğine yöneliktir. İlki Rusya'da Bolşevik devriminden sonra gerçekleşmiştir. Moskova Filarmoni ücret ve ideolojik sebeplerden dolayı şefsiz çalışmaya başlamıştır. Bu olaydan ortalama 50 yıl sonra New York'taki NBC senfoni orkestrası şefi Arturo Toscanini'n emekli olmasından sonra dağılmış ve orkestra üyeleri organize olarak yeni bir orkestra kurmaya karar vermişlerdir. Kurulan orkestraya Air Senfoni Orkestrası denmiş ve şefi olmamıştır. Her iki orkestrada bu uygulamayı birkaç ay sonra sonlandırılmış ve alışılmış şekilde bir orkestra şefi ile çalışmaya devam etmişlerdir (Kaplan, 1985: 3).

Bir diğer deneysel çalışma ise Almanya'da 2005 yılında Aachen Üniversitesi'nde Eric lee, Marius Wolf ve Jan Borches tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada 23 gönüllüden (6'sı profesyonel orkestra şefi, 17'si orkestra şefi olmayan profesyonel müzisyen) Radetzky Marşının ses kaydını yönetmeleri istenmiştir. Orkestra şefleri 36 ile 66 yaşları arasında ve 10 ile 45 yıl arasında profesyonel şeflik tecrübesine sahiptirler. Şef olmayan gönüllüler ise 19 ile 53 yaşları arasındaki müzisyenlerden seçilmiştir. Ama bu gönüllülerin hiçbir şeflik tecrübeleri yoktur.

Yönetecekleri Radetzky Marşı Viyana Filarmoni Orkestrası tarafından kaydı yapılmış bir eserdir. Ölçümlerin sağlıklı olabilmesi için sadece düz bir tempo vuruşu ile yönetilebilecek bu eser seçilmiştir. Üç dakika süren bu eser boyunca şeflere vuruşlarını bilgisayar tarafından takip edilebilen bir değnek verilmiştir. Yapılan ölçümler sonucunda orkestra şefi olan deneklerin ortalama olarak dakikada 100 vuruşluk metronomda 1/4 oranında önden tempo vurduğu tespit edilmiştir. Şef olmayan müzisyenler ise ortalama olarak 1/12 oranında önden tempo vurduğu tespit edilmiştir. Yapılan ölçümlerdeki doğruluk oranının %95 olduğu belirtilmiştir.

Bulgulara göre şef olmayanlar vuruşlardan ziyade vurmalarının temposunu dinledikleri tespit edilmiştir. Vurmalarının olmadıkları pasajlarda vuruşlarının belirsizleştiği tespit edilmiştir (Lee, Wolf ve Borches, 2005: 2).

Bu deneysel çalışmadan da anlaşıldığı üzere, profesyonel müzisyenlerin bile orkestra karşısında sergiledikleri tempo vuruşları orkestrayı yönlendirmekten uzak olmaktadır. Birde bu vuruşların sekme şansı olmayan bir ses kaydı ile kaydedildiği düşünülürse, gerçek bir orkestra karşısında durumun nasıl vahim bir hal alabileceği tahmin edilebilecektir.

2007 yılında Şişli Senfoni Orkestrası'nın Şefi Sera Tokay ve ünlü bir nörofizyolojist tarafından aynı orkestrada, orkestra elemanları ile orkestra şefi arasındaki etkileşimi incelemek için deneysel bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sırasında orkestra şefinin bagetine ve orkestra elemanlarının enstrümanlarına kızıl ötesi ışınlar yayan cihazlar bağlanarak, orkestrayla şef arasındaki dilsiz ilişkiyi açıklamaya yönelik bir deney yapılmıştır.

Orkestradaki en iyi icracılar önceden belirlenmiştir, bu en iyi elemanların orkestra şefinin bagetine en üst reaksiyon verdiği görülmüştür. Şef ile olan empatileri çok daha hissederek kurulmuştur. İnsanlar arasında sessiz bir iletişim olduğu muhakkak ama orkestra şefliğinde yaratıcılık çok ön plandadır. Empati orkestra şefliğinin neredeyse mesleği, ama bu sıradan bir empati değil, çalışılması gereken bir şey olarak karşımıza çıkmaktadır. Şefin, enstrümanı olan orkestrayı tanıması ve hissetmesi önemli bir gereksinimdir (Tokay, 2009).

Örneklerde de görüldüğü üzere şeflik sadece birkaç bedensel hareketin sıralanmasından öte sanat ve bilimin buluşma noktasıdır. Bu sanat müzik sanatı, bilim ise yönetim bilimi yani liderliktir. Liderlik orkestra şefliğinin bir parçası değil tamamen özüdür. Şefin sadece müzik konusunda çok yetkin olması onun başarılı olmasını sağlamayacaktır. Orkestra icracıları ile kuracağı ilişkiler onu başarıya taşıyacaktır.

2.2.1. Orkestra Şefliğinin Tarihi Gelişimi

Orkestra şefliği yakın bir çağda ortaya çıkmıştır. Daha önce 19.yy kadar, orkestraların başında, bir yandan klavsen çalıp armonileri dolduran ve bu işi genellikle doğaçtan yapan, elleri boşaldığında da, gene klavsen başından, çalgıcılara tempo veren yöneticidir. Bugünkü anlamda orkestra şefi o dönemlerde yoktur. Beethoven'ın döneminde bile, günümüzdeki şekilde orkestra şefleri, müzik sahnesinde henüz belirmemiştir.

Bugünkü şeflerin ancak 19 yy.da müzik sahnesinde görülmeye başladıklarını biliyoruz ama çalgıcı ya da şarkıcıları yöneten kişilerin eski Yunan'dan bu yana var olduğu da bir gerçektir. Eski Yunan tiyatrosunda koroyu, "choragus" adı verilen çoğu kez yüksek bir yere çıkan, ayağına ses veren bir cisim bağlayan ve böylece tempoyu şarkıcılarına duyuran, ya da parmaklarını şakırdatan bir şef vardır. Kilise müziğinde bugünün müziğine kıyasla çok yalın, çok daha önemsiz olan yorum sorunları, ya da şarkıcıların beraberliğini sağlamayla ilintili sorunlar, şefin el hareketleriyle, çoğunlukla ellerin öne ve geriye kımıldatılmasıyla çözülmeye çalışılırdı. Bundan başka papazların, şarkıcıların ilgisi toplamak amacıyla değnek, mendil, (kimi kere de değneğe bağlanmış bir mendil) gibi araçlara başvurdukları bilinir. Bu türlü şeflik 16.y.y.'a kadar sürmüştür.

16.yy.dan romantik çağa varana kadar orkestra şefleri değnekle, ya da Lully'in yaptığı gibi, kalın bir sopayla yere vurarak, tempoyu gürültüyle verirlerdi. Berliöz temponun böyle gürültülü bir şekilde verilmesinden yakınmıştır. Bach orkestra yönettiğinde, klavsende hem çalar, böylece kendi bölümünü çalmayı ya da söylemeyi beceremeyen çalgıcı ya da şarkıcılara klavsende onların melodilerini çalarak destek olur, hem de elleri boşaldığında el hareketleriyle, bazen de ayaklarıyla yere vurarak tempo verirdi.

Orkestranın ortaya çıktığı 17.yy. başlarından Barok döneme kadar, orkestranın birliği, sürekli bas ya da çembalo çalcısının verdiği tempolarla sağlanmaktadır. Johann Stamitz, orkestrasını yönetirken sadece el kol hareketlerinden faydalanmıştır. Bununla birlikte, senfonik orkestralar için yazılan eserlerin giderek daha geniş kadrolar gerektirmesi sebebiyle, 19.yy.dan itibaren orkestra şefi gerçek kimliğine kavuşmuştur. Klavsenci şeflerin yanı sıra kemancı şeflerde vardır. Kemancı şeflere 19.yy.

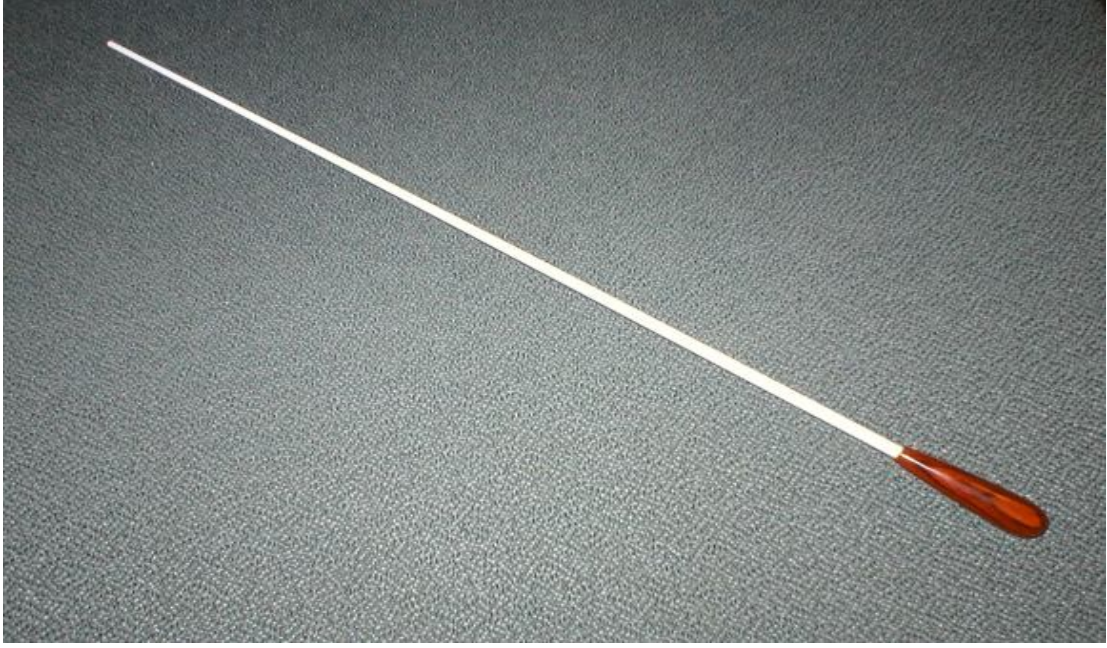
ortalarından bu yana pek rastlanmamaktadır. Bu dönemde, Hans von Bülow, Wagner, Carl Maria von Weber, Louis Spohr, Mendelssohn ve Berlioz gibi besteciler, orkestra şefliğinin başlı başına bir uzmanlık alanı olduğunu kanıtlamışlardır (Yöndem, 2005: 7).

“Günümüzde bilinen şekliyle orkestra şefliği kavramı, tarihsel açıdan orkestra ile birlikte ortaya çıkmamış, çok daha sonra belirmiştir. Ortaçağdan 17.yy. a kadar gerçek anlamda orkestra şefi yoktur. Başlıca görevi birliği sağlamak olan şef, el veya kol hareketleriyle topluluğun genel temposunu korumaya çalışırdı. Aynı zamanda besteci de olan bu dönemin şefleri, bu işi ellerindeki kâğıt rulolar yardımıyla yaparlardı” (Aktaran: Yöndem. 2005: 7).

Tempoyu el yerine değnek yardımıyla vermek 19 yy’ da günümüze kadar, kimi zaman yaygınlıkla başvuru, kimi zamanda unutulmuş bir yöntem olmuştur. Beethoven, Mendelssohn ve Weber’in değnek kullanarak orkestrayı yönettikleri bilinmektedir. Oysa Ludwig Spohr Londra’da değnekle yönettiğinde, dinleyiciler yepyeni bir şey görmüş gibi şaşırmışlardır. 19.yy.’ın sonlarında değnek kullanan şef azdır. Bununla birlikte 20.yy.da değnek sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Mimaroglu, 1987: 237).

Günümüzde halen değnek ile ve değneksiz yöneten orkestra şefleri mevcuttur. Değnek kullanmanın temel amacı temponun daha net olarak icracılar tarafından görülebilmesini sağlamaktır. Elleri ile yöneten şeflerin temel görüşü ise sağ ellerini çubuğun kullanışsız hale getirdiğidir. Değneksiz yönetirler iken elleri ve parmakları ile müziği daha iyi anlattıklarını düşünmektedirler. Stokovski de bir baton yerine parmaklarını kullanarak on batona sahip olduğunu söyleyen şeflerdendi (Feridunoğlu, 2004: 132).

Değneğin çubuk kısmı beyaz olup tahta veya plastik olarak imal edilir. Değneğin sap kısmı genellikle yine tahta veya mantardan yapılmaktadır. Önemli olan tutuş yapılan kısmının ele güzel ve dengeli olarak oturmasıdır.



Şekil 2.2.1.1. *Değnek, Baget, Baton* (<http://en.wikipedia.org/wiki/Conducting>).

2.2.2. Orkestra Şefliği Tekniği

İlk bakışta orkestra şefinin tekniğine yönelik görülen, onun partiyon doğrultusunda orkestraya verdiği ritim ve tempo belirleyici el-kol hareketleridir. Orkestra şefliği bütünüyle ele alınıp incelendiğinde görülecektir ki, bu kısım, işin başlangıcını ve temelini teşkil etmektedir. Orkestraya çaldıracağı eserin mükemmel bir performansla seslendirilebilmesi için orkestra şefinin teknik olarak tam bir yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. “Orkestra şefinde bulunması gereken bu teknik özelliklerin başında, partiyon okuyup çalabilme, mükemmel işitme yeteneği, çok iyi orkestralama, orkestrasyon, form, kompozisyon, stil bilgisi, geniş bir müzik ve genel kültür alt yapısı ile eksiksiz müzik tarihi bilgisine sahip olması gelmektedir. Bunların yanı sıra kusursuz bir ritim ve tempo anlayışı ve bunları anlaşılır bir biçimde orkestraya aktarabilmek, çalgılara eser içerisindeki girişlerini verebilmek, gelişmiş bir “ses belleği” (hem sesleri, hem de tınları belleğe alma işlevinden söz etmiş oluyoruz) ilk bakışta olması gerekli müzikal yeterliliklerin bir kısmıdır” (Munch, 1990: 42-46).



Şekil 2.2.2.1. *Şef Sehpa'sı ve Partisyon* (<http://en.wikipedia.org/wiki/Conducting>)

“Orkestra şefi” teriminin içinde “hükmetme, yönetme” ögesi vardır. Ama kuru kuruya komut vermekten çok daha önemli olan, o komutların içeriğini açıklayabilmek, onları benimsetebilmektir. Bunu da nutuk atarak değil, davranışlarınızla, devinimlerinle, gerçek etkileme gücünüzle, açık seçik karşı konulmaz bir ışınlamayla başarabilirsiniz. Kürsüde yerinizi alıp da sözgelimi, Beethoven’ın bir senfonisi için ilk ölçüyü vurmaya hazırlandığınız an, yüzlerce çift göz üzerinize dikilir; herkesin, ışığını yakmaya ve içinin kıvılcımını alevlendirmeye koştuğu bir güç kaynağı gibi olursunuz. İşte o anda, o güne dek topladığınız tüm müzik bilgileri birikiminin hiç önemi kalmaz artık; sizden istenen yalnız, yaşamınız, kalbinizin atışına yol vermeniz, ruhunuzdan titreşimler yaymanız, heyecanlarınızı dile getirmenizdir (Munch, 1990: 15).

Ünlü orkestra şefi Munch’un yorumundan da anlaşıldığı üzere şeflik büyük oranda iletişim üzerine kurulu bir meslektir. İyi bir şef olabilmek için mutlaka iyi bir iletişimci olmak gereklidir. Orkestra şefi tüm icracıları peşinden sürükleyebilmelidir. İnsanlar onu takip etmeyi istemeli ve hatta bundan zevk almalıdırlar. O zaman müzikal bir önder olarak orkestra şefi karşımıza çıkacaktır.

Orkestranın insanlardan kurulu bir çalışma topluluğu olduğu düşünöldüğünde, bu topluluğa rehberlik eden orkestra şefinin aynı zamanda bir lider konumunda bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Görevi sanat icra etmek olan bir liderin, sanatsal özelliklerinin yanında, başka özelliklerinin de olması gerekmektedir.

Müzik yaratmak için orkestra şefi ile müzisyenler arasında güven ve karşılıklı açık bir iletişim olması gereklidir. Bu sayede müzisyenler orkestra şefini, gözleri ile dinlemek yerine kulakları ile dinlemeye başlayacaklardır. Müzik her şeyden önemli olarak merkezde tutulacaktır. “Şef alçak gönüllü olacak müzik konusunda ise ikna edici olacaktır. Şef orkestranın çalışından sorumludur, icracıların saygı duyması zorlama olmadan onun yönlendirmelerine uymalarını sağlayacak ve müzikalite ortaya çıkacaktır” (Koivunen, 2003: 17).

Konser dinleyicisi, orkestra şefine dıştan baktığında, kürsüye çıkıp, müziğe uyarak elini kolunu sallayan bir insan görür. Nitekim şef denen kişinin gerçekten gerekip gerekmediğini orkestranın şefsiz çalıp çalamayacağını soran dinleyicilerde az değildir.

İlk olarak şef yönettiğı grubun bir üyesidir. İracıların çalmak veya söylemek gibi görevleri var iken, şeflerinde bunların yanında başlangıç ve bitişleri göstermek gibi sorumlulukları vardır.

Çalma grupları genişledikçe, icracıları aynı ritim içinde tutacak birisinin gereksinimi artmaktadır. Bu aşamada devreye şef girmektedir, elindeki çubukla çalgı grubunun karşısına dinleyicilerin yüzü olarak geçer.

Orkestra kendi başına da bir Beethoven senfoniye baştan sona çalabilir lakin ortaya çıkan müzik alkışlanmaya değer bir yorum olmayacaktır. Birde orkestranın çağdaş bir yapıtın ilk yorumunu yaptığını düşünöldüğün de, uyanık bir yol gösterici olmadan orkestra o eserin altından kalkamayacaktır (Munch, 1990: 21).

Orkestralara *kişiliğini* veren, müziğin doğru seslendirilmesini ve yorum özelliklerini oluşmasını sağlayan, doğrudan doğruya şefin kendisidir. Şef ile orkestra

üyeleri arasında bir ruh bağlantısı bulunduğu gerçektir. Şefin duyguları, anıları, bilgisi, düşünceleri, kimi zaman sözün ve el-kol, gövde hareketlerinin ulaştırıcılığı bile gerekmeden, şef ile çalıcılar arasında ki bu ruh bağlantısı gerçekleşir. “Orkestra şefi çaldırdığı bir yapıtta bir geçişi unuttuğunda çalgıcıların, önlerinde nota olduğu halde, o geçidi çalamamaları gibi olaylara pek sık rastlanır” (Munch, 1990: 45). Böyle bakıldığında, bir orkestrayı koskoca bir “çalgı”, orkestra şefini de icracısı olarak düşünmek pek de yanlış olmayacaktır. Orkestranın iyi ya da kötü çalgıcılardan kurulmuş olmasının ortaya çıkan seslendirmeye etkisi, iyi ya da kötü yapılmış bir çalgının verebileceği sonuçlara benzetilebilir. Kötü bir orkestrayı yöneten iyi bir şef, kötü bir piyanoda çalan iyi bir piyaniste benzetilebilir, terside doğru olacaktır.

Piyano ya da keman çalmanın olduğu gibi, orkestra şefliğinin de bir tekniği vardır. Orkestra şefliğinin teknik sorunları arasında başta tempo vurmak gelir. Tempo vurmanın türlü yöntemleri vardır. Bundan dolayı ünlü şeflerden birçoğunun tempo vuruşları birbirine benzemez. Bununla birlikte şefin yaptığı el ya da değnek hareketlerinin, orkestra üyelerinin çalınan parçanın hareket hızını açıkça görebilecekleri kadar net ve belirli olması gerekir. Büyük ve kesin hareketlerle tempo vuran şefleri çalgıcılar çoğunlukla beğenmektedirler.

Bunun aksine geçmişteki bazı ünlü şefler Richar Strauss ve Karl Much orkestra karşısında hareketsiz durup, küçük kol hareketleriyle sadece batonu hareket ettirmişlerdir. Richard Strauss’un orkestrayı yönettiği esnada sıkıntıdan saatine baktığına, bazı görüntülülerde rastlanmaktadır. Lakin ortaya çıkan kaliteli müzik onların orkestra şefliği tarihine geçmelerine neden olmuştur. Bazı şefler ise Leonard Bernstein ve Claude Abbado gibi batonun hareketlerinden çok kol ve vücut hareketleri ile orkestrayı idare etmişlerdir (Schonberg, 1967: 32). Bu estetik şefleri izlemek gerçekten çok keyiflidir, birde kaliteli müzik ortay çıkarttıkları düşünüldüğünde onların adlarının müzik tarihine altın harflerle yazılması kaçınılmaz olmuştur.

Genellikle orkestra şefliği tekniğinde, sağ elin tempo vurma, sol elin ise şefin anlatımla ilintili isteklerini orkestra üyelerine ulaştırma için kullanması, kuramcılarca tanımlanmıştır. Ünlü orkestra şefi Munch’a göre “Sağ kol aklın, sol kol kalbin buyruğu altındadır.” Yalnız burada kalp, ünlü deyişte belirtilenin aksine, hiçbir zaman aklın

bilmeyeceği şeyler yapmamalıdır. Hareketler arasında tam bir bağlılık olmalı, sağ ve sol kolun bir birine ters düşmesi önlenmelidir (Munch,1990: 48).

Şef tempo ile ilgili hareketleri kendiliğinden yapabilmelidir ki, bu yönde fazladan bir düşünce çalışması gerektirmeden, tam bir olgunluk içinde düşüncelerini müziğin daha önemli sorunlarına, çalgıları tam zamanında çalmaya başlamalarına, ya da susmalarına, anlatımla ve üslûpla ilintili sorunlara yöneltebilsin. Demektir ki, orkestra şefliği tekniğinin üstünde her şeyden önce tam bir egemenlik kurulması gereken ilk sorun, tempo vurma sorunudur.

Teknik sorunlar dışında, orkestra şefi müziğin bütün sorunları üzerinde gelişmiş bir kuramsal bilgiye ve bunları uygulama yetisine sahip olmalıdır. Yeni bir yapıtın notasını eline aldığı anda eserin yapısını, temaların gelişimini, çalgı tınlarının dengesini, armonik, ritmik ve melodik yapının birbiriyle ilintili özelliklerini görebilmeli ve orkestra kürsüsüne çıktığında bunları uygulayabilmelidir.

Belirtmek gerekir ki tüm bu sorunlar üstünde orkestra üyeleri hiç düşünmezler ve her şeyi kendilerine şefin anlatmasını beklerler. Demektir ki orkestra şefi, liderlik yetisi, teknik yeteneği, duygu ve düşünce ulaştırma yolunda “ipnotik” gücü yanında, tam bir müzik bilgini gibi çalışmak ve bu çalışmanın sonucunu, orkestranın aracılığıyla vereceği yorumlarda gerçekleştirmek zorundadır. Geniş bir eser dağarcığına sahip olmak, program yapmasını bilmek de şefin başlıca sorumlulukları arasındadır. Programına yapıtların birbirlerine olan ilintilerine ve karşıtlıklarını gözlemek ve bu bakıma dengeli bir program sunmak şefin görevidir. “Şefin başarısının yüzde ellisi, dengeli programlar yapmaya bağlıdır” sözündeki aşırılık pek küçüktür.

2.3.Liderlik

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan bütün toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplum yaşamının herhangi bir boyutunda liderliğin olmadığı hiç bir durum yoktur. *Oxford İngilizce Sözlükte*, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 19.Yüzyıl'nın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Brestrich, 1999: 40,). Liderlik, İngilizce bir kelime

(*leadership*) olup kelimenin aslı fiil olarak “*lead*” seklindedir, anlamı; “yön göstermek, yol göstermek kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik” yapmaktır. “*Leader*” kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Redhouse, 1997). Türkçede ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 3,) Buna bağlı olarak “liderlik”, “liderin görevini, lider olma durumunu” ifade etmektedir.

Liderlik kavramı yönetim bilimini ilgilendiren bir kavram olarak gözüксе de sosyoloji, askeri ve politika gibi birçok konuda ele alınıp analiz edilmiştir (Şişman, 2002: 1), tek bir tanımla; herkesin kabul edebileceği bir anlamla bağdaştırmak mümkün değildir. Bu imkânsızlık dâhilin de liderlik kavramıyla ilgili yapılan tüm tanımlama çabaları, kavrama değişik boyut ve anlamlar yükleyerek, farklı açılara ışık tutmaktadır. Yapılan araştırmaların çokluğu konuya verilen önemin somut bir göstergesi niteliğindedir. Bu durum, liderlik kavramının araştırma sayısına yakın tanıma sahip olmasına neden olmaktadır (Aksel, 2003: 1). V.J. Bentz’ in sadece 1949’a kadar ki liderlikle ilgili literatür incelemesinde, 130 farklı liderlik tanımıyla karşılaştığı (Bass, 1965: 87) düşünülürse, bu konudaki tanımlama farklılıkları da apaçık ortaya çıkmaktadır.

Liderlik sözcüğü ile ilgili bu çok sayıdaki tanımlamanın sebebi ise; küresel ortamda, örgütlerde sürekli değişme ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesi ile ilgilidir. Bu zorluğa rağmen “liderlik” kavramına, yine de birçok tanımlama getirilmiş, ancak bu açıklamaların hiç birisi, kesin hatlarıyla kavrama herkesin kabul edebileceği bir ışık tutmamıştır (Luthans, 1981: 413). Literatürdeki bazı liderlik tanımları şunlardır;

- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Zel, 2001: 90),
- İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyetidir (Adair, 2004: 63),

- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Zel, 2001: 90),

- Liderlik bir konum değil, bir süreçtir. Örgütün her kademesinde herkes için erişilmesi mümkün olan gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes, 1999: 39).

Bu tanımları artırmak mümkündür. Yazgan’a göre en sade tanımıyla liderlik, insanları etkileyebilme gücü veya sanatıdır (Yazgan, 2007: 4).

Liderlik örgütsel davranışların üzerinde önemle durduğu unsurların başında gelmektedir. Grup içerisinde insan unsurunun en temel birim olduğu düşünülürse, organizasyon içerisinde birey ihtiyaçlarının karşılanması ve amaçlarına ulaşılmasında grubun örgütlenmesi zorunluluğu, liderlik ve yöneticilik kavramının gelişmesinde en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Koz, 2007: 168).

Sosyal bir varlık olan insan, ihtiyaçlarının karşılanması için belirli bir grup içinde var olmak durumundadır. Bu tanımlar ışığında bir kalabalığın “grup” olabilmesi için, ortak değerlere ve amaçlara ihtiyacı vardır (Kağıtçıbaşı, 1996: 200). Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç döngüsü içerisinde insanlar grup olarak yaşamaya ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek ve ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar (Ener ve Güner, 1988:342; 2005:5).

Liderlik tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir. Temel olarak liderlik, motivasyonu sağlamak, yön vermek, danışmanlık, rehberlik ve amaçlarını gerçekleştirmede önemli rol oynar. Liderlik kalitesi ise örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. Liderler organizasyonlarının içinde çeşitli düzeylerde kendilerini gösterirler ve bu seviyeye göre onların etkinlik düzeylerinde belirlenebilmektedir.

Maxwell'e göre liderliğin **beş seviyesi** şöyledir:

5.Kişilik		Saygı: İnsanlar sizi kişiliğiniz ve ortaya koyduklarınız için severler.	Not: Burası insan ve organizasyonu geliştirmek için yıllar harcamış olan liderler için ayrılmıştır. Bir kaçını başarabilir. Bunu yapabilenler yaşamdan daha büyüktürler.
4.İnsan Gelişimi		Çoğaltma: İnsanlar sizi onlar için yaptıklarınızdan dolayı izlerler.	Not: Burası uzun süreli büyümenin sağlandığı yerdir. Lider geliştirmek konusundaki çabalarınız, organizasyonun ve insanların büyümesini sağlar. Elinizden geleni yapın ve bu seviyede kalın.
3.Uretim		Sonuçlar: İnsanlar organizasyon adına yaptıklarınız için izlerler	Not: Burası insanların başarı duygusunu hissettikleri yerdir, sizi ve yaptıklarınızı severler, sorunlar en küçük çabayla çözülür.
2. İzin		İlişkiler: insanlar istedikleri için izlerler.	Not: Etkiniz yaptığınız işlerin üzerinde gelişmez. Burada ne kadar uzun kalırsanız, gruptan ayrılımlar ve moral düşüklüğü o kadar fazla olur.
1.Pozisyon		Haklar: İnsanlar zorunlu oldukları için izlerler.	Not: İnsanların sizi ifade eden otoriteden ötede izlerler. Bu seviye çalışmayı eğlenceli hale getirir. Dikkat: Bu seviyede yükselmezseniz çok fazla kalmak, yüksek <u>motivasyonlu</u> insanları yerinde duramaz hale getirir.

Şekil 2.3.1. *Liderliğin Beş Seviyesi* (Maxwell,1998:..22)

Bu seviyelerden de anlaşıldığı üzere liderlik temelde bir insan ilişkileri oyunudur. Çünkü asıl yapı insandır ve vazgeçilmezdir. İnsanları yapmakta oldukları işlerine tüm enerji ve potansiyellerini yönlendirme sanatıdır. Bunu sağlamak için onların sizin ve organizasyon için kıymetli olduklarını hissetmelidirler.

Hayatta en büyük zorlukları yaşayan ve başkalarına en büyük zararı veren birey, diğer insanlara ilgi duymayan bireydir. İnsanlığın bütün başarısızlıkları bu tür bireylerden kaynaklanır (Alfred Adler'den aktaran Sharma, 2007: 97).

Ralph M. STOGDIL, liderlik teorileri ve araştırmaları neticesinde liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanların toplamı kadar liderlik mevcuttur, diyerek liderliğin tek ve evrensel bir tanımı olamayacağını ancak liderlik için üç önemli faktörün bulunduğunu vurgulamıştır (Stoner ve Wankel, 1996: 445).

Birincisi liderlik diğeri insanların (astların ve izleyicilerin) varlığını gerektirmektedir. Grup üyeleri, liderin yönlendirmelerini istekli olarak kabul ederek, liderin statüsünün belirlenmesine yardımcı olmakta ve liderlik işlevini kabul edilebilir hale getirmektedir. Astların olmadığı bir yöneticinin liderliğinden bahsetmek mümkün değildir.

İkincisi lider ve astları arasındaki güç dengesinde bir eşitsizlik mevcuttur. Liderin, astlarının bazı faaliyetlerini yönlendirme yetkisi olmasına rağmen astların böyle bir yetkisi yoktur. Bununla birlikte astlar liderin bu faaliyetlerini değişik şekilde etkileyebilmektedirler.

Üçüncüsü liderler yasal olarak emir ve talimatlar verebilme yetkisine ilave bazı güçlerini de kullanarak astlarını etkileyebilmektedirler. Şimdi liderlerin sahip oldukları gücün kaynaklarını izah etmeye çalışalım.

2.3.1. Liderlik Gücünün Kaynakları

Güç kavramı; bir kişi veya grup tarafından diğeri insanların arzulanan biçimde davranmalarını sağlamak için, çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade etmektedir (Arıkan, 2001, s.285). Güç yalnızca örgütün hiyerarşik yapısı içinde kişinin sahip olduğu makamdan ibaret değildir. John French ve Bertram Raven hiyerarşik düzen içerisinde ki mevki için beş temel güç kaynağı tanımlamışlardır (Stoner ve Wankel, 1986: 299).

a. *Ödüllendirme gücü* (Reward Power) liderlerin, arzu ve isteklerinin yerine getirilmesi karşılığında astlarını ödüllendirme imkân ve kabiliyetleridir.

b. *Zorlayıcı Güç* (Cocercive Power) ödüllendirici gücün aksine astların lider tarafından istenilen davranışları yerine getirmemeleri durumunda ki cezalandırma

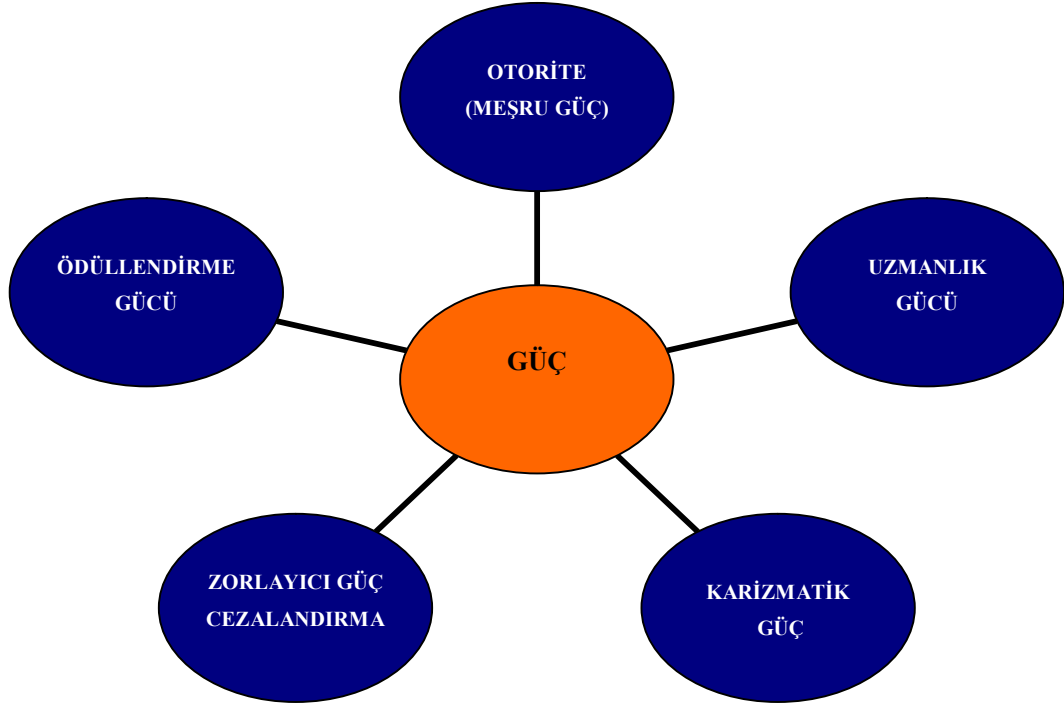
imkânı ve kabiliyetidir. Astlar ceza veya işlerini kaybetme korkusu ile liderin isteklerini yerine getirirler. Zorlayıcı güç genellikle astların asgari standartlarda performans ve uyumlarını sağlamak için kullanılır.

c. *Yasal Güç* (Legitimate Power) Bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan ve bu nedenle bazen de “otorite gücü” olarak ifade edilen güçtür. Yasal güç, astların itaat etmeleri gerektiğine inandıkları güç kaynağı olarak da görülebilir. Otorite ile eş anlamlı olarak kullanılır. Astların belli sınırlar içinde liderin gücünü kabullenmesidir.

d. *Uzmanlık Gücü* (Expert Power) Astlar, belli konularda lider kadar bilgi ve tecrübeye sahip olmadıklarına inanırlar. Uzmanlık gücü sadece belirli bir konuyu kapsayan dar bir alan için geçerlidir. Astlar liderin bu konudaki bilgi ve tecrübesine güvenerek görevlerini yerine getirirler.

e. *Karizmatik Güç* (Referent Power) Asların, liderlerin kişisel özelliklerini ve yeteneklerini taklit ederek onlar gibi olmak isteğinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik gücün etkisi liderin sahip olduğu mevkilerden ve astların onlara olan hayranlıklarından kaynaklanmaktadır.

Güç kullanma yolları genellikle uygulamada bir arada ve birbirini tamamlar şekilde kullanılmaktadır. Yine toplumsal bilimlerde bunların etkilerini inceleyen yazarlardan bazıları, güç kullanma yollarını etkileri açısından cezalandırıcı ve cezalandırmayıcı yollar olarak ayırmayı uygun görmekte-dirler. Genellikle cezalandırma gücünün çatışma ortamı yaratacağının düşünülmesi diğer güç kullanma yollarında ayrılmasını uygun göstermektedir. Cezalandırma gücü uygulaması halinde, tehdit unsuru oluşmakta ve belirgin tepkiler, korku, endişe ve direniş olabilmektedir. Cezalandırma gücü, uygulamanın direnişin şiddetine göre sıcak çatışmaların bile nedeni olabilmektedir (Begeç, 1999: 16).



Şekil 2.3.1.1. *Liderlik Gücünün Kaynakları* (Bateman ve Zeithaml,1990: 493)

Buraya kadar izah edilen konular yalnızca gücün potansiyel kaynaklarıdır. Liderlerin bunlardan bir veya bir kaçına sahip olması astlarının üzerinde etkili olabileceğinin garantisini vermemektedir.

Astların saygısını ve hayranlığını kazanmış olan bir yönetici astların işlerini zamanında yapmaları ve yaratıcı olmaları konusunda yeteri derecede etkilemeyebilir. Astları tarafından kabul veya ret edilmesi etkilemenin temel taşıdır.

2.3.2.Lider

Liderlik kavramını açıkladıktan sonra lideri tanımlamak daha kolay olacaktır. Tarihin her döneminde çeşitli liderler çıkmış ve toplumların yaşantılarına yön vermişlerdir. Askerlikten politikaya, iş hayatından teknolojiye kadar çok geniş bir alanda liderler en çok aranan kişiler olmuşlardır.

- Lider, uygun vasıflara ve teknik ya da mesleki olmaktan daha öte durumdaki bilgilere sahip olan bir kişidir (Adair, 2004: 80),

- Bir şeyi başkalarına, istemek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişidir (Şimşek, 1999: 176),
- Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Balçık, 2002: 152),
- Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (Eren, 2001: 465).

Şu halde lider, insanların yalnız başına erişemeyecekleri bazı ihtiyaç ve hedefleri belirleyerek, kendileri ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek oluşturdukları gruba yön veren, onu örgütleyip bir plan dâhilinde harekete geçirme yetenekleri olan kimselerdir (Eren,1993: 287).

Lider, yapılacak işin odak noktasında olup astlarının gücü onda toplanır. Lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarından etkilenirken, bunun bir karşılığı olarak; astlarının dikkatlerini kendi üstünde toplayarak onların arzu ve enerjilerini kendi istediği bir amaca yönlterek bu hedef doğrultusunda davranışa yöneltten kişidir (Arıkan,1997: 1).

Lider diğer insanlara rehberlik eder ve onları yönetir. Çünkü liderin yardımcıları ve izleyicileri vardır ve onun idaresi altındadırlar. Lider bütün gücünü ve gayretini yönetme de ve amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı takdirde başarılı olur (Allen, 1958: 5).

Lider, astlarına “daha çok çalışın” demekten çok onları yönlendirmeli ve “katılımcı” olmaya özendirmelidir. Ayrıca sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için takım çalışmasının gelişmesini desteklemelidir (Marşap, 1998).

Lider, bütün bilim alanlarının kesiştiği bir noktada “anlayan” bir yönetici “yorumlayan” bir uzman, bilimsel bulguları yorumlayabilen ve sosyal eylemlere dönüştürebilen bir yönetici konumundadır (Edinsel,1997: 52).

Bu yüzden liderler, başında bulunduğu örgütsel yapıyı yöneten, aydınlatan, ileriye götüren, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen öncü kişidir (Çelik, 1997: 77).

Lider, güçlü bir sorumluluk duygusu, görev yerine getirme, güçlü amaçlara ulaşmada sebahatkâr, atılgan, problem çözücü, sosyal durumlarda inisiyatif kullanabilen, kendisine güvenen ve tanıyan, karar alan ve bunu uygulama isteğinde bulunan, dışarıdan gelebilecek çeşitli baskılara karşı göğüs gerebilen, hayal kırıklıklarını ve gecikmeleri hoşgörü ile karşılayabilen, diğer personeli davranışları ile etkisi altına alabilen ve örgütün sosyal yapısını harekete geçirip elinde tutuma sanatını kullanabilen kişidir diyebiliriz (Hampton,1978: 597).

Lider ile ilgili yaptığımız bir çok tanımdan sonra kısaca izah etmemiz gerekir ise lider; hedef kitlesini olduğundan, olması gereken noktaya getiren kişidir diyebiliriz (Çomak, 1997: 68). Tablo 2.3.3.1.'de lider ve lider olmayan davranışlar gösterilmektedir.

2.3.3.Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki İlişkiler

Liderlik yönetim için hayati öneme sahip bir kavramdır. “Yönetim-Yönetici” ve “Liderlik-Lider” kavramları birbirlerine çok yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli ve aynı zamanda anlamalı ilişkiler ve farklılıklar vardır.

F.Drucker verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemiştir. Örgütsel verimlilik ve etkinliğin gerçekleştirilmesi içinde yönetsel verimlilik ve etkinliğe gerek vardır.

Yönetsel verimlilik, yöneticinin; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdi ile en fazla çıktıyı alması anlamına gelir. Yönetsel etkinlik ise, yöneticinin; yönetim faaliyetlerinde kendisini başarıya ulaştıracak bir yönetim yoklamasıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamına gelmektedir. Bütün bunları yöneticinin lider olup olmaması etkilemektedir (Bingöl, 1993, s.252).

Örgütlenme büyüme yönünde bir eğilim söz konusudur. Örgüt çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenir ve işlevleri gerçekleştirecek yeni karmaşık yapılara gerek duyar.

Tablo 2.3.3.1.

Lider ve Lider Olmayan Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	LİDER OLMAYAN DAVRANIŞI
İnsanlarla ilişkileri rahattır.	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir.
Çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla önem verir.	Kendisine öncelik verir.
Kapısı daima herkese açıktır.	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz.
İşe erken gelir, geç ayrılır.	İşe geç gelir, zamanında ayrılır.
Özel park yeri, yemek odası, banyo kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir.
Kolay iletişim kurar.	Astları ile ilişkide bürokrasiyi kullanır.
İyi dinleyicidir.	İyi konuşmacıdır.
Herkese karşı hoş görülüdür.	Sadece üst ve amirlerine karşı hoş görülüdür.
Alçak gönüllüdür.	Kendini beğenmiştir.
Güçlüdür Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır.	Bulunmaz olduğunu düşünür. Kurnazdır.
Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır.	Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur.
İnandırma gücü yüksektir.	Karasızdır.
İnsanlara güvenir.	Yalnızca kelimelere ve kâğıt üzerindeki sonuçlara güvenir.
Personelin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenir.	Tersini yapar.
Astları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder.	Uzun raporlar ister.
Verdiği sözde durur.	Sözünü tutmaz.
İşyerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür.	Alacağı ücret her şeyden önemlidir.

(Begeç, 1999:17)

Tablodaki lider davranışlarını kendinde geliştirebilmiş bir yönetici, örgütün tüm bireylerini, örgütün amaçları doğrultusunda, eş güdüm içerisinde aynı hedeflere sürükleyebilecektir.

Ortaya çıkan koordinasyon güçlüklerini giderilmesi için yeni politikaların oluşturulması gerekir. Örgütler sürekli sistemsel değişiklik istekleri ve personelden beklenen davranışı sağlamak için sürekli güdüleme çabası altında çalışmaktadır. Belirlenen ve benzer neden örgütlerin yapısını etkilediği kadar yönetim anlayışını da etkilemektedir. Gerek örgüt içinde gerek örgüt dışında yaşanan değişim yöneticinin

geleneksel yönetim anlayışını sorgulamaktadır. Bu anlayış amaç-süreç-insan ağırlıklı bir merkeze kaymaktadır.

Yönetici ile lider arasındaki farklar devamlı olarak incelenen konulardır. “Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı belirginleştirmek için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örneğini verebiliriz. Bir fotoğrafçı, sadece karşısında var olan nesneleri ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak tespit eder “(Akar, 2004).

Yönetici “işleri doğru yapar”. Ressam ise karşısında var olan veya olmayan nesneleri ve olayları, kendi yaratıcılığı, yorumu ve tarzı ile ortaya koyar. Yani lider “doğru işleri yapar”. Fotoğrafçı sadece “bir kez” kâğıt üzerinde yaratırken, ressam hem zihninde ve hem de tuvalinde olmak üzere “iki kez” yaratmaktadır (Akar, 2004).

Yöneticinin başarısız olmasının en bilinen nedeni yeni konumunun gereklerine göre kendini yetiştirmede ki yetersizliği ya da isteksizliğidir. Daha önce başarılı bir şekilde yapmakta olduğu şeyi sürdürmekte ısrar eden yönetici başarısızlıkla yüz yüze kalacaktır. Günümüzde yöneticilik gittikçe farklı bilgi, beceri ve davranışları gerektiren bir meslek haline gelmiştir.

Yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet etmekte oysa lider amaçlarını kendi saptamaktadır. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu arzulanan davranışa yöneltir. Yönetici gücünü yasal yetkilere dayandırır. Liderin gücü yasal yetkilere dayanmaktan, öte astları tarafından verilir. Yönetici “iş doğru yapan”. Lider ise “doğru işi yapan” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır. Lider hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici, hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis’in “21. yy.da yaşamı sürdürmek için yeni nesil Liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil” görüşü düzensiz, değişen ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkili ve hâkim olacağını belirtmektedir (Ülker, 1997: 183). Tablo 2.3.3.2.’de yönetici ve lider arasındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak ortaya konulmaktadır.

Organizasyonlarda, insanlar genellikle üç gerekli rolden birisini oynarlar; üretici idareci ve lider. Her rol organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Örneğin; eğer bir üretici yoksa büyük fikir ve kararlar ele alınamaz. Kısacası iş yapılamaz. Yöneticinin olmadığı yerde ise bir rol çatışması ve belirsizlik vardır; herkes kurulu olan birkaç sistem ve prosedürü uygulayıp bağımsız hareket ederek üretici olmayı dener. Ya eğer bir lider yoksa öngörü ve yön seçiminde ziyafet yaşanır. İnsanlar görevlerinin gereklerini kaybetmeye başlar.

Yöneticiyi lider yapan özellikler, astları tarafından kabul edilmesi ile gerçekleşir. Bu kabullenme yöneticilikte yasal zorunluluklardan kaynaklandığı halde, liderlikte astların kişisel değer ve yargıları, kişinin yetiştiği ve bulunduğu bölgedeki örf ve ananeleri bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Liderin kendini kabul ettirebilmesi, astların liderinin kendilerine ait olduğu hissini duymaları ile mümkündür. Bu ait olma hissini sağlayabilmek için de liderin, kişisel örf ve ananelere uygun davranışlar sergilemesi gereklidir (Sıgır ve Mert,1998: 12).

Organizasyonlar ve işletmelerde sadece hiyerarşik yapının neticesinde veya meydana gelmiş olan şartların gereği idarecilik yapan, liderlik niteliği olmadığı halde belirli makamlarda görev yapan yöneticiler bulunabilmektedir. Ancak buraya kadar yazılanlardan da anlaşılacağı gibi ideal olan hem yöneticilik hem de liderlik özelliğine sahip, bu özelliklerin her ikisini de eşgüdüm içerisinde kullanabilen kişilik olabilmektedir.

Tablo 2.3.3.2.

Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Gücünü ve yetkisini mevkisinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır.	Gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
Astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır.	İnsanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.
Arkadan iter.	Önde gider ve önderlik eder.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir.	Örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.
Astların(izleyicilerin) kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir.	İnsanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.
Astlarına verilen işleri yaptırır.	Astlarını yapılacak işlere yöneltir.
Nasıl yapılacağını söyler.	Nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler.
Tek adamdır.	Ekip adamıdır, takım oyuncusudur.
"Yürüyün" der.	"Yürüyelim" der.
Bugünü düşünür.	Yarını düşünür.
Korku yaratır, baskı ve disiplin uygular.	Sevgi, saygı ve güven yaratır.
Hata arar.	Hataları düzeltir.
Hata bulur ve hataları cezalandırır.	Basarı arar ve başarıları ödüllendirir.
Emir verir.	Öneri getirir.
"Ben" der.	"Biz" der.
Daha çok otoriterdir.	Daha çok demokrattır.

(Peker ve Aytürk, 2000: 52-54)

2.3.4. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmüştür. Liderlik konusunda tarihsel bir perspektif dâhilinde yapılan araştırmalar, bugün yapılan bazı tanımlara ışık tutmaktadır. 1900'lerin başlarına kadar giden araştırmaların ilk bölümleri liderin, diğer grup üyelerinden ayıran özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır (Sabancı, 2005: 27).

Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip oldukları bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar tarafından yönetimdeki durumsal etkenler üzerinde incelemeler yapılmış ve halen çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Liderlik ile ilgili olarak yapılmış olan bu çalışmaları Tablo 2.3.4.1.'de gösterildiği gibi dört grup altında toplayabiliriz.

Tablo 2.3.4.1.

Liderlik Teori ve Araştırmaları

DÖNEM	YAKLAŞIM	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaradılışında mevcuttur.
1950–1960 arası	Davranış yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilidir.
1960–1980 arası	Durumsallık yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

(Brayman, 1993:1)

2.3.4.1. Lider Özellikleri Yaklaşımı (Leader Traits)

Liderlik konusunda ilk yaklaşım olarak kabul edilen bu teori, lideri fiziksel ve kişilik özellikleri açısından ele alır. Buna göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içerisinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu kişisel özellikleridir (Koçel, 2001,s.469). Teoride, liderin bu bireysel farklılıkları ortamın özelliklerini geri plana atar, göz önüne almaz. Başka bir deyişle, liderlik karakterine sahip bir kimse, nasıl bir grubun içerisinde olursa olsun, liderdir (Kağıtçıbaşı, 1996: 230).

Lider özelliklerinin ölçülebilmesi için yapılan araştırmalarda, araştırmacılar iki yaklaşım üzerinde durmuşlardır. İlk önce lider olarak benimsenmiş insanların kişisel özellikleri ile lider olmayan insanların kişisel özelliklerini karşılaştırmışlardır. İkinci olarak kişisel özelliklerin liderlik üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi üzerinde araştırma yapmışlardır. Yapılan bu araştırmalarda daha çok birinci kategorideki liderlik karşılaştırılması üzerinde durulmuştur (Begeç, 1999: 19).

Liderler sahip oldukları özelliklerden, farklılıklardan dolayı grup üyeleri tarafından lider olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda liderlerin sahip oldukları özellikler; liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.

Özellikler teorisinde yapılan tüm çalışmalar liderin kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmalar bu anlamda lideri, izleyenlerden ayrıcalıklı kılar. “İdeal” lideri ortaya koymak için yürütülen birçok çalışma, bu anlamda çok farklı lider özelliklerini ortaya koymaktadır. Yürütülen bilimsel çalışmalar genel bir “lider özelliği” ortaya koymakta zorlanırken, ilk döneme ilişkin lider özellikleri şu şekilde tablolandırılmaktadır (Koz, 2005: 74).

Tablo 2.3.4.1.a.

Lider Özellikleri

FİZİKSEL ÖZELLİKLER		KİŞİSEL ÖZELLİKLER		
1. Yaş	6. Güçlülük	1. Zeka	6. Güven Verme	11.Duygusal Olgunluk
2. Boy	7.Güzellik-Yakışıklılık	2. Hitabet Yeteneği	7.Sorumluluk Alma	12.Samimiyet
3. Cinsiyet	8. Olgunluk	3. İnsiyatif	8. Bilgi	13. Açık Sözlülük
4. Irk		4. Doğruluk	9. Kişiler Arası İlişki	14. Kararlılık
5. Kilo		5.Dürüstlük	10.İleriye Görebilme	

(Begeç,1999: 20)

Teorisyenler görev sorumluluğu üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşıma göre liderler çizelge 2.3.4.1.a.'daki özelliklere izleyicilerinden daha fazla sahiptir. Bu çerçevede grup içerisinde bu özelliklere sahip kişiler önceden tespit edildiği takdirde liderleri önceden belirleyebilme imkânının doğacağı düşünülmektedir.

Özellikler teorisine yönelik diğer bir önemli çalışma ünlü psikolog ve araştırmacı John Gardner tarafından yapılmıştır. Gardner (1989) çok sayıdaki Kuzey Amerika organizasyonları ve liderleri ile çalışmıştır. Sonucunda liderlerin benzer hareketlerinin ve tavırlarının başka durumlarda da geçerli olabileceğini bulmuştur. Bunlar şu şekildedir:

- Fiziksel sağlık ve dayanıklılık
- Akıllılık ve duruma uygun karar verebilme
- Kendi isteği ile sorumluluğu kabul edebilme (İnsiyatif kullanma)
- Mesleki yeterlilik
- Takipçilerini ve ihtiyaçlarını anlayabilme
- İnsanlar ile anlaşma becerisi
- Başarı arzusu
- İnsanları motive edebilme becerisi
- Cesaret ve kararlılık
- Güvenilirlik
- Kararlılık
- Kendine güven
- Esneklik,

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha

fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların önder olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2001: 470). Bu durum ise liderin özellikleri teorisi ile bağdaşmamaktadır. Sisk Ve Williams'a göre lider özellikleri yaklaşımının başarısızlığına yol açan önemli faktörler şunlardır:

- a. Özellikleri adlandırmak, “Özelliğin ne kadarına ihtiyaç olduğunu” göstermemektedir.
- b. Özellikler genellikle yetersiz tanımlanmaktadır ve birbirleri ile örtüşmemektedir.
- c. Özellikleri ölçmek amacıyla kullanılan kişilik testlerinin, güvenilirliği ve geçerliği sık sık sorgulanabilir olmaktadır.
- d. Kişilik fonksiyonları; tüm özellikler karşılıklı eylemleri ile bir bütün olması dolayısıyla özellik psikolojisi kalıtsal kusurları kapsamaktadır. Eşsiz ve bazen tahmin edilemeyen davranış tarzı oluşturmaktadır. Aynı fiziksel özellikler sahip iki kişi diğer kişisel özelliklerinin aynı olmaması dolayısıyla (örneğin, değerler ve sorumluluk duygusunun olmaması) farklı davranabileceklerdir. Belirlenmiş bir özelliğin ne olduğu konusunda genel bir mutabakat yoktur. Görünüşte kişilik-ilintili karakter bir özelliktir ancak bu tanım daha fazla açıklama gerektirmektedir.
- e. Özellik yaklaşımı, liderlik gereklerinin bir durumdan diğer bir duruma farklılık gösterdiğini tanımlamakta yetersizdir.
- f. Özellik yaklaşımı, belirli bir durumda başarılı olmak için gerekli özellikler ile sadece ihtiyaç duyulan özellikleri (örneğin, bazı danışmanlık işlerinde kararlılık ihtiyacı) birbirinden ayırt etmekte başarısızdır. Aynı zamanda, kişiler arası ilişkilerde olduğu gibi, çok arzulanan özellikleri eksik olan kişilerin, teknik veya maddi meselelerle ilgili üst düzey karar alma yönünde başarılı olabileceğini göstermekte başarısızdır (Sisk ve Williams,1981: 373).

Araştırmacılar, lider özellikleri teorisi liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalınca liderin sahip olduğu özelliklerin yerine liderin grup içerisinde nasıl davrandığı üzerine araştırmaya başlamışlardır. Bunların sonucu olarak karşımıza *lider davranışları yaklaşımı* çıkmıştır.

2.3.4.2.Lider Davranışları Yaklaşımı (Leader Behaviors)

Davranışsal yaklaşıma yönelik, farklı kuruluşlar tarafından değişik açılardan araştırmalar yapmışlardır, sonuç olarak bazı temel davranışsal yaklaşım çeşitlerini ortaya koymuşlardır. Neticede elde edilen temel yaklaşım birbirinin aynısı olmuştur.

Araştırmacılar temelde iki tür liderlik üzerinde hem fikir olmuşlardır. Bir tanesi *Göreve Yönelik Liderlik*, diğeri ise *Kişiyeye Yönelik Liderlik* (yetenek, kişiyi dikkate alma, çalışana yönelme) şeklindedir. Bütün bu çalışmalar Mc Gregor'un incelemelerinde yeniden şekillendirilerek birleştirilmiş ve bütün araştırmacılar tarafından geçerliliği kabul edilmiştir.

Günümüze kadar liderlik konusundaki çalışma ve araştırmalara temel teşkil eden “liderlik tarzları”, davranışsal yaklaşımın alana en önemli katkısıdır. Liderlik tarzları ile, liderin izleyicileri ile olan ilişkilerinde “nasıl, hangi hususa önem vererek davrandığı” veya “liderin izleyicilerini etkileme biçimi” tanımlanmaktadır (Ergun, 1981.s.40).

Lider Davranışları Yaklaşımına yönelik yapılan araştırmalardan Iowa, Ohio, Michigan üniversitelerinde, ayrıca Robert Blake ile Jane Mouton'un ve Rensis Likert'in ‘Sistem-4 Yaklaşımı’ bu kısımda incelenecektir.

d. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Kurt Levin 1930'lu yılların sonuna doğru ilk çalışması için, 10 yaşındaki çocuklar için eğlence kulüpleri oluşturmuş, üç farklı liderlik tarzı ile yönetilen çocuk kulüplerinin arasındaki farklılıkları ve ilişkileri incelemiştir. Bu kulüp yöneticileri otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olarak belirlenmiştir. Şimdi yapılmış olan bu araştırmadaki yöneticiler arasında ortaya çıkan farklılıkları ve ilişkileri incelenecektir (Begeç, 1999: 23).

Otoriter lider; grubu yönlendirmiş, onlara yapacakları işleri söylemiş ve katılımcılığa fazla müsaade etmemiştir. Bu lider eleştiri yapacağı veya ödül vereceği

zaman kendi kişisel gözlemlerini dikkate almış, grup bireylerine açık olarak tavır almak yerine onlarla ilişki kurmuş ve arkadaş olmaya çalışmıştır.

Demokratik lider; grup tarafından alınmış olan kararları desteklemiş ve onlara yön vermiştir. Eleştiri yapacağı veya ödül vereceği zaman kişisel gözlemlerden çok objektif karar vermeye çalışmış ve bunu grubun bir üyesi olarak yapmaya gayret etmiştir.

Serbest bırakıcı lider ise; grubu kararlarında ve davranışlarında tamamıyla serbest bırakmış, onları herhangi bir şekilde yönlendirmemiş ve liderliğini dayatmamıştır.

Bu deneysel sonuçlar çerçevesinde üç değişik liderlik şeklinde çeşitli durumlar altında meydana gelen başarı, hüsrana, karar gibi durumlar gözlenmiştir. Bazı sonuçlar çok kesin ve açık olarak ortaya çıkmıştır, ancak bazılarında ise net sonuçlar elde edilememiştir. Ulaşılan kesin sonuçlar şu şekilde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 20 erkek çocuktan 19'u demokratik lideri; otoriter lidere tercih etmiştir. Aynı zamanda erkekler 10 olayın 7 sin de serbest bırakıcı lideri; otoriter lidere tercih etmişlerdir. Erkek çocukların çoğu emirlere uymakta zorlanmışlardır.

Araştırmaya katılan çocuklar otoriter lidere iki şekilde tepki vermişlerdir. Bunlar saldırganlık ve hissizlik şeklinde olmuştur. Her iki tepkide otoriter liderin davranışları başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Aynı zamanda otoriter liderin grubundan ayrılıp serbest bırakıcı liderin grubuna giren çocuklar saldırgan davranışlar sergilemeye devam etmişlerdir. Serbest bırakıcı liderin bulunduğu grup içerisinde ise saldırgan davranışta bulunan çocuklar çok az sayıda kalmıştır. Demokratik lider ise her iki grubun arasında olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 1992: 271).

Tablo 2.3.4.2.a.

Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderin Özellikleri

OTORİTER	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
1.Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	1.Bütün politikalar liderin yönlendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1.Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.

2. Teknik ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	2. Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götürecek genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif ile süreci seçime sunar.	2. Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilebilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
3. Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	3. Bireyler kimle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	3. Lider hiçbir şekilde karışmaz.
4. Bireylerin işlerini değerlendirir. En üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruplardan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	4. Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	4. Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

(Okakın ve Tınaz, 1997:3)

b. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ohio üniversitesinde yapılan çalışmalarda, liderlik ile iyi yönetmeyi eş anlamlı olarak değerlendirmişlerdir. Liderliğin tarifinden çok liderliğin veya etkinliği üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar bu liderlik yaklaşımında iki etkin konu üzerinde durmuşlardır. İlki görevi ön plana çıkartan “yapıyı dikkate alma” diğeri de astlar ile olan ilişkileri ön plana çıkartan “kişiyi dikkate alma” dır.

“İnsan merkezli” ya da görev merkezli liderlerin özellikleri incelendiğinde; insan merkezli lider personel ile daha yakın kişisel ilişkiler geliştirmekte, personelin beklenti ve gereksinimlerine daha büyük bir duyarlılık göstermedirler. “Görev merkezli” liderler ise görev ya da işin teknik yanını daha çok benimsemektedirler. Öte yandan “insan merkezli” liderliğin, “görev merkezli” liderliğe oranla daha yüksek bir üretkenlik sağladığı personelin iş doyumunu ve moral açısından daha göreceli ve daha olumlu bir ortam yarattığı tespit edilmiştir (Begeç, 1999: 25)

c. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Kahn ve Katz adlı bilim adamları, lider davranışları üzerine, traktör fabrikası ve demiryolu işletmesinde, iş tatmini ve grup verimliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmışlardır.

Araştırmaların neticesinde üretimin yüksek olduğu bölümdeki yöneticilerin personel ile çok yakın ilişki içinde oldukları, onların dertleriyle yakından ilgilendikleri, buna karşın üretimin düşük olduğu bölümdeki yöneticinin personel ile tersi davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir. Üretimin artmasını çalışanların başarısından çok yönetici ve astları arasındaki ilişkilerin yakınlığına ve personellerini yetiştirmek konusunda gösterdikler çabaya bağlamışlardır (Luthans, 1992: 272).

d. Robert Blake ve Jane Mouton'un Çalışmaları

Bu araştırmacılar bir yönetim ölçeği geliştirmişler ve bu ölçek vasıtasıyla liderlik tarzlarını açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütler için üç önemli unsur mutlaka gereklidir.

- Maksat – Her örgütün bir maksadı vardır.
- İnsanlar- Her sosyal organizasyonda insanlar mevcuttur ve bunlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir arada olurlar.
- Hiyerarşi – Her organizasyon çeşitli kademelerdeki yöneticiler ve grup üyelerinden oluşur.

Çalışmalarını yönetici ile izleyicileri arasındaki ilişkileri ve bağlantıları araştırmışlardır. Amaçları önce üretimi, daha sonra ise insan ilişkilerini dikkate almaktır. Oluşturdukları beş temel liderlik boyutları şunlardır:

- Bu liderler ne üretime, ne de insana yöneliktir. Lider ne üretimi arttırmaya yönelik planlama ve örgütlenmeyi yapmakta, ne de astlarının ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Yalnızca yapılması gereken kadar iş yapar. Üretim düşüklük ve ilişkilerdeki bozukluğa sürekli mazeret bulur.

- Astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta, ancak üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi yeterince gerçekleştirememektedir. Lider ilişki ve duyguların yönetim için en önemli faktör olduğunu düşünmektedir.
- retime yönelik planlama ve örgütlenmeyi çok iyi yapmakta ancak astlarının arzu ve istekleri ile pek ilgilenmemektedir. Yönetim gücünü sahip olduğu mevkiden almaktadır. Lider devamlı iş ile ilgilenir ve detaylarla uğraşır. Astlarını görevlerini yaparken devamlı kontrol altında tutar.
- Astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi son derece iyi yapmaktadır. Ekip çalışmasını her zaman ön planda tutar. Lider başarısını yardımlaşma ve inisiyatif kullanarak sağlar. Amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirirken iş birliğine önem verir.
- Bu tarzdaki lider ise, üretime astlarına yönelik davranışlarında orta ldedir. Liderin üretimle ilgili planlaması ve örgütlemesi vasat, izleyicilerle ilişkileri ise tatminkr düzeydedir. Motivasyonları gruptaki diğer üyelerden daha fazladır. Kısa vadeli planlarda olumlu ve aktif rol oynar (Begeç, 1999: 32).

e. Rensis Likert'in Sistem – 4 Yaklaşımı

Likert liderlerle ilgi yaptığı çalışmalar sonucunda dört yaygın liderlik tarzının olduğunu gözlemlemiştir. Ona göre Sistem 1 Liderlik tarzı daha çok işe yöneliktir. Sistem 4 ise daha demokratik olup çalışana yönelik bir yaklaşım tarzıdır (Silver,1981: 368).

Sistem 1: İstimrarcı-Otoriter, bu yönetim tarzında kararlar lider tarafından alınır ve astlara ender olarak danışılır. Liderlerin çalışanlarına güveni yoktur. Örgütün amaçlarını lider belirler, görev yerine getirilirken genelde tehdit ve zorlama vardır. Sürekli bir kontrol söz konusudur. Örgüt genelde en st lider tarafından denetlendiğinden amaç dışı oluşumların ortaya çıktığına rastlanmaktadır.

Sistem 2: Yardımlaşıcı-Otorite. Bu yönetim tarzında liderlerin astlarına güvenleri vardır. Liderler bir miktar yardımlaşıcı yaklaşım sergiler ve arada sırada onların fikirlerini alır. Örgütü etkileyecek kanarlar st kademe tarafından alınır, astlar sadece belirli çerçeveye indirgenmiş, az seçenekli kararlara yardımcı olurlar. Astları

yönlendirmede ödöl ve ceza uygulanır. Kontrol faaliyetleri sınırlıda olsa orta ve alt kademelere geçirilmiştir.

Sistem 3: Danışımıcı-Demokratik, bu yönetim tarzında liderlerin tam olmasa da astlarına önemli ölçüde güveni vardır. Karar alma sürecinde fikirlerinden yararlanılır. Yine de yönetimin kontrolü sürekli liderin elindedir. Önemli kontrol faaliyetleri astlara devredilmiştir. Ancak gerçek güç hala yönetimdeki liderdir.

Sistem 4: Katılımcı- Demokratik, bu yönetim tarzında, liderlerin astlarına güvenleri tamdır. Hiyerarşi sadece yukarıdan aşağıya değil yanlara doğru kademelenmiştir. Serbest bir iletişim ağı oluşmuştur. Astlar karar sürecine katılırlar ve önerileri dikkate alınır. Arkadaşlık ilişkisi ast ve üstlerin arasında hâkimdir. Örgüt amaçlarına ulaşmak için bütün sosyal güçleri ile iş birliği yapar (Karamürsel, 1997: 91).

2.3.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu kısma kadar izah edilen liderlik yaklaşımları, liderin özelliklerine ve davranışlarına ağırlık vermesine karşın, liderlik davranış kalıpları ve grup performansı arasındaki ilişkileri belirleme konusunda çok az başarı sağlayabilmiştir. Araştırmacılar özellik kuramlarında ideal lider özelliklerine ulaşmaya çalışırken davranışsal kuramlarda ise ideal lider davranışlarına ulaşmaya çalışıyorlardı. Başarı ve başarısızlığı etkileyen durumsal faktörlerin göz önüne alınmamış olması da yapılmış olan araştırmaların en fazla eleştirilen yanlarından bir tanesi olmuştur (Ceylan, 1998: 314). Tek bir liderlik türünün her durum için uygun ya da etkin olması mümkün değildi. Liderin etkinliği liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlıydı (Gezici, 2007: 10).

Bu son teoremde ise; lider ve izleyicilerine ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkeni üzerinde durulur. Bu yaklaşım liderin liderlik etme başarısını belirlemede, durum ve koşulların önemini vurgulamakta ve her durumda geçerli bir yaklaşım olmayacağını savunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996: 229)

Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklere uydurabilen lider olduğudur (Serinkan, 2005: 18).

Durumsallık liderlik yaklaşımını savunanlar, liderliğin özellik ve davranışlara ek olarak, çeşitli durumsal faktörlerin dikkate alınmasıyla çözümlenebileceğinden hareket etmişlerdir. Bu kuramlardan “yol-amaç” kuramında, “beklenti kuramından” destek alınarak grubun amaçlarını gerçekleştirme sürecinde başvurulacak güdüleme yöntemleri üzerinde durulduğu görülmektedir. “Duruma bağlılık kuramı” ile Fiedler, liderleri koşulların yarattığı görüşü üzerinde yoğunlaşmışlardır (Sabancı,2005: 27).

2.3.5. Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı

Bu araştırmanın sınırlılıklarında belirtildiği gibi alt problemlerin çözümünde temel kuram olarak Fiedler’in “*Durumsallık Yaklaşımı*” kullanılacaktır. Bu liderlik yaklaşımı bilinen en eski durumsallık modeli olup aynı zamanda üzerinde en fazla araştırma yapılmış olanıdır. Liderliğin kullanılabileceği “göreve yönelik” ve “ilişkiye yönelik” tarzlardan belirli durumlardan hangisinin kullanılacağını sınar. Burada Fiedler belirli bir liderlik tarzını önermek yerine durumların, liderlik tarzının seçimindeki en önemli faktör olduğunu savunmuştur (Begeç, 1999: 62).

Bu modele göre bir durumda etkin bir liderlik yaklaşımı sergileyen kişi başka durum karşısında başarılı olamayabilir. Örneğin General George Patton ikinci dünya savaşının en önemli ve başarılı zırhlı tümen komutanı, Florence Nightingale ise dünyanın bilinen ilk hemşiresi idi. Florence Nightingale iyi bir zırhlı tümen komutanı General Patton ise iyi bir başhemşire olabilir miydi? Fiedler bu tarz sorulara cevap aramıştır.

Eğer kişiler başarısız olacaklarını bildikleri durumlardan kaçınabilirler ise yapmak istedikleri görevde mutlaka başarılı olurlar. Fiedler’e göre liderlerin başarılı olabilmesi için iki durumsal faktör söz konusudur. Bunlar:

- a. Liderlik tarzları
- b. Duruma hâkimiyet düzeyleridir

İnsanların edinmiş oldukları alışkanlıkları değiştirmeleri çok zordur. Örneğin sigara içen bir kişi, bunun zararlı olmasını bilmesine rağmen vazgeçememesi gibi.

İnsanlar farklı durumlarda farklı davranışlar sergilerler. Etkili bir liderlik tarzı uygulayabilmek için de durumu değiştirmek her zaman kişinin kazanmış olduğu davranışları değiştirmekten daha kolaydır.

İnsanlar duruma hâkim oldukları zamanlarda kendilerini emniyette, olayları yeterli kontrol edemedikleri ve bilgi sahibi olmadıkları durumlarda kendilerini endişeli ve emniyetsiz hissederler. Bu durumlar altında da farklı davranışlar sergilerler.

Hâkimiyet düzeyi yetersiz ise insanların davranışları ve başarıları olumsuz yönde etkilenir. Bazı insanlar rahat ortamlarda en iyi performanslarını sergilerlerken bazı insanlar ise risk alarak veya en zor şartlar altında karar vererek kendilerini kanıtlamak isterler. Fiedler'e göre insanlar lider olarak doğmazlar eğitilerek liderliklerini geliştirebilirler (Fiedler ve Chemers,1984: 3-15).

Yapılan çalışmalarda nasıl etkili lider yetiştirilebileceği üzerinde durulmuş ve programın uygulandığı gruplardan tesadüfî olarak seçilen kişiler bir yıl süre ile eğitildikten sonra diğerlerine oranla çok daha başarılı oldukları görülmüştür. Seçilen farklı iki gruptan lider eğitimine katılan grubun yönetimde daha başarılı oldukları ve performanslarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Bu maksatla A.B.D. Harp Okulu olan West Point'de bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemede harp okulu öğrencileri yaz tatilinde çeşitli kıtalara gönderilmiş ve takım komutanlığı yapılmıştır. 15 kişilik grup tesadüfî olarak üç gruba bölünmüş ve bu farklı grupların birincisine eğitime gitmeden önce liderlik eğitimi ile ilgili yayınlar okumaları için verilmiş, ikinci gruba hiç bilgi verilmemiş, üçüncü gruba ise yalnızca eğitim boyunca gözlemlenecekleri söylenmiştir. Sonuç olarak lider eğitimi hakkında bilgisi olan grup diğer iki gruptan daha iyi performans sergilemiştir. Fiedler'e göre yalnızca yardımcı kitap okuyarak arazideki eğitimlerinin seviyesini arttırmış olan bu genç öğrenciler eğer birkaç yıl eğitilir ise alacakları görevlerde çok daha fazla başarılı olabileceklerdir.

Aynı inceleme yedek subay eğitimi okulunda bulunan kız öğrenciler üzerinde de denenmiştir. Yedek subay eğitimi uygulayan 46 üniversiteden 16 tanesi incelenmiş ve her birinden en az dört kız öğrenci yaz kamplarında 30 gün boyunca gözlemlenmiştir.

Daha sonra lider eğitimine katılan 18 okuldan 9 tanesi tesadüfî olarak seçilmiş diğer 9 okul ise kontrol grubu olarak kullanılmıştır. Yaz boyunca toplam 46 okuldan tesadüfî olarak seçilen kişilerden takımlar oluşturulmuş ve aynı okuldan ikiden fazla öğrencinin bulunmamasına dikkat edilmiştir.

Daha sonraki kamplarda 3 yıllık öğrencilerin muvazzaf subaylar gibi emir komuta seviyeleri yükseltilmeye çalışılmış, öğrenciler eğitimleri esnasında stres altında tutulmuş ve çeşitli testlerden geçirilmişlerdir. Bu testler ay boyunca 4–5 günlük tatbikatlar şeklinde gerçekleştirilmiş ve öğrencilere, kısım, takım ve bölük komutanlığı yaptırılmıştır. Sonuç olarak en az birlikte çalışmak istediğiniz kişi ile ilgili olarak geliştirilen bu ölçeğe LPC (The Least Preferred Coworker, LCP) denilmektedir. (Begeç, 1999: 63). Ölçeğin bu araştırmanın anketörleri olan orkestra şefleri tarafından daha kolay anlaşılıp, sorulacak sorulara daha doğru yanıtlar verebilmeleri için En Az Tercih Edilen Orkestra Elemanı (ETEOE) olarak tercüme edilmiştir. Ölçeğe tabi tutulan orkestra elemanlarının cevaplarının puanlanmasına ilişkin detaylı bilgiler, lider etkinliği ölçüm esasları, lider-ast ilişkisi, görev, mevki güçleri gibi başlıkların nasıl ölçüldüğü ve sınıflandırıldığı ‘Bölüm III – Yöntem’ kısmında ele alınmaktadır.

2.3.5.1. Lider Etkinliği

Lider etkinliğinden; liderlerin tesir edebileceği ve kontrol altında tutabileceği astlarının sayısı ve seviyeleri kastedilmektedir. Fiedler’e göre liderlerin etkili olabilmeleri için kontrol ve tesir edebileceği üç temel unsur vardır:

- a. Lider-Ast ilişkisi
- b. Görevin Yapısı
- c. Mevki Gücü

Bu üç faktör organizasyonların içerisinde çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Bu da liderlerin kontrol edilebileceği durumları göstermektedir. Liderlerin kontrol edilebileceği etki alanları da birbirinden farklı düzeydedir. Bunlar ise:

1. Yüksek seviyeli kontrol

2. Ortak seviyeli kontrol
3. Düşük seviyeli kontrol

Yüksek seviyeli kontrolde astlar verilen görevleri isteyerek yaparlar. Çünkü liderlerin onları destekleyecek güçleri vardır. Liderler astlarını disipline edebilecek otoriteye sahiptirler.

Orta seviyeli kontrol düzeyinde liderler astlarını yeterli seviyede destekleyebilirler, ancak astlar ve üstleri izlemesi gereken en iyi yöntemi tespit edemeyebilirler.

Düşük seviyeli kontrol düzeyinde ise liderlerin astlarını yeterli seviyede destekleyebilecek güçleri yoktur. Astları üzerinde otoriteleri yeterli değildir. Şimdi bu davranışsal faktörleri incelenecektir.

a. Lider - Ast İlişkisi

Buradaki en önemli faktör ise liderlerin kontrolleri altında tutabileceği ve etkileyebileceği astlarının sayısını belirlemektir. Liderlerin astları tarafından bağımsız ortamlarda ne ölçüde destekleneceklerini ve astlarının güvenlerini gösteren durumsal değişkendir. Liderler grubun desteğine ve sadakatine sahipler ise etkinlikleri fazlalaşacak, etkileyebilecekleri ve kontrol altına alabilecekleri ast sayısı ve seviyesi artacaktır (Fiedler ve Chemers, 1984: 59-71).

Liderler görev esnasında astları tarafından desteklenir ve astlar da liderin istediği tarzda hareket edip, onun uygulamış olduğu politikalarını kabul ederler ise kontrol düzeyi çok yüksek seviyede olacaktır. Astları tarafından kabul edilen bir liderin resmi otoriteye, organizasyonun desteğine ve kurallarına, resmi kontratlara, emir komuta zincirinin kendisine sağlamış olduğu desteğe ihtiyacı olmayacaktır. Ayrıca bu liderlerin yönetimleri esnasında ödül ve ceza sistemine de ihtiyaç yoktur. Çünkü astları her durumda liderlerini izleyeceklerdir. Bu durumda görevin yapısının ve mevki gücünün pek fazla önemi yoktur.

Lider ve astları arasındaki iyi ilişki ile astların desteği; yüksek düzeyde etkinlik sağlayacaktır. Bu liderin astları üzerinde etkileri çok fazladır, astları liderlerinden ve yaptıkları işten çok memnudur.

Astları arasında meydana gelebilecek çatışmalar liderin zamanının ve gücünün büyük bir bölümünü almaktadır. Lider, muhalif bir ast grubuna sahip ise astlarının kendisini sabote etmediklerinden ve görevlerini yaptıklarından emin olmak zorundadır. Lider astlarını sadakatinden ve desteğinden emin değilse görevin tamamlanması için mevki gücünü ve görevin yapısını kullanmak durumunda kalır.

Liderlerin aynı zamanda kendilerinden daha üst düzeydeki yöneticileri tarafından desteklenmesi lazımdır. Eğer astları bu durumu fark ederler ise liderlerini takip ederler. Bu durum liderlerin astları üzerinde gerekli otoriteyi sağlaması için önemlidir. Ancak burada en büyük zorluk liderlerin astları tarafından ne ölçüde desteklendiklerini ve onların sadakatlerine ne kadar sahip olduklarını belirleyebilmektedir. Bunu belirleyebilmek için liderler bazı sorulara cevaplar aralar. Bunlar:

- Astlar, liderlerini problemlerinin dışında tutmaya çalışıyorlar mı?
- Astlar, liderlerini önemli problemler meydana gelmeden önce uyarıyorlar mı?
- Astlar, işlerini yaparlarken dürüst davranıyorlar mı?
- Astlar, görevlerini yerine getirirlerken liderlerinin isteklerinden daha fazlasını yapıyorlar mı?
- Astlar, kendi aralarındaki sohbetlerinde liderlerinden bahsediyorlar mı?
- Astlar, samimi olarak liderlerinin isteklerini yapmaya hazırlar mı?

Eğer lider bu soruların hepsine ya da büyük çoğunluğuna EVET cevabı verebiliyorsa astlar ile arasındaki ilişki muhtemelen iyi olacaktır. Ancak lider-ast ilişkisi içerisinde bazı zorluklarda mevcuttur. Astlar arasında meydana gelen büyük boyuttaki çatışmalar, farklı değer yargıları, eğitim düzeyleri, dil uyumsuzluğu gibi konular lider-ast ilişkisinde çözülmesi gereken en büyük zorluklardır. Lider-ast ilişkisindeki en önemli iki konu ise liderlerin astlar tarafından desteklenme düzeyleri ve astları arasında meydana gelen çatışmalardır.

e. Görevin Yapısı

İkinci önemli durumsal değişken; görev yapısının belirgin olup olmaması ve görevin yapısı nedeniyle liderlerin kontrol ve tesir edebileceği astlarının sayısıdır. Görevlerin belirgin olması, verilmiş olan emirlerin herkes tarafından bilinmesi, işin yapılabilmesi ve performansın artırılması için önemlidir.

İnsanlar yapılacak görev ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları takdirde endişeli olurlar. Aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarının düşüncelerini, liderleri tarafından nasıl değerlendirildiklerini bilmek isterler. Bu durum yalnızca görev yapısı belirgin organizasyonlarda bellidir. Çalışanların görevleri kesin ve belirgin ise liderlerin etkinlikleri, kontrol ve etki alanına göre artıp azalabilecektir. Bu tarz organizasyonlara en güzel örnek Silahlı Kuvvetlerdir. Organizasyon içerisinde görevi sorumluluğu belli olmayan kimse yoktur (Fiedler ve Chemers, 1984: 73-98).

Görev yapısının belirli olması liderlerin astları üzerindeki etkilerini artırır. Eğer görevin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirgin değil ise liderlerin yaratıcılığına ve karar alabilme yeteneklerine ihtiyaç vardır. Çünkü astlar liderleri ile aynı fikirde olmayabilirler. Bu da liderlerin astlarını yönetme gücünü azaltır. Görev yapısını belirlemek için liderler şu sorulara cevap ararlar;

- Amaçlar açık olarak belirlenmiş veya biliniyor mu? (Ürün ya da hizmetin resmi veya ayrıntılı açıklamasının olması görevin yapısının belirginliğini gösterir)
- Görevin yapılması için yalnızca tek yol mu vardır? Eğer görev yapılırken astların izleyebileceği tek yol var ise görev yapısı belirgindir.
- Görev yapılırken sadece tek doğru cevap ya da çözüm mü vardır? Görev yapılırken astların bir cevabı varsa görev yapısı belirgindir. Birden fazla doğru cevap ya da çözüm varsa görev yapısı belirsizdir.
- Görevin doğru yapıp yapılmadığını kontrol etmek kolay mı? Görev esnasında çözümler ve kararların doğruluk derecesi performansı göstermektedir. Eğer

görev yapısı belirgin ise görevin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek çok daha kolay olacaktır.

Liderlerin deneyimlerinin fazla olması astları üzerindeki kontrollerini daha fazlaştıracaktır. Liderlik eğitimi ile deneyim bir biri ile çok yakından ilgilidir. Lider eğitiminin görev yapısına etkisi çok fazladır. Çünkü lider eğitiminde nelerin gerekli olduğu veya olmadığı, neyin etkili, neyin etkisiz olduğu öğretilir ve çeşitli durumlarda neler yapılması gerektiği pratik olarak gösterilir. Lider eğitimi görev esnasında karşılaşılabilecek durumlarda uygulanacak olan en kolay yöntemi öğretir ve görevin yapılması için gerekli olanları belirler.

Liderin almış olduğu teknik ve teorik eğitim astları üzerindeki etkilerini de o oranda arttıracaktır. Bu eğitimler lidere değişik yaklaşımlar üretmelerini ve problemin çözümünde değişik hal tarzları uygulamalarını sağlayacaktır. Ancak liderlerin almış oldukları bu eğitimlerin fazla olmasından daha çok bunları astları ile olan ilişkilerde ne ölçüde kullanabildiği önemlidir. Çünkü ne kadar fazla şey bilerseniz bilin, anlatacaklarınız karşınızdakilerin anlayabileceği ölçüde olacaktır. Liderlerin eğitim ihtiyaçları ise aşağıdaki şekilde belirlenebilmektedir.

- Eğer, lider karmaşık problemlerin çözümü esnasında astlarının ve çalışma arkadaşlarının devamlı olarak yardım ve önerilerini alıyor ise kesinlikle eğitime ihtiyacı vardır.
- Eğer, lider ara sıra astlarına danışıyor ve onların yardımını alıyor ise çok az eğitime ihtiyacı vardır.
- Eğer, lider görevin yapılması ile ilgili olarak astlarının yardımlarına ve tavsiyelerine ihtiyacı yok ve çözümleri tek başına ve doğru olarak bulabiliyor ise eğitim düzeyi iyidir ve eğitime ihtiyacı yoktur.

Lider görev yapısı belirgin bir yerde çalışıyor ise;

- Mümkün olan durumlarda gözlemcilerden görev yapısı ile ilgili detaylı açıklamalar istenmelidir.

- Görev ile ilgili her şey öğrenilmelidir. Bu durum detaylı plan hazırlanmasına imkan sağlayacaktır. Performans artacak, ilave bilgiye sahip olunacak ve aranılan rehber durumuna gelinecektir.

- Görev bölümlere ayrılmalıdır, her şeyin belli alt görevleri çıkartılmalıdır.
- Görev yapısı belirli olan işler için gönüllü olunmalı, belirsiz görevlerden uzak durulmalıdır.

- İleri seviyedeki görevler için eğitime alınmalıdır.
- Yapılan görevler için prosedürler, kılavuzlar geliştirilmelidir. Bunlar örnekler ile açıklanmalı ve görünen bir yerde muhafaza edilmelidir.

Lider görev yapısı belirgin olmayan bir yerde çalışıyor ise;

- Amirlere danışmalı, mümkün olan her durumda yeni ve alışılmadık problem verilmesi istenmelidir.

- Görev ve problemler grup üyeleri ve astlar ile birlikte çözülmeye çalışılmalıdır. Planlama ve karar verme birlikte yapılmalıdır.

- Belirsiz durumlardaki görevlerde üstler ile birlikte çözüm bulunmaya çalışılmalıdır.

- Görev yapısındaki belirsizlikleri çözmek için çaba gösterilmelidir.

c. Mevki Gücü:

Üçüncü önemli değişken ise amaçları gerçekleştirebilmek için astları yönlendirme imkânına sahip olan mevki gücüdür. Organizasyonlarda liderlerin sahip oldukları mevkilerin sağladığı ödül ve ceza verme yetkisi, astlarına emir verme ve yönlendirme seviyelerini göstermektedir. Bütün organizasyonlarda kişilerin görevleri gereği sorumlu oldukları mevkileri vardır ve bu mevkilerin; astlar üzerinde yaptırım gücü mevcuttur.

İnsan herhangi bir grup içerisinde diğerleri ile eşit düzeyde bir üye ise, yaptırım güçleri fazla değildir. Bu durumdaki liderlerin astlarını yönetimlerinde kendi üstlerinin desteğine çok fazla ihtiyacı vardır. Eğer liderlerin astlarını terfi ettirme, ödül ve ceza verebilme yetkileri varsa astları üzerinde etkileri fazla olacaktır.

Liderlerin sahip oldukları mevkiler, normal olarak astları üzerindeki resmi otoritelerini göstermektedir. Liderlerin astlarını iş alma ve işten çıkartma, görev verme, işlerini değiştirme, organizasyonun içinde bir bölümden başka bir bölüme kaydırma hatta başka bir şehre atama yapabilme yetkisi onun mevkisinin gücünü göstermektedir. Liderler mevkileri sayesinde hangi astının kiminle çalışacağına karar verebilirler.

Bazı durumlarda liderlerin mevkileri onlara çok fazla güç verirken, bazı liderlerin mevkileri ise resmi olarak ödöl ve ceza yetkisi vermez. Örneğin gönüllü bir kuruluşun başkanı astlarını yapmış oldukları görevden dolayı yalnızca güzel sözler ve övgülerle ödüllendirir. Bu durumda bulunan liderlerin astları üzerindeki etkileri çok kısıtlıdır.

Mevkinin liderlere sağlamış olduğu güç ise astları üzerindeki etkinlik için tek başına yeterli değildir. Liderlerin sahip olduğu bu güç ve otoritelerinin astları tarafından kabul edilmesi gereklidir. Eğer liderler astları tarafından fazla desteklenmezler ise bulundukları mevkilerde uzun süre kalamazlar. Liderler astları ile sosyal bağlar kurarak onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek desteklerini almalıdırlar. Eğer liderler olumsuz davranışlarda bulunurlar ise astlarının desteklerini kaybederler. Bu durumda sistem çöker, grup dağılır ve liderler bulunduğu mevkilerini kaybederler.

Liderlere ödüllendirme, idari değişiklik yapma, kısmi cezalandırma yetkisi verilir ise bu durum onların astları üzerindeki etkisini artırır.

Liderler sahip oldukları mevki dolayısıyla astlarının desteğini sağlamaya çalışırken aynı zamanda örgütün amaçlarını da yerine getirmek zorundadır. Zaman zaman örgütün amaçları ile astların istekleri birbiriyle çatışabilmektedir. Liderler bu karmaşık durumu sahip oldukları mevkinin kendilerini vermiş olduğu otorite ve güç ile çözebilirler.

Mevki gücünü arttırmak için liderler:

- Astlarına kimin lider olduğunu göstermelidirler.

- En kısa zamanda görev ile ilgili olarak bütün bilgilere sahip olmak zorundadırlar. Bu durum alacakları kararlarda ve planlarda astlarına bağımlı olmalarını önleyecektir.
- Elde ettikleri bilgilerin üstlerine rağmen doğru olduğundan emin olmalıdırlar.

Mevki gücünü azaltmak için liderler:

- Organizasyonun vermiş olduğu rütbe ve makamın gücünü astlarının üzerinde kullanmaktan kaçınmalıdır.
- Kararlarını bütün astları ile birlikte almalı ve onların fikirlerine ön em vermelidir.
- Organizasyonla ilgili bütün bilgilere kolayca ulaşılabilmesini sağlamalıdır.
- Astlarının bütün organizasyonda neler olup bittiğini bilmelerini sağlamalıdır.
- Astlarının deneyimlerinden azami derecede faydalanmalıdır.

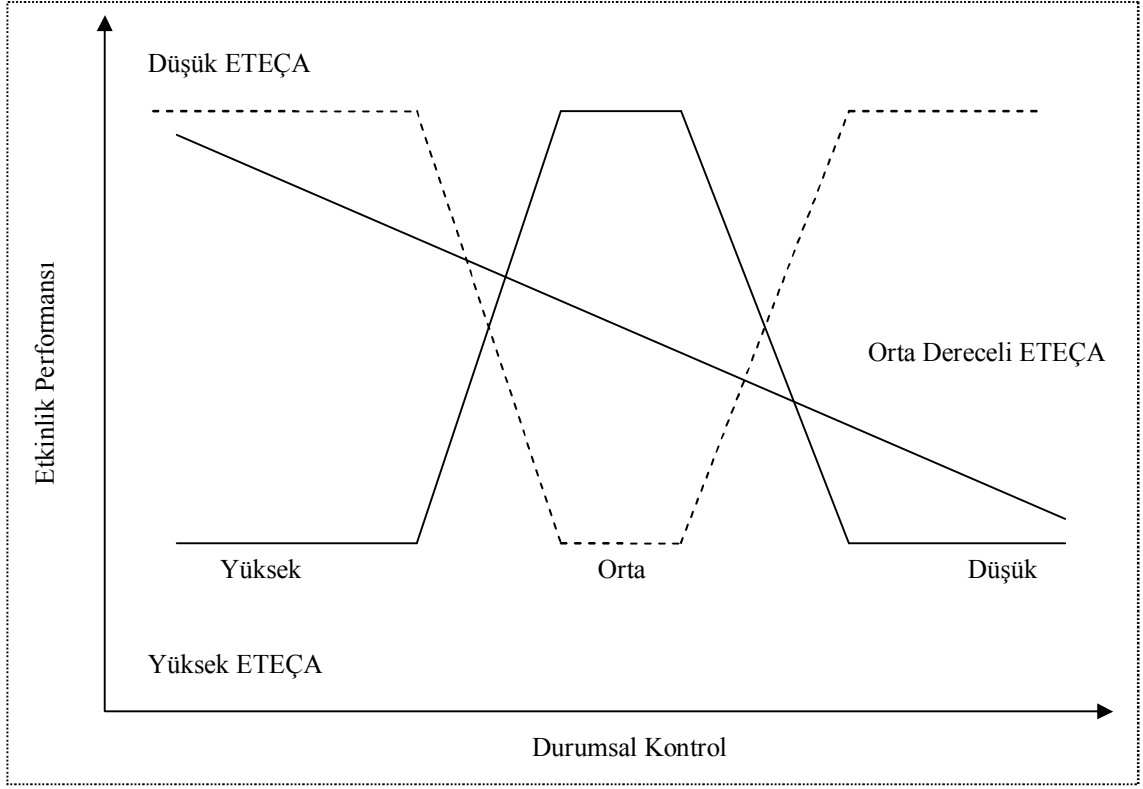
Yapılan araştırmalarda ilk olarak akla mevki gücünün gelmekte olmasına karşın, “etkili liderlikte” lider-ast ilişkisi ve görevin yapısından sonra geldiği gözlemlenmiştir (Fiedler ve Chemers, 1984, s.99–114). Şekil 1–9 da Fiedler’in durumsallık yaklaşımında düşük ve yüksek ETEOE’ya sahip olan liderlerin performans düzeyleri gösterilmektedir.

d. Liderlik Tarzı ile Durumun Uyuşması

Daha öncede belirtildiği gibi çok az lider birbirinden farklı durumlarda aynı liderlik tarzını uygulayabilmişlerdir. Liderlik tarzı ile durumsal kontrol aşağıda izah edilen durumlarda birbiri ile uyum sağlayabilmektedir.

Şekil 2.3.5.1.a.’da görüldüğü gibi, göreve yönelik (Düşük ETEOE) liderler en iyi performansı düşük veya yüksek kontrol olduğu zaman, ilişkiye yönelik (Yüksek

ETEOE) lider ise en iyi performansı orta seviyede kontrol olduğu zaman gösterirler. Şimdi Fiedler'in durumsallık yaklaşımı üzerinde etkili olan astlar üzerindeki kontrol seviyelerini inceleyelim. Liderlerin astları üzerinde etkili olabilecekleri üç farklı kontrol seviyesi bulunmaktadır. Bunlar;



Şekil 2.3.5.1.a. *Durumsallık Modeli* (Fiedler ve Chemers, 1984: 166)

—**Yüksek Seviyeli Kontrol:** Görev yapısı belirgin, astların tamamı görevlerini açık ve net olarak biliyorlar ise durumsal kontrol düzeyi yüksektir. Buna ilave olarak liderin mevki gücü yüksek, astlarını ödüllendirme ve cezalandırma gücü fazla ise durumsal kontrol fazladır. Diğer bir deyişle liderlerin kontrol ve etki alanları;

- Astları tarafından izlenme düzeyleri
- Almış oldukları kararların kabul edilme düzeyine bağlıdır.

Durumsal yaklaşıma göre görevi yönelik lider (Düşük ETEOE) ve sosyal bağımsız lider (Orta ETEOE) olarak tanımlanabilir.

—**Orta Seviyeli Kontrol:** Bu durum genel olarak karmaşık problemleri temsil eder. Liderler astları tarafından destekleniyor olabilir ve görev yapısı belirli ve mevkî gücü yüksek olabilir, buna karşılık liderler astları tarafından yeterli olarak desteklenemeyebilirler. Bu durum ilişkiye yönelik (Yüksek ETEOE) lideri ifade eder. Sosyal bağımsız liderler en iyi performansı bu durumlarda gösterirler.

—**Düşük Seviyeli Kontrol:** Bu durum, genelde çok zordur ve bazen de stresle doludur. Görev yapısı belirsiz ve açık değildir. Belirli bir yöntem ve metot yoktur. Astlar liderlerini sevmiyor ya da yeterince desteklemiyorlardır. Liderlerin görevlerini yapabilmek için sahip oldukları görev güçleri çok azdır. Resmi otorite ve görev yapısı belli olsa bile, durum stresli ve liderlerin kontrol düzeyleri çok düşük olabilir. Bu durum göreve yönelik liderlik (Düşük ETEOE) tarzı olarak açıklanabilir.

Eğer liderlik tarzı ile durumsal kontrol seviyeleri birbiri ile uyum sağlamış ise liderlerin performansları da yüksek olacaktır. Bununla beraber Liderlik tarzı ile durumsal kontrolün seviyeleri birbiri ile uyumsuz ise liderlerin performansları düşük olacaktır. Çizelge 1-7 çeşitli durumlardaki liderlik tarzları, davranışları ve performansları gösterilmektedir.

Tablo 2.3.5.1.a.

Farklı Durumlarda ki Liderlik Tarzları ve Performansları

		Yüksek Seviyeli Kontrol	Orta Seviyeli Kontrol	Düşük Seviyeli Kontrol
Yüksek ETEOE	DAVRANIŞ	Bazen otokratik Çekingen Birey merkezli Göreve yönelik	Saygılı Açık Katılımcı	Yüksek ETEOE
	PERFORMANS	Düşük	İyi	Düşük
Düşük ETEOE	DAVRANIŞ	Saygılı Destekleyici	Yetenekli Göreve yönelik	Düşük ETEOE
	PERFORMANS	İyi	Düşük	Genellikle İyi

(Fiedler ve Chemers, 1984:167)

Fiedler' e göre durumlar ve liderlik tarzları uyuşmadığında yapılabilecek iki seçenek vardır.

- a. Liderlik tarzını değiştirmek
- b. Durumu değiştirmek

Kişilerin uyguladıkları oldukları liderlik tarzları, onların kişiliklerini yansıtmaktadır. Astları ile olan ilişkilerinde bu davranışları uygulamaktadırlar. Bunlarda çocukluk çağlarında kazanmış oldukları alışkanlıklardır. Çok basit olduğunu düşündüğümüz bu alışkanlıkların değişmesi bile çok zor iken kişilerden uyguladıkları liderlik tarzlarını değiştirmelerini istemek Fiedler'e göre imkânsız gibidir. Bu insanlardan farklı olmalarını istemektir. Eğer bu başarılabilmiş olsaydı dünyadaki bütün insanlar arzu edilen tarzda davranır duygulu ve sevgi dolu, etkili veya tersi olabilirlerdi. Bu insanların davranışlarının kesinlikle değişmeyeceği anlamına gelmemekle birlikte başarılması basit de değildir.

Genellikle kişiler bu durumlarda davranışlarının değiştiğini zannederler veya başkaları onların kişiliklerinin değiştiğini söyler, fakat gerçek hiçbir zaman onların düşündüğü gibi değildir.

Bu yüzden durumları değiştirmek kişilik özelliklerini değiştirmekten çok daha kolaydır. Ancak ilişkilerin düzeyleri değiştirilebilir.

- Astlar ile daha fazla veya az gayri resmi zaman geçirilmesi (yemek yemek, boş zamanı birlikte geçirmek)
- Astlarının da dâhil olduğu çalışma saati dışındaki etkinliklerin artırılması (piknik, futbol, vb.)
- Organizasyon içindeki önemli kişilerin astlarının bulunduğu gruba çalışmak için çağırılması,

- Astların karşılaştığı problemlerin çözümünde onlara gönüllü olarak destek verilmesi,
- Astların almış olduğu kararların çalışma grubuna dâhil edilmesi veya çıkartılması
- Olumlu yaklaşımlar ile astların moral seviyesinin yüksek tutulması (ikramiye, tatil, mola vb.),
- Astların güvenilirliğinin yükseltilmesi veya azaltılması (açık kapı politikası, kişisel görüşmeler için ilave zaman ayırma).Lider-ast ilişkilerini olumlu veya olumsuz yönde değiştirebilecektir.

2.4. Lider Olarak Orkestra Şefi

Bu bölüme kadar liderlik ve orkestra şefliğinin ne olduğundan bahsedilmiştir. Burada ise bu iki yönetim sanatının birleşimine yönelik betimlemeler yapılacaktır.

Orkestra şefinin liderlik yönü, çoğu davranış bilimci tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur. “Müzikal bir liderlik kimliği taşıyan orkestra şefi kimi zaman ordularını gözünü kırpmadan ölmek için savaşa gönderen bir generale bile benzetilmiştir” (Luce, 1992: 2).

Sera Tokay’a göre “Orkestra şefliğinde otorite var ama bu, yaşamdaki gibi psikolojik bir otorite değildir. Teknikle müzikal kişiliğin orkestraya verdiği güvenden doğan bir otoritedir. Orkestranın önüne geldiğinizde direkt otoriteniz yoktur. Bir orkestra şefinin öncelikle kendisini orkestraya kanıtlaması gerekir” (Tokay, 2009).

Bünyesinde yirmi civarında farklı enstrüman türünün bulunduğu seksen-yüz kişilik bu büyük müzik ordusunu yönetmek, inandırmak, öğretmek hiç de kolay bir iş değildir. Orkestra şefi yoğun bir müzikal eğitim sürecinden geçmeden, liderlik yetisini geliştirmeden orkestrası ile doğru bir eksen de buluşamayacaktır.

Orkestra şefliği eğitimi ülkemizde çok yakın bir geçmişe dayanmaktadır. 1990 ikinci yarısına kadar şef adayları sadece büyük şeflerin himayesinde çalışmalar yapmakta yurt dışı eğitimi sonrasında müzikal hayat da yerlerini almaktaydılar. 1997–

1998 öğretim yılından itibaren Hacettepe Üniversitesi Devlet Konservatuvarında, Sanatta Yüksek Lisans sınıfını açılmış ve 1999 yılında ise ilk orkestra ve koro şefliği mezunları verilmiştir. Sonraki yıllarda Bilkent Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Mimar Sinan Üniversitesi bünyesinde açılan yüksek lisans sınıfları ile bölüm yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bu bölümlerde orkestra şefinin temel müzik gereksinimlerini karşılamak üzere temel şeflik teknikleri, üflemeli, yaylı ve vurmali enstrümanlara ait teknik bilgiler, 20. yy bestecilik teknikleri, korepetisyon gibi dersler verilmektedir (H.Ü.S.Bilimler Enstitüsü orkestra ve koro şefliği ders programı). Bu bölümlerde lider davranışlarına yönelik her hangi eğitim verilmemektedir. Öğrenciler ancak, provalar esnasında izledikleri şefin tavırları ve önerileri doğrultusunda bir takım hareketler geliştirmektedirler.

Liderlik eğitiminin olmaması büyük bir boşluk gibi gözüküyor olsa da, dünyada orkestra şefinin liderlik yönü üzerine yapılan çalışma sayısının yetersizliğini görünce daha normal karşılanabilecek bir eksiklikler.

Ülkemiz orkestraları özel orkestralar (belediye, özel kuruluş vb), üniversite orkestraları, devlet senfoni ve opera orkestraları olmak üzere üç grupta incelenebilecektir. Bu orkestralarda şefler, konuk ve daimi şef olarak sahne almaktadırlar. Konuk şef olabilmeleri için orkestra yönetiminin daveti aranmaktayken, daimi şef olabilmeleri için iki uygulama yapılmaktadır. İlki orkestranın bağlı olduğu makam tarafından yapılan şef ataması, ikincisi ise orkestraların yönetim kurullarının istekleri üzerine o kadroya şef atanması yapılmasıdır.

6940 sayılı Riyaseticumhur (Cumhurbaşkanlığı) Senfoni Orkestrası Kuruluşu Hakkında Kanun göre devlet senfoni orkestralarının şef kadrolarına atanmak için kültür bakanlığı tarafından oluşturulan komisyonun onayı gereklidir. Bu komisyonun üyeleri:

- Maarif Vekaleti Güzel Sanatlar Umum Müdürü
- Devlet Konservatuvarı Müdürü
- Devlet Konservatuvarı öğretmenleri arasında Maarif Vekaletince seçilecek bir öğretmen
- Senfoni Orkestrası birinci konsertmaisteri (Başkemancı).

- Senfoni Orkestrası Yönetim Kurulunun kendi aralarından seçecekleri iki aza (Üye) dan ibarettir. (Resmi Gazete: Tarih: 29/3/1957 Sayı: 9572). Görüldüğü üzere bu komisyonun üç üyesi orkestra üyeleri arasından seçilmektedir. Dolayısı ile orkestralar kendisini yönetecek şefleri seçme şansına sahiptirler. Özel ve üniversite orkestralarında ise sadece orkestranın bağlı olduğu amirin veya kurumun onayı sonrasında orkestra şefi olarak atama yapılabilmektedir.

Bu aşamalardan geçip bir orkestraya şef olarak atanmayı başarmışsanız, şimdi orkestra ile olan ilişkiler yumağı başlayacaktır. Her hangi bir orkestraya, dışardan gelmiş bir orkestra şefi “kuşku, direniş, güvensizlik, düşmanlık, pasif direniş, kesin boyun eğmek gibi çok çeşitli tepkilerle karşılaşmaya hazırlıklı olmalıdır. Yeni görevinde yere kapaklanmasını görmekten bile hoşlanabileceklerin bulunacağını gözden uzak tutulmamalıdır(Gordon, 1997: 14).

Orkestralar grup psikolojisi içinde ilerleyen pek de insafları olmayan canavarlara benzetilebilirler. Orkestra üyeleri bir şef hakkında çok kolay karara varırırlar. “Elinizden geldiğince onların olumsuz oklarından uzak durmakta fayda vardır. Çoğu kez aralarındaki kötü düşünceliler ortalığı karıştırmaya çalışacaklardır. Zamanla sizin sabır ve başarılı çalışmalarınız sonucunda yaptıklarının karşılığını göreceklerdir (Munch,1990: 79). Bir şefi olumsuz yönde değerlendirmeleri ülke çapındaki tüm orkestralara kadar sirayet edebilecektir. Bu değerlendirmede o şefin kariyeri veya eğitimi çok da önemli olmayabilir. Tamamen insan ilişkilerine yönelik bir değerlendirme olabilecektir. Bu da gösteriyor ki orkestra şefliğinin insan ilişkilerine yönelik bölümü bu mesleğin çok önemli bir kısmını teşkil etmektedir. İyi ilişkiler kuramayan ve müzikal yeterliliğine inandıramayan şeflerin mesleki yaşamları pek de renkli olmayabilir.

Bu tür durumlarda topluluğu sürtüşme ortamından uzak tutmakta yarar vardır. Munch’a göre “İyi kumanda etmek için uyumlu olmayı da bilmeli insan. Yolunuza üzerine çıkan engelleri yıkmaya kalkmayın, sonra kendiniz de yıkılırsınız” (Munch,1990: 20). Jackson Brown’da bu konuyla ilgili olarak şöyle demiştir; “Köprüleri atma, aynı nehri kaç kere daha geçmek zorunda kalacağına şaşıracaksın”(Aktaran, Piyade Okul Kom. 1994, s.7) Temel yapı malzemesi insan olan bir binada, ne kadar çok kişi sistem dışına itilirse o binanın dayanıklılığı da o kadar zayıflayacaktır. Bu

yorumlardan da anlaşıldığı üzere, engelleri yıkmak yerine onların üzerlerinden geçmek, hatta onları birer basamak olarak kullanarak daha da ilerlemek akılcı bir çözüm olacaktır.

Orkestra icracılarının, göstermiş oldukları bu tepkiler aslında doğaldır, bunları daha çocuk yaşlarında öğrenmişlerdir. Lidere emrinde çalışan her kişinin “*geçmişteki iç çocuk*” miras” kalır. Her birey çocukluğunda aile büyükleri, öğretmenlere, okul yöneticileri ve antrenörler ile yakın ilişkiler kurmuştur. Tüm çocuklar bu “otorite figürü” yle baş edecek türlü davranışlar denerler. Bu davranışların bazıları etkili, bazıları etkisizdir.

Aynı çocuklar yetişkin olunca da bu baş etme yöntemlerini çoğunlukla sürdürürler. Bunlar yetişkin kişiliklerinin ayrılmaz bir parçası olur; güç ve otoriteyi elinde tutan bir kişiyle ilişkiye girince bunları bilinçsiz olarak yeniden kullanmaya başlarlar. “Geçmişteki iç çocuk” liderle baş etme yöntemlerini kullanmak üzere hazırda durmaktadır(Gordon, 1997: 15).

Devlet orkestralarında icracılık kadrosuna atanmış olan sanatçılar üst düzey bir memur statüsündedirler. Bu sanatçılara orkestra içindeki düzensiz çalışmaları ve provalara hazırlıksız gelmelerinden ötürü yaptırım uygulanması pek imkân dâhilinde değildir. Bu durum ancak şefin çok iyi bir iletişimci olması sayesinde vereceği doğru mesajlar ile çözüm bulabilecektir. İrcacıların ise ne şef ile ne de diğer icracılarla iyi iletişim kurma zorunlulukları yoktur. Bu da lider olmanın sorumluluğu ve zorluğudur.

Bu tür durumlarda Gordon’a göre (1997) **Kaybeden-yok** yöntemi etkili bir çözüm yolu olarak karşımıza çıkacaktır. Bu yöntem sayesinde etkili bir lider **kendisinin ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak giderecektir**. Bu yöntem karşılıklı gereksinim doyumu sağlayan bir çözümü ortaya çıkarır. Toplumumuzda **kazan-kaybet** yöntemine çok rastlandığı için, Kaybeden-yok yöntemi ile karşılaşan kişilerin şaşkınlık yaşamaları doğal olacaktır. Aslında insanlar bu yöntemi düşündüklerinde çok daha yakından tanırırlar.

Bu yönteme örnek olarak orkestra ile orkestra şefi arasında geçebilecek şu diyalogu verebiliriz. Orkestra şefi çağdaş müzik konusunda uzmanlığını yapmış ve

günümüzün müziği olduğundan ötürü bu tarz müzikleri orkestraya çalıştırmayı tercih ediyor. Orkestrada sürekli olarak çağdaş müzik çalmaktan şikâyetçi ve bu tür müziğin sürekli çalmanın onları sıktığından yakınıyor. Bu durumda şef **Kaybeden-yok** yöntemini şu şekilde uygulamıştır. Her konserinde sadece bir çağdaş eser çaldırarak günümüzün müziğini ve uzmanlığı olan müziği seslendirmiş, diğer eserler konusunda da orkestranın isteklerinden faydalanmıştır. Sonuç olarak orkestra da, orkestra şefi de kazanmıştır.

Devlet orkestralarında görevli olan bir şef, yukarıda da belirtildiği üzere orkestra yönetimi tarafından göreve getirilmektedir. Orkestra şefinin böyle bir yetkisi olan orkestra yönetimi ve orkestra ile daima iyi ilişkiler sergilemesi zorunludur. Richard Strauss'un ünlü bir kornocu olan babası, bir provada sözünü sakınmadan orkestra şefine şöyle demiştir: “Şunu aklınızdan çıkartmayın, saygı değer orkestra şefi; Biz orkestra üyeleri, sizin kürsüye çıkışınızı, partiyonu açışınızı seyrederek uzaktan, daha biletinizi elinize almadan gerçek bir şef misiniz anlarız”(Munch, 1990: 80). Görüldüğü üzere orkestraların şeflere karşı çok gelişmiş sezileri vardır. Bu sezileri daha şefin müzikal kimliği ortaya çıkmadan başlar ve tüm provalar esnasında sürekli şekillenir.

“İyi bir şef hiçbir şeyi olurlarına bırakmamalıdır. Ne orkestra üyelerinden birinin yanlış girişini, ne bir yorum yanlışını savaştırmamalıdır. Durup o yanlışlığı giderene kadar tekrar etmelidir. Bu orkestra üyelerinin hoşuna gitmese de yapılması gereken bir husustur”(Munch, 1990: 80). Şefin idealist bir müzik önderi olması kimi zaman orkestracıların pek de hoşlarına gitmeyebilir. Onları fazladan çalışmak zorunda bırakır, çalışmadıklarında ise orkestranın önünde mahcup olmalarına sebep olabilir. Bu denge iyi kurulmak zorundadır ne şefliğin temel değerlerinden ödün verilmeli ne de insanların kişiliklerine yönelik kırıncı etkileşimlerde bulunulmalıdır.

Devlet senfoni ve opera orkestraları dışında görev yapan şefler daha yüksek mevki gücüne sahip olmaktadır. İcracıların daima onlar ile iyi ilişkiler sergilemesi gereklidir. Görevde başarılı olamayan icracıları orkestradan uzaklaştırabilir, uygun gördüklerini ise göreve alabilmektedirler. Buda onların lider etkinliklerini sürekli yüksek düzeyde tutmaktadır. “Bu anlamda Uygun dozajda olan kaygı bu icracıların

verimliliğini arttıracaktır lakin fazlası ise onları endişeye ve yoğunlaşma bozukluğuna sürükleyeceğinden ters etki yapacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 298).

Devlet orkestralarındaki sistemde ise orkestra güvendiği ve kendine uygun bulduğu şefleri tercih etmektedir. Bu ast-üst ilişkisi açısından çok büyük bir avantaj yaratacaktır. İcracılar şefin izleyicisi olmak için zorlanmayacaklar, lider etkinliği üst düzeyde gerçekleşecektir. İyi yapılanmış ast-üst ilişkisi o organizasyonu çok verimli hale getirecektir. Ama insanlar içgüdüsel olarak liderlerini seçme şansını yakaladıklarında onları en az zorlayacak, en az belirsizliklere sürükleyecek kişileri tercih edeceklerdir. Bu tür şefler onlarla her zaman iyi ilişkiler kuracak, onları zorlamayacak, kaygılandırmayacaktır. Orkestra aynı çark içinde dönecek ve ilerlemek yerine ancak yerinde sayabilecektir.

Şefin birinci görevi, orkestra ile başarılı ilişkiler kurarak, topluluğu belirlenen hedeflere ulaştırmak, ikinci görevi ise, elindeki o yüzlerce sayfalık ve her sayfasında yirmi civarında farklı enstrümanın çalacağı partiler olan partisyonu kendi başına çalışmaktır. Bu süreçte şef müziğin tüm gereklerini o sayfaların arasından tek tek ayıklamalıdır. Prova zamanı geldiğinde orkestranın karşısında uygulama başlayacaktır. Bu aşamada orkestrayı aynı anda çalmaya başlattıktan sonra ilk olarak icracıların görev yerleri geldikçe onları yönlendirir yapacakların işin ses düzeyi hakkında sürekli bilgi verir susacakları yerleri hatırlatır. Bu şekilde olacak küçüklü büyüklü aksaklıkların önüne geçilir zaman içinde bu uyarılar öyle kanıksanır ki icracılar önlerindeki notaya baksalar bile şefin yanlış bir hareketi ile aynı yanlışla düşebileceklerdir. Şefler bu uyarıları çeşitli el, kol, beden, yüz ve bazen de provalar esnasında sesleri ile yapmaktadır.

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşıldığı üzere orkestra şefinin oldukça açık seçik bir görevi var o da önünde duran partisyonunda yazılıdır. Herkesin aynı anda neyi nasıl yapacağı notalarla partisyon üzerinde belirtilmiştir. Başka bir liderin ise; belirli bir görev yapısı olsa bile bu kadar detaylı ve kesinleştirilmiş bir görev yapısına sahip olması çok güç olacaktır.

“Tüm şefler önlerindeki partisyonu aynı şekilde mi anlamaktadırlar?” sorusu akla geldiğinde, elbette partisyonun temel yapısını aynı şekilde anlamak zorundadırlar.

Ama tempo, farklı yükseklikte enstrüman tınları elde etmek, nüans kullanımı, dönem özellikleri gibi konularda farklılıklarını ortaya koymaktadırlar. Bu tür yorum özellikleri de başarılı şeflerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Diğer mesleklerden farklı olarak müzik yapmak tamamen duygusal bir süreçtir. İnsanlar fabrikada çalışırken üzerilerine düşen görevi farklı duygu düzeylerinde olsalar da yerine getirebilirler. Fakat orkestradaki müzisyenler yoğun bir etkileşim içinde duygularını paylaşmaktadırlar. Olumsuz duygu paylaşımı orkestra psikolojisini ve performansı çok etkileyecektir. Bundan dolayı icracılar ve şef birbirlerine bağlı olmalıdırlar. Aynı zamanda da şeflerde icracıların içinde bulundukları ruh hallerini iyi anlayıp ona göre hareket edebilmelidirler.

Orkestra şefleri provalar ve konser esnasında, bu kadar karışık bir görevi yaparken icra makamı olan orkestranın tüm müzikal içeriği ile birebir ilgilenmek zorundadırlar. Her ne kadar her enstrüman grubunun grup şefleri varsa da onlar temel konularda (yay itme-çekme, doğru nota çalma gibi) etkin olabilmektedirler. Bir fabrika müdürü, kendisine bağlı şeflerine vereceği komutlar ve işin akışını gözlemesi ile icrayı ikinci planda kalarak daha yukarıdan gözler ve değerlendirir. Oysaki *orkestra* şefi diğer liderlerden daha fazla işine odaklı olmalıdır. Saniyeler içinde akan notaların doğru çalınmasının tek sorumlusu odur. Bir konserin yaklaşık yetmiş ile seksen dakika sürdüğünü düşünürsek orkestra şefinin bu yüzlerce sayfalık partiyonu belleğinde tutması kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Orkestralardaki icracılar her biri hemen hemen on yıl süre ile enstrüman eğitimi almış müzisyenlerdir. Diğer organizasyonlarda bu derecede mesleki eğitim görmüş insan gücü nadiren bulunmaktadır. Orkestra şefliğinin işinde uzman kişiler ile çalışacak olması ne kadar olumlu gözükse de en az tecrübesi olanın on seneden başladığı ve 50 seneye kadar çıkabildiği topluluğu yönlendirmekte hali ile mesleki uzmanlık gerektirmektedir. Sadece mesleki uzmanlıkta, ömrünü müziğe vermiş bir başkemancının önünde yetersiz kalabilecektir. Ama lider ışığını taşıyan bir şef tıpkı Ebedi Başkomutan Atatürk'ün yaptığı gibi kitleleri arkasından sürükleyebilecektir. Atatürk sadece sahip olduğu mesleki yeti veya mevki gücü sayesinde insanları sürüklememiştir. 1919'da kendisinden senelerce kıdemli olan komutanlar üniformasını çıkarmış bir sivil olan Atatürk'e bağlılıklarını bildirdikleri unutulmamalıdır.

Bir şefin yönetmek için çıktığı orkestra aynı eseri belki de onlarca kez çalmış olacaktır. Bu durumda önceki şeflerin yaptıklarının dışında bir şeyler ortaya koymak zorunludur. Eğer şefin böyle bir çabası olmaz ise mutlaka icracılar içlerinden şöyle diyeceklerdir “Bende çıksam aynı şeyleri yapardım”. Onları etkilemeli ve onları yaptıkları işe motive etmelidir. Orkestra şefinin rehberliğinde bu işi yapmanın onlar için bir görevden öte zevk ve keyif veren bir faaliyet olması, liderlik gücünün göstergesi olacaktır.

David Luce’ye göre bir orkestra şefinde bulunması gereken temel beş özellik şunlardır;

—**Öğrenci olarak şef:** İlk olarak şef bir öğrenci yapısına sahip olmalıdır. Son yüz yılın büyük şefleri müzik çalışmaya erken yaşlarda başlamışlardır. Örneğin Toscanini (1867–1957) Parma konservatuarına dokuz yaşında başlamış, profesyonel viyolonsel icracılığına ise onlu yaşlarında başlamıştır. (Galkin) Stoskowski (1882–1977) Walt Disneyin *Fantaysa* uygulamasındaki çalışmalarıyla tanınmıştır. O da Londra Kraliyet Müzik Kolejli’ne 13 yaşında kabul edilmiştir. 15 yaşında St. James Kilisesinin orgcusu olmuştur. Herber Wan Karajan ise ilk müzik eğitimine üç yaşında piyano ile başlamıştır (Orkestra, 2008: 27). Müziğe erken yaşta başlamak oldukça yararlıdır olmasının yanı sıra tek başına yeterli olmayacaktır.

Şef adayları tekniği - kullanılan dili - orkestra ile iletişim kurmayı mutlaka öğrenmelidirler. Bu tekniklerle müzik çalışmak, öğretmek ve parçayı sonlandırmak başarıyı çok arttıracaktır. Şefler eseri yönetirken notayı benlikleriyle hazmetmiş olmalı tüm provaları ve konserleri esnasında da bestecinin arkasından onu izlediğini hayal etmelidir.

Şeflik tekniklerini pratik yapmak, orkestranın karşısında olmaktan ve yönetmekten daha az önemli değildir. Geçmişte şefler için eğitim yerleri eyalet orkestraları, kilise koroları ve büyük orkestraların şeflerinin asistanlığını yapmak iken, daha sonrasında sesiz film alanında kullanılan ev orkestraları ortaya çıkmıştır. Kayıt imkânlarının artmasıyla bu fırsatların çoğu ortadan kalkmıştır. Gerçek bir pratik şansına

artık sadece formal bir eğitim programı içinde kolej, üniversite, konservatuar ve yaz festivallerinde büyük şeflerin himayesinde sahip oluna bilmektedir.

—**İletişimci olarak şef:** Şefler için iletişim mesaj yollayıp almaktan daha öte bir şeydir. Şefler icracıların tavırlarından ona ve müziğe karşı olan tutumlarını hissedebilmelidir. İracıların içinde bulundukları ruh halini ve onların bireysel ve toplu hissiyatlarının farkında olmalıdır. Kişisel problemler icracılara etki eder, şefler ise bu tür sorunları tanıyıp üstesinden gelmelerine yardımcı olurlar. Şefler tüm bu olayların farkında olmalı ve kendi teknikleri ile ortamı yumuşatmalıdırlar.

—**Öğretmen olarak şef:** Şefliğin üçüncü boyutu ise öğretmenlik rolüdür. Şef özelliği aynı zamanda orkestranın başöğretmeni kimliğini de taşımaktır. Şef alçak gönüllülük ve ikna kabiliyetinin dengesiyle, icracılara genişleyen bir çerçeve ve dünya görüşü öğretmelidir. İracıların önceden bildiği bir müzik eserinde şef onlara kendi yorumunu öğretmelidir. Her performansta bile şef yeni bir şeyler keşfedip icracılarının öğretimine eklemelidir. Şef yeni bir eserde orkestra üyelerinin benzer pasajları çalarlarken aynı tepki verebilmelerini sağlamalıdır.

Şefler aynı zamanda duruşlarıyla ve etkileri ile halkın müzikal farkındalığını arttırmaya çalışan birer öğretmendirler. Seslendirilecek eserleri seçerken şefler halkı eski ve yeni stiller hakkında bilgilendirmelidirler. Bazı eserler ve besteciler üzerindeki vurgulamaları dinleyicinin zevkine etki edecektir.

—**Lider olarak şef:** Şef orkestra üyeleri için kaçışı olmayan bir otoritedir. Şefler eskiden bu gücü eserlerin performanslarına ilham almak için kullanırlardı. Şefler genç bir adamı ölüme gönderen kalpsiz bir generale benzetilirlerdi. Ama yetkilerini böyle kötüye kullanan şefler modern dünyanın müzisyen toplulukları tarafından çok uzun süre korunmuyorlar. Şefler, kendilerini takip eden icracılarıyla işbirliği içinde, onlara yön gösteren, ileri aşamalara sevk eden ve hiçbir zaman kısıtlamayan bir role sahiptirler.

—**Bestecinin emanetçisi olarak şef:** Sözlüğe göre şef “lider, rehber, bir eskorttur” Arthur Schnabel (1942) bir dağ rehberi ile şefin rolü arasında bir kıyaslama yapmıştır: bir dağ rehberi rehberlik ettiği tırmanıcılara, bakmakla görevlidir ve

zorunludur, bu dağdan çok rehberlikle ilgilidir. Diğer şekilde o iyi bir rehber olamaz”(Luce,1992: 2).

Moses’a göre, ideal bir şefte bulunması gereken nitelikler şunlardır; Müzisyen, lider, bilgin, yönetici, iletişimci, eğitmen, diplomat, disiplinli, planlamacı, bütçe uzmanı, menajer, rehber, hayalperest v.b. gibi özellikler,” (Demaree ve Moses, 1995: 36).

Demaree ve Moses’in yukarıda sıraladığı orkestra şefinde bulunması gereken özellikler, genel anlamda bir liderin özellikleri ile örtüşmektedir. Bununla birlikte tüm bu özelliklerin temelinde müzisyen ve müzik bilgini olmak yatmaktadır. Teknik anlamda tam bir yeterliliğe sahip olması gereken orkestra şefi, bunun yanında diğer özellikleri de taşımalıdır görüşü, yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi, ideal bir şefi işaret etmektedir.

Orkestra şefinin nitelikleri arasında başta, liderlik yetisi gelir. Bir orkestra şefi, orkestra üyelerini bilgisiyle ve tavırları ile etkileyebilmeli, yalnız işini bilmekle kalmamalı, orkestra üyelerini işini bildiğine, yaptığı işin doğru olduğuna inandırabilmelidir. Şefte bu yeti yoksa orkestranın üyeleri onu küçümseyecek, onun istediği gibi çalışmayacak, başarılı çalışlara belki de hiçbir zaman ulaşamayacaktır.

Guy Ferguson lideri şöyle açıklıyor;

Bir işin nasıl yapılacağını bilmek, uzmanlık başarısıdır;

Başkalarına öğretebilmek, öğretmenin başarısıdır;

Başkalarını daha iyi çalışmak için motive etmek, yöneticinin başarısıdır;

Bu üç işi de yapabilmek, gerçek bir lider başarısıdır (Maxwell,1998: 147).

Bütün rollerin orkestra için önemli olmasına karşın liderin rolü en önemlisidir. Stratejik bir lider olmadan insanlar görev bilinciyle başarı merdivenin son basamağına kadar çıkabilirler ama oraya çıktıklarında merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu göreceklerdir. Buna göre, başarılı bir liderin varlığı, iyi bir turist rehberi ile yolculuğa çıkmak gibidir. Astlarını rahatlatır, işlerine motive eder, dış sorunlarla mücadele eder, sonunda da onları doğru hedeflere sevk eder.

‘Kavramsal Çerçeve’ bölümünde verilen bilgiler ışığında orkestra şefliğinde, liderlik özelliğinin yeri ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. İncelenen kaynaklar ışığında orkestra şefliğinin sanat ve idari bilimler gibi iki farklı disiplini bir araya getiren özelliği ve bu özelliğın etkili bir yönetim için gerekliliğı anlaşılmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, toplanan verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler, ayrıca araştırmada kullanılan Fiedler'in 'Durumsallık Yaklaşımı' yöntemindeki ölçeklendirme yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu tür araştırmalarda değişkenlerin deneysel ve fiziki olarak ayarlanması, olayların meydana gelmesini ya da gelmemesini kontrol diye bir durum söz konusu değildir, mevcut durum ve şartlar aynen ortaya konmaya çalışılır. Durumu herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Gerçekte üzerinde araştırma yapılan olaylar ve davranışlar, bu çalışmalar yapılmasa bile aynı şekilde devam edecektir (Kaptan ve Karasar 1995: 59-60; 2008: 80).

Araştırmanın temellendirilmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için öncelikle kaynak taraması yapılarak konuyla ilgili kaynaklar saptanıp toplanmıştır. Orkestra şeflerinde bulunması gereken temel lider etkinliklerini ölçme amacına yönelik olan anket formu, Fiedler'in 'durumsallık yaklaşımı' yöntemine dayanarak hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarının orkestra şeflerinin görüşlerine dayalı olması nedeniyle, araştırma betimsel niteliktedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de 2008-2009 yılları arasında Senfoni, opera ve oda müziği orkestralarında şeflik yapmış olan Türk orkestrası şefleri oluşturmaktadır.

2008-2009 yılları arasında, taranan konser afişleri, konser programları ve internet aramaları sonucunda 24 adet Türk orkestra şefi tespit edilmiştir. Araştırmada 20 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma evreni örneklem ile örtüşmektedir.

Tablo 3.2.1.’de örnekleme katılan orkestra şeflerinin yaşlara göre dağılımı görülmektedir:

Tablo 3.2.1.

Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Yaşlara Göre Dağılımı

N=20	f	%
24 yaş ve altı	-	%0
25-29	1	%5
30-35	-	%0
36-45	11	%55
45 ve yukarısı	8	%40

Tablo 3.2.1. incelendiğinde orkestra şeflerinin %55’inin 36-45 yaşları arasında olduğu; %40’ının 45 yaş ve üzeri olduğu; %5’inin ise 25-29 yaşları arasında olduğu görülmektedir. 24 yaş ve altı ile 30-35 yaşları arasında hiçbir katılımcı yoktur. Tablo 3.2.2.’de örnekleme katılan orkestra şeflerinin cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir:

Tablo 3.2.2.

Örneklemi Oluşturan Orkestra Şeflerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

N=20	f	%
Kadın	2	%10
Erkek	18	%90

Tablo 3.2.2. incelendiğinde örnekleme oluşturan orkestra şeflerinin %10'unun kadın, %90'ının erkek olduğu görülmektedir. Tablo 3.2.3.'de örnekleme katılan orkestra şeflerinin öğrenim durumlarına göre dağılımı görülmektedir:

Tablo 3.2.3.

Örnekleme Oluşturan Orkestra Şeflerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

N=20	f	%
Lisans	-	-
Yüksek Lisans	14	%70
Doktora	6	%30

Tablo 3.2.3.'de görüldüğü üzere, ankete katılan orkestra şeflerinin %70'i yüksek lisans, %30'u ise doktora programından mezundur. Tablo 3.2.4.'de örnekleme oluşturan orkestra şeflerinin şeflik yaptıkları orkestra türüne göre dağılımı görülmektedir:

Tablo 3.2.4.

Örnekleme Oluşturan Orkestra Şeflerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

N=20	F	%
Devlet Senfoni / Opera	11	%55
Üniversite	6	%30
Özel	3	%15

Tablo 3.2.4. incelendiğinde katılımcıların %55'inin Devlet Senfoni ya da Opera orkestralarında; %30'unun üniversite orkestralarında; %15'inin ise özel orkestralarda şeflik yaptıkları görülmektedir. Tablo 3.2.5.'de ankete katılan orkestra şeflerinin kıdem yıllarına göre dağılımı görülmektedir:

Tablo 3.2.5.

Örnekleme Oluşturan Orkestra Şeflerinin Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

N=20	F	%
1-6 yıl	3	%15
7-12 yıl	8	%40
13-20 yıl	4	%20
20 yıl ve üzeri	5	%25

Tablo 3.2.5.'de görüldüğü üzere, ankete katılan orkestra şeflerinin %40'ı 7-12 yıl arası; %25'i 20 yıl ve üzeri; %20'si 13-20 yıl arası; %15'i ise 1-6 yıl arasında kıdeme sahiptir.

3.3. Verileri Toplama Teknikleri

Bu araştırmada veriler, nicel araştırma yöntemi kullanarak elde edilmiştir. Araştırmanın problem cümlesiyle doğrudan ya da dolaylı ilgili olabilecek literatür taraması yapılarak, yazılı kaynaklar, dergiler, makaleler, görsel-işitsel kaynaklar taranmıştır. Bununla birlikte, nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak problemin çözümüne ilişkin veriler elde edilmiştir. Güvenilirliği pek çok çalışmada defalarca farklı alanlarda sınanmış olan Fiedler'in durumsallık yaklaşımına ait olan anket formu orkestra şeflerinin kolaylıkla anlayacakları şekilde düzenlenmiş ve veri toplamak için kullanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır; ilki Fiedler'in geliştirdiği En Az Tercih Edilen Orkestra Elemanı (ETEOE) ve Lider Etkinlik Düzeyi (LED) ölçekleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Liderlerin durumsallık yaklaşımını inceleyen ünlü bilim adamı Fiedler, yaptığı araştırmalarda, ABD ordusuna subay yetiştiren kaynaklardan birisi olan WEST-POINT'i (Subay okulu) ve Yedek subay okullarını incelemiştir. Fiedler'in ortaya atmış olduğu, durumsallık yaklaşımının geçerliliği Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Dr. Piyade Albay Suat BEGEÇ tarafından 1999 yılında İstanbul Tuzla'da bulunan Piyade Okul Komutanlığı'nda test edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı ve ana problemi çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak uygulanan anket sonucunda toplanan veriler öncelikle Excell Microsoft 2003 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler, Excell’de önişlemden geçirilerek istatistik uzmanı tarafından SPSS 13.0 (the Statistical Package for the Social Sciences)’te analiz yapılacak hale dönüştürülmüştür. Çözümlemelerde frekans, yüzde ve ortalama değerlerinin yanı sıra, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin LED ve ETEOE üzerindeki göreceli önem sırası belirlenmiştir. İstatistiksel sonuçlar yorumlanırken güven sınırı olarak % 95 değeri kullanılmıştır. Elde edilen p değeri 0,05’ten küçük ise gruplar arasında farklılığın anlamlı olduğu belirtilmiştir. Grupların homojen olup olmadıklarının anlaşılması için ilgili tablolar standart sapma değerleriyle birlikte yorumlanmıştır.

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

İstatistik biliminde testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu güne kadar güvenilirlik katsayıları için birçok yöntem geliştirilmiştir. Güvenilirlik katsayılarında sıklıkla kullanılanları, Cronbach Alfa Katsayısı ve Kuder-Richardson katsayılarıdır. Cronbach Alfa katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır. Temel varsayımları aşağıdaki gibidir(Özdamar, 1999:512).

- a. Her soru toplam skorun bir bileşeni olmalıdır.
- b. Ölçekte toplanabilirlik özelliğinin bulunması gereklidir.

Bu çalışmada yukarıdaki iki varsayımı mevcut iki (alt başlıkları ile birlikte beş) anket formu üzerinde test amacıyla, SPSS 13.0 programı ile Cronbach Alfa güvenilirlik testinin kullanımı tercih edilmiştir. Yürütülen analizler ile alan araştırmalarında kullanılan ve toplam puanlar üzerine kurulu likert ölçeğine dayalı anketlerin güvenilirliğini ortaya koyan Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. 0 ile 1 arasında

değişim gösterebilen bu katsayılar, soruların ortalama korelasyonuna ya da kovaryansına dayanarak hesaplanmaktadır (Norusis, 1993:147). Bu çerçevede, sorular arasındaki pozitif korelasyon, katsayıyı 1'e negatif korelasyon ise 0'a yaklaştırmaktadır. Literatürdeki Alfa değerinin kıymetlendirme kıstasları aşağıdaki gibidir.

- 0.00 $\leq$ alfa<0.40 ise ölçek güvenilir değildir.
- 0.40 $\leq$ alfa<0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- 0.60 $\leq$ alfa<0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- 0.80 $\leq$ alfa<1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Söz konusu yaklaşımın, bu araştırmada orkestra şeflerine uygulanması neticesinde elde edilen güvenilirlik sonuçları aşağıda görülmektedir. Bu uygulama birbirinden farklı ölçekler içerdiği için, her bir bölümün ayrı güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır:

Tablo 3.4.1. *Güvenirlik Katsayısı Değerleri*

Cronbach Alpha Katsayısı	
a-Ast-üst ilişkisi	,851
b-Görev 1	,830
Görev 2	,941
c-Mevki	,780
LED(a+b+c)	,850
ETEOE	,810
Standardize alfa=	,830

Tablo 3.3.1.'de araştırmada kullanılan ölçek bölümlerin güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Buna göre anket sorularının alfa değeri ,830 olarak saptanmıştır. Bu değer istatistik literatüründe “yüksek derecede güvenilirliği” temsil etmektedir

3.4.2. Fiedleri'in Durumsallık Yaklaşımı Ölçekleri

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı, daha önce de belirtildiği üzere Fiedler'in durumsallık yaklaşımından yararlanılarak oluşturulmuştur. Aşağıda bu araştırmada kullanılan ölçek ve değerlendirilme şekli yer almaktadır:

Bu araştırmada Fiedler'in iki farklı ölçeği olan “En Az Tercih Edilen Orkestra Elemanı Arkadaşı (ETEOE)” ile “Lider Etkinlik Düzeyi (LED)” asıllarına sağdik kalarak kullanılmıştır. Anket esnasında bu iki ölçek katılımcılara ayrı ayrı dağıtılarak ve ETEOE ölçeğinde sorulan kişisel bilgiler LED’leri ölçeğinde de kullanılmıştır. Aşağıda kullanılan ölçeklerin nasıl değerlendirmeye tabi tutulacağını izah edilmektedir.

3.4.2.1. ETEOE Ölçeği

Bu ölçeğe tabi tutulan kişilerden 1’ den 8’ e kadar sıralanmış tablo 3.3.2. de gösterilen birbirine zıt iki kelimedenden oluşan toplam 16 adet sorunun atlanmadan bir seferde ve yalnız bir doğru cevap olacak şekilde süratle cevaplandırmaları istenmiştir. Değerlendirmeye tabi olanların verdikleri ilk cevaplar doğru olarak kabul edilmiş ve burada en önemli faktör olan ETEOE’nin en az sevdikleri kişi değil de, kendisi ile birlikte çalışmanın en zor olduğunu düşündüğü kişi olmasına dikkat etmeleri gerektiği teste katılan deneklere bildirilmiştir. Aşağıda katılımcılara uygulanan ETEOE ölçeği görülmektedir:

Tablo 3.4.2.1.

ETEOE Ölçeği:									
Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipatik
Arkadaş canlısı	8	7	6	5	4	3	2	1	Arkadaş canlısı olmayan
Reddedici	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destek veren	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyen
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	İyimser
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	İçine kapanık

İki yüzlü	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Hoş olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Hoş
Uyuşabilen	8	7	6	5	4	3	2	1	Uyuşulamayan
Samimi olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Kibar	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

(Fiedler ve Chemers, 1984: 19)

Anketler neticesinde teste katılanlar tarafından işaretlenmiş olan bu sonuçlar her bir denek için ayrı ayrı toplanmıştır. Burada ortaya çıkan ETEOE sonucunda kişinin kendisi hakkında bilgi edinilmeye ve deneğin liderlik tarzı ölçülmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuçta;

a. Toplam 73 ve daha yukarı sonuç bulunmuş ise, yüksek dereceli ETEOE ye sahip kişilik ve ilişkiye dayalı – motivasyonlu liderlik tarzıdır. Yüksek dereceli ETEOE ise; çalışma arkadaşını görev anlayışı olarak beğenmeyen ve onlarla aynı görevde çalışamayacağını düşünen, ancak bu onlarla iş dışında başka bir faaliyette bulunmayacağı anlamına gelmeyen, görev ile ilgili ortak noktaları olmayabilen ancak diğer özellikleri dolayısıyla onlarla anlaşabileceğini düşünen, astlarının desteğine pek fazla ihtiyaç duymayan, detaylarla çok fazla uğraşıp görevin yapısını sürekli değiştiren, disiplini seven, kuralcı davranan kişilik yapısı ve ilişkilerin çok önemli olması dolayısıyla “ilişkiye yönelik” bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

b. Toplam 64 ve daha aşağı sonuç bulunmuş ise, düşük dereceli ETEOE ye sahip kişilik ve göreve dayalı – motivasyonlu liderlik tarzıdır. Düşük dereceli ETEOE ya sahip kişiler ise; uyumsuz, arkadaşlık ilişkileri zayıf, soğuk bir kişilik olan, görevi birinci öncelikle düşünen, işin yapılması esnasında yetersiz çalışmalara tahammülleri olmayan, eğer görev o kişi tarafından yapılmazsa yapacak başka bir kişiyi bulan ve görevi sonuçlandıran, diğer kişisel veya davranışsal özelliklerinin hiçbir önemi olmayan, görevlerini yeterli yapmayan astlarını kesinlikle iyi bulmayan, duygusal hiçbir bağa önem vermeyen, devamlı stres altında çalışan, astlarına karşı çok az etkili olan ve onları yönetirken zorlanan, kararsız bir kişilik tarzı olup göreve olan aşırı düşkünlüğü yüzünden “Göre Yönelik” liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

c. 65 ve 72 arasında bulunan toplam ise, orta dereceli ETEOE ye sahip kişilik ve sosyal – bağımsız liderlik tarzıdır. Orta dereceli ETEOE ye sahip kişiler ise; göreve veya ilişkiye yönelik bir liderlik tarzı sergileyebildiği gibi, motivasyonlarında veya amaçlarında karmaşıklık olabildiği, astlarının yargılarının veya fikirlerinin pek fazla önemli olmadığı, çevresine karşı açık ve esnek davrandığı, görevini yaparken tecrübelerini kullandığı, samimi ve yüksek derecede kontrolü benimsediği, genellikle kendi belirledikleri yollarda yürüdükleri, bu yüzden her ikisinin ortasında ve her iki duruma da uygun bir kişilik sergileyebilecek liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

3.4.2.2. Lider Etkinlik Ölçeği

Bu ölçekte deneklere Ek-4 de gösterilen toplam 25 adet soru sorulmuştur. Ek-3 de gösterilen ETEOE da sorulmuş olan kişisel bilgiler bölümü bu ölçekte de kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan 25 soru 3 bölümde incelenmiştir. 1-8'nci sorularda lider-ast ilişkisi 9-20'nci sorularda ise mevki gücü ölçülmüştür. Ancak görevin yapısı da kendi içinde 2 bölümde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. 9-18'nci sorular görevin yapısı birinci bölüm 19-20'nci sorular ise görevin yapısı ikinci bölüm olarak ayrılmıştır.

Ölçekte kullanılmış olan soruların maksatlarını ve numaralarını belirledikten sonra şimdi de değerlendirme şeklimizi izah edilecektir. Değerlendirme 4 bölümden oluşmuştur. Lider-ast ilişkisini gösteren bir ve sekizinci sorularda çıkan sonuç; 30 ve üzerinde ise; yüksek seviyeli, 20-30 değerleri arasında ise; orta seviyeli, 20 ve daha altında ise; düşük seviyeli ilişki olarak değerlendirilmiştir. Görevin yapısı birinci bölümü gösteren 9-18'nci sorular ile görevin yapısı ikinci bölümü gösteren 19-20'nci soruların toplamalarının birbirinden çıkarılması sonucunda elde edilen değer 14 ve üzerinde ise; yüksek seviyeli, 7-13 değerleri arasında ise; orta seviyeli, altı ve daha altında ise; düşük seviyeli görev yapısı olarak değerlendirilmiştir. Mevki gücünü gösteren 21 ve 25'inci sorularda çıkan toplam sonuç; 7-10 değerleri arasında ise; yüksek seviyeli, dört-altı değerleri arasında ise; orta seviyeli, 3 ve daha altında ise; düşük seviyeli mevki gücü olarak değerlendirilmiştir.

Çıkan sonuçlar yukarıda izah edildiği gibi öncelikle kendi içerisinde toplanmıştır. Daha sonrada görev yapısı birinci bölümde elde edilen toplam sonuçtan, görev yapısı ikinci bölümden elde edilen toplam sonuç çıkartılmış ve yeni bir görev

yapısı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen üç sonuç (Lider-ast ilişkisi, Görev yapısı, Mevki gücü) toplanarak yeni bir sonuç elde edilmiş ve Lider Etkinlik Düzeyi belirlenmiştir (LED). Çıkan bu sonuç ise şu şekilde değerlendirilmiştir.

a. Genel Toplamı 51–70 arasında bir sonuç bulunmuş ise, yüksek dereceli lider etkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Yüksek dereceli lider etkinlik düzeyi ise; görev yapısının belirgin olduğu, astların ve üstlerin görevlerini açık ve net olarak bildikleri, liderlerin ve yönetici konumunda olan kişilerin mevki güçlerinin yüksek olduğu, liderlerin astların ödüllendirme ve cezalandırma yetkilerinin fazla olduğu, liderlerin kontrol ve etki alanlarının çok geniş olduğu bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

b. Genel Toplamı 10–30 arasında bir sonuç bulunmuş ise, düşük dereceli liderlik etkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Düşük dereceli liderlik etkinlik düzeyi ise; çalışanların stres altında olduğu, görev yapısının belirsiz ve açık olmadığı, uygulamada sabit bir yönetimin bulunmadığı, astların liderlerini sevmedikleri ve onları yeterince desteklemedikleri, liderlerin kontrol ve etki alanlarının çok düşük olduğu bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

c. Genel toplamı 31-50 arasında herhangi bir sonuç alınmış ise orta dereceli liderlik etkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Bu düzey ise; karmaşık problemlerin olduğu, lider ve yöneticilerin astları tarafından desteklendiği, fakat görev yapısının belirsiz ve resmi otoritenin zayıf olduğu veya bu durumun tersi, görev yapısının belirli, mevki gücünün yüksek ancak liderlerin astları tarafından yeteri kadar desteklenmediği bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

3.4.3. Liderlik Yaklaşımı ile Lider Etkinlik Düzeylerinin Uyuşması

Uygulanmış olan anketlerde daha öncede belirtildiği gibi iki farklı ölçek kullanılmış ve her kişi için iki farklı sonuç elde edilmiştir. Bunun neticesinde ETEOE ölçeği kullanılarak kişinin liderlik tarzı bulunmaya çalışılmıştır. Lider Etkinlik Düzeyi (LED) ölçeği ile ankete katılan deneklerin görev yaptıkları organizasyonun yapısı incelenmiştir. Elde edilen toplam sonuçlar neticesinde aşağıda belirtilen liderlik tipleri

oluşturulmuştur. Oluşturulan bu liderlik tarzlarının almış olduğu değerler ve özellikleri şu şekilde belirtilmiştir.

A Tipi Liderlik Tarzı: Yüksek ETEOE (73 ve yukarı) ile yüksek lider etkinlik (51-70) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır; bazen otokratik davranan, çekingen bir yapıya sahip, ilişkilerinde birey merkezli olan ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen, performansları ise düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

B Tipi Liderlik Tarzı: Yüksek ETEOE ile orta seviyeli lider etkinlik (10–30) düzeyinde bulunmuş personel davranışıdır. evresi ile olan ilişkilerinde saygılı, görüşlerini belirtirken açık sözlü, görevlerin yapılması esnasında katılımcı, performansları ise iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

C Tipi Liderlik Tarzı: Yüksek ETEOE ile düşük seviyeli lider etkinlik (10–30) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Görev esnasında devamlı olarak bireysel davranan, grup çalışmasını sevmeyen ve katılmayan buna karşılık görevi ile ilgi her şeyi araştıran, astları ile kişisel ilişkilere önem veren ancak performansları düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

D Tipi Liderlik Tarzı: Düşük ETEOE (64 ve aşağı) ile yüksek seviyeli lider etkinlik düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. evresi ile olan ilişkilerinde saygılı, astlarını yapmış oldukları faaliyetlerinde destekleyici ve performansları iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

E Tipi Liderlik Tarzı: Düşük ETEOE ile orta seviyeli lider etkinlik düzeyinde (31–50) bulunmuş personel davranışlarıdır. Yetenekli, yapacağı göreve her şeyden daha fazla öncelik veren, performansları düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

F Tipi Liderlik Tarzı: Düşük ETEOE ile düşük seviyeli lider etkinlik (10–30) düzeyinde etkinlikte bulunmuş personel davranışıdır. Genellikle kendisine bağlı olarak çalışan astlarına yol göstericidir. Görevini devamlı olarak önemseyen, çevresi ile olan ilişkilerinde ciddi, performansları ise genellikle iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

G Tipi Liderlik Tarzı: Orta ETEOE (65–72 arası) ile yüksek lider etkinlik (51–70) düzeyinde bulunmuş personel davranışdır. Astlarının üzerinde yeterli otoriteye sahip olmayan, astlarının eğitime ve yetiştirilmelerine pek fazla önem vermeyen, verilmiş olan görevi gerektiği kadar yapan liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

İ Tipi Liderlik Tarzı: Orta ETEOE ile orta seviyeli lider etkinlik düzeyinde bulunmuş personel davranışdır. Amaçları yeterli derecede belli olmayan, karmaşık problemlerin olduğu, lider ve yöneticilerin astları tarafından desteklendiği, fakat görev yapısının belirli, mevki gücünün yüksek ancak liderin astları tarafından yeterince desteklenmediği bir organizasyon yapısı olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma için toplanmış verilerin yöntem bölümünde belirtilen tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve onlara ilişkin yorumlar sergilenmektedir. Bulgular sergilenirken alt problemlerdeki sıra izlenerek önce tablolar halinde düzenlenmiş, tablolarda betimsel bulgulara yer verilmiş, sonra sözel olarak açıklanmış, daha sonra yorumları yapılmıştır.

4.1. Orkestra Şeflerinin Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Orkestra Türü ve Kıdem Yıllarına Göre Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

4.1.1. Orkestra şeflerinin yaşlarına göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu alt bölümde orkestra şeflerinin yaşlarına göre liderlik özelliklerinin ortalamaları, standart sapmaları kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırılmalarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Ankete katılan orkestra şefleri için beş farklı yaş grubu (1.grup: 24 ve altında, 2. grup: 25-29, üçüncü grup: 30-35, dördüncü grup: 36-45 ve beşinci grup: 45 ve yukarısı) belirlenmiştir. Ankete katılan orkestra şefleri sadece iki, dört ve beşinci yaş gruplarındadırlar. İkinci yaş (24-29) grubuna ait sadece bir orkestra şefi ankete katılmıştır. Söz konusu gruba ait anketörün özellikleri aşağıda görülmektedir:

Tablo 4.1.1.1.

İkinci Yaş Grubundaki Orkestra Şefine Ait Bilgiler

N=1	Değerler
a. Ast Üst İlişkisi	33
b. Görev Yapısı	14
c. Mevki Gücü	8
LED a+b+c	55
ETEOE	77

a. İkinci yaş grubundaki orkestra şefinin ast-üst ilişkisi değeri 33 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Bu değer ast- üst ilişkisinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir.

b. İkinci yaş grubundaki orkestra şefine ait görev yapısı değeri 14 olup, 14 ve üzeri değer grubundadır. Bu değer görev yapısında yüksek dereceli sınıf kabul edilmektedir.

c. Ankete katılan İkinci yaş grubundaki orkestra şefinin mevki gücü değeri 8 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir.

d. Ankete katılan ikinci yaş grubundaki orkestra şefinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri 55 olup, 51-70 değerleri arasındadır. Bu sonuç LED değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir.

e. Ankete katılan ikinci yaş grubundaki orkestra şefinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 77 olup, 73 ve üzeri değer grubundadır. Bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir.

f. İkinci yaş grubundaki orkestra şefinin verdiği cevaplar LED için yüksek; ETEOE için de yüksek dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ikinci yaş grubundaki orkestra şefi A tipi liderlik tarzındadır.

Dördüncü yaş grubuna ait orkestra şeflerinin özellikleri Tablo 4.1.1.2.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.1.2.

Dördüncü Yaş Grubundaki Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler

N=11	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	30	4,5
b. Görev Yapısı	14	1,3
c. Mevki Gücü	6,3	2
LED a+b+c	47,4	4,7
ETEOE	67,4	13,4

a. Dördüncü yaş grubundaki orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 30 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,5'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Dördüncü yaş grubundaki orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 14 olup, 14 ve üzeri değer grubuna aittir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu değeri görev yapısında yüksek dereceli sınıf kabul ettik. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,3'tür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan dördüncü yaş grubundaki orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 6,3 olup, 4-6 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan dördüncü yaş grubundaki orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 47,4 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir.

Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan dördüncü yaş grubundaki orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 67,4 olup, 65-72 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 13,4'tür ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Ankete katılan dördüncü yaş grubundaki orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için de orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre İ tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Beşinci yaş grubuna ait orkestra şeflerinin özellikler Tablo 4.1.1.3.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.1.3.

Beşinci Yaş Grubundaki Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler

N=8	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	30,4	4,4
b. Görev Yapısı	12,8	2,8
c. Mevki Gücü	6,6	2,4
LED a+b+c	50	5
ETEOE	67,1	11,7

a. Beşinci yaş grubundaki orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 30,4 olup, 20-30 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,4'tür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Beşinci yaş grubundaki orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 12,8 olup, 7-13 değer grubuna aittir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu değeri

görev yapısında orta dereceli sınıfa aittir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan beşinci yaş grubundaki orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 6,6 olup, 7-10 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,4'tür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan beşinci yaş grubundaki orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 50,4 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan beşinci yaş grubundaki orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 67,1 olup, 65-72 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 11,7'dir ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Ankete katılan beşinci yaş grubundaki orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için de orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre İ tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Orkestra şeflerinin yaşlarına göre liderlik tipleri toplu olarak Tablo 4.1.1.4.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.1.4.

Orkestra Şeflerinin Yaşların Göre Liderlik Tipi Analizi

N=20	f	Yüzde	Liderlik Tipi
24 ve altı	0	-	-
25-29	1	%5	A
30-35	0	-	-
36-45	11	%55	İ
45 ve üzeri	8	%40	İ

Tablo 4.1.1.4.'te görüldüğü üzere, ankete katılan orkestra şefleri içinde 25-29 yaşları arasında bulunan bir anketör A Tipi (%5), 36-45 yaşları arasında bulunan orkestra şefleri İ Tipi (%55), 45 yaş ve üzeri orkestra şefleri de yine İ Tipi (%40) liderlik tarzındadır.

Ankete katılan orkestra şeflerinin yaşlarına dayalı olarak yapılan bu analiz sonucunda en yüksek yüzde İ Tipi (%95) liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Orkestra şeflerinin büyük ölçüde İ Tipi liderlik tarzında yer alması dikkat çekicidir. Bu tip liderlik tarzında amaçlar yeterli derecede belirgin değildir, karmaşık problemler vardır, lider astları tarafından desteklenmekle birlikte, görev yapısı belirsiz ve resmi otorite zayıftır.

4.1.2. Orkestra şeflerinin cinsiyetlerine göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu alt bölümde orkestra şeflerinin cinsiyetlerine göre liderlik özelliklerinin ortalamaları, standart sapmaları kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırılmalarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Ankete katılan erkek orkestra şeflerinin liderlik özellikleri tablo 4.1.2.1.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.2.1.

Erkek Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler

N=18	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	29,8	4,3
b. Görev Yapısı	13,1	2,1
c. Mevki Gücü	6,4	2,1
LED a+b+c	49,3	5,1
ETEOE	72,4	9,7

a. Erkek orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 29,8 olup, 20-30 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,3'tür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Erkek orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 13,1 olup, 7-13 değer grubundadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu değer, görev yapısında orta dereceli sınıfa aittir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,1'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan erkek orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 6,4 olup, 4-6 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,1'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan erkek orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 49,3 olup, 31-50 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,1'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan erkek orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 72,4 olup, 65-72 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 9,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Ankete katılan erkek orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için de orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre İ tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Ankete katılan kadın orkestra şeflerinin liderlik özellikleri tablo 4.1.2.2.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.2.2.

Kadın Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler

N=2	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	33	-
b. Görev Yapısı	12,5	0,7
c. Mevki Gücü	8,5	0,7
LED a+b+c	53	1,4
ETEOE	67	1,4

a. Kadın orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 33 olup, 31-50 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevaplar homojendir.

b. Kadın orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 12,5 olup, 7-13 değer grubundadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu değeri görev yapısında orta dereceli sınıfa aittir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 0,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan kadın orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 8,5 olup, 7-10 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 0,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan kadın orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 53 olup, 51-70 değer grubu arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,4'tür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan kadın orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 67 olup, 65-72 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,4'tür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Ankete katılan kadın orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için yüksek ve ETEOE için orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre G tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Orkestra şeflerinin yaşlarına göre liderlik tipleri toplu olarak Tablo 4.1.2.3.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.2.3.

Orkestra Şeflerinin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tipi Analizi

N=20	f	Yüzde	Liderlik Tipi
Kadın	2	%10	G
Erkek	18	%90	İ

Tablo 4.1.2.3.'te görüldüğü üzere, kadın orkestra şefleri G Tipi, erkek orkestra şefleri ise İ Tipi liderlik tarzındadır.

Kadın orkestra şeflerinin benimsemiş olduğu G Tipi liderlik tarzı, personelin eğitimine önem veren, astlarını yaptıkları işlerde destekleyen, yeterli düzeyde mevki gücüne sahip, ilişkiye yönelik liderlik tarzı olarak değerlendirilir. Erkek orkestra şeflerinin benimsemiş olduğu İ Tipi tarzında ise amaçlar yeterli derecede belirgin değildir, karmaşık problemler vardır, lider astları tarafından desteklenmekle birlikte, görev yapısı belirsiz ve resmi otoritenin zayıftır.

4.1.3. Orkestra şeflerinin öğrenim durumlarına göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu alt bölümde orkestra şeflerinin öğrenim durumlarına göre liderlik özelliklerinin ortalamaları, standart sapmaları kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırılmalarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır. Ankete katılan orkestra şefleri verdikleri cevaplara göre yüksek lisans ve doktora mezunu olarak sınıflandırılmıştır.

Ankete katılan yüksek lisans mezunu orkestra şeflerinin liderlik özellikleri Tablo 4.1.3.1.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.3.1.

Yüksek Lisans Mezunu Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler

N=14	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	30,4	3,8
b. Görev Yapısı	13,3	2,2
c. Mevki Gücü	7	1,9
LED a+b+c	51	5
ETEOE	69,2	9,2

a. Yüksek lisans yapmış orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 30,4 olup, 20-30 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Yüksek lisans yapmış orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 13,3 olup, 7-13 değerlerinin arasındaki orta dereceli sınıf ile 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında orta dereceli sınıf kabul edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,2'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan yüksek lisans yapmış orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 7 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,9'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan yüksek lisans yapmış orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 51 olup, 51-70 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan yüksek lisans yapmış orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 69,2 olup, 65-72 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 9,2'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Yüksek lisans yapmış orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için yüksek ve ETEOE için orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre G tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Ankete katılan doktora mezunu orkestra şeflerinin liderlik özellikleri tablo 4.1.3.2.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.3.2.

Doktora Mezunu Orkestra Şeflerine Ait İstatistikî Bilgiler

N=6	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	29	5,1
b. Görev Yapısı	13,4	1,6
c. Mevki Gücü	5,5	2,6
LED a+b+c	48	5,5
ETEOE	78,5	6

a. Doktora yapmış orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 29 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,1'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Doktora yapmış orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 13,4 olup, 7-13 değerlerinin arasındaki orta dereceli sınıf ile 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında yüksek dereceli sınıf kabul edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,6'dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan doktora yapmış orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 5,5 olup, 4-6 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,6'dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan doktora yapmış orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 48 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan doktora yapmış orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 78,5 olup, 73 ve yukarısı değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 6'dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Doktora yapmış orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için yüksek dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre B tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Orkestra şeflerinin öğrenim durumlarına göre liderlik tipleri toplu olarak Tablo 4.1.3.3.'te görülmektedir:

Tablo 4.1 3.3.

Orkestra Şeflerinin Öğrenim Durumlarına Göre Liderlik Tipi Analizi

N=20	f	Yüzde	Liderlik Tipi
Yüksek Lisans	14	%70	G
Doktora	6	%30	B

Tablo 4.1.3.3.'te görüldüğü üzere, öğrenim durumu yüksek lisans olan orkestra şefleri G Tipi, öğrenim durumu doktora olan orkestra şefleri ise B Tipi liderlik tarzındadır.

Öğrenim durumu yüksek lisans olan orkestra şeflerinin benimsemiş olduğu G Tipi liderlik tarzı, personelin eğitimine önem veren, astlarını yaptıkları işlerde destekleyen, yeterli düzeyde mevki gücüne sahip, ilişkiye yönelik liderlik tarzı olarak değerlendirilir. Öğrenim durumu doktora olan orkestra şeflerinin benimsemiş olduğu B Tipi tarzında ise çevresi ile olan ilişkilerinde saygılı, görüşlerini belirtirken açık sözlü, görevlerin yapılması esnasında katılımcı, performansları ise iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

4.1.4. Orkestra şeflerinin şeflik yaptıkları orkestra türüne göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu alt bölümde orkestra şeflerinin şeflik yaptıkları orkestra türüne göre liderlik özelliklerinin ortalamaları, standart sapmaları kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırılmalarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır. Ankete katılan orkestra şefleri verdikleri cevaplara göre devlet senfoni veya opera orkestrası, üniversite orkestrası, özel (belediye, filarmoni, şirket) orkestrası olarak sınıflandırılmıştır.

Ankete katılan Devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerinin liderlik özellikleri Tablo 4.1.4.1.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.4.1.

Devlet Senfoni veya Opera Orkestralarında Görevli Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=11	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	30	5
b. Görev Yapısı	13,4	2
c. Mevki Gücü	7,3	1,2
LED a+b+c	51	5,6
ETEOE	73,5	6,3

a. Devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 30 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 13,4 olup, 7-13 değerlerinin arasındaki orta dereceli sınıf ile 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında orta dereceli sınıf olarak kabul

edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2’dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 7,3 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,2’dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 51 olup, 51-70 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,6’dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 73,5 olup, 73 ve yukarısı değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 6,3’dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Devlet senfoni veya opera orkestralarında görevli orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için yüksek ve ETEOE için yüksek dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre A tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Ankete katılan üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerine ait bilgiler Tablo 4.1.4.2.’de görülmektedir:

Tablo 4.1.4.2.

Üniversite Orkestralarında Görevli Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=6	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	30,3	3,3
b. Görev Yapısı	19,5	1,6
c. Mevki Gücü	6	2,7
LED a+b+c	50	4,9
ETEOE	73,3	13

a. Üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 30,3 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,3 dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 19,5 olup, 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında yüksek dereceli sınıf olarak kabul edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,6'dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 6 olup, 4-6 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 50 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,9'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 73,3 olup, 73 ve yukarısı değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 13'dür ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Üniversite orkestralarında görevli orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için yüksek dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre B tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Ankete katılan özel (Belediye, filarmoni, şirket) orkestralarda görevli orkestra şeflerine ait bilgiler Tablo 4.1.4.3.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.4.3.

Özel (Belediye, Filarmoni, Şirket) Orkestralarında Görevli Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=3	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	30	3,5
b. Görev Yapısı	13,3	3,5
c. Mevki Gücü	4,7	2,3
LED a+b+c	48	5,2
ETEOE	64	9,5

a. Özel (Belediye, filarmoni, şirket) orkestralarda görevli orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 30 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Özel orkestralarda görevli orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 13,3 olup, 7-13 değerlerinin arasındaki orta dereceli sınıf ile 14 ve yukarısı değerli

yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında orta dereceli sınıf kabul ettik. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan özel orkestralarda görevli orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 4,7 olup, 4-6 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,3'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan özel orkestralarda görevli orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 48 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,2'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan özel orkestralarda görevli orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 64 olup, 64 ve aşağısı değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde düşük dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 9,5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Özel orkestralarda görevli orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için düşük dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre E tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Orkestra şeflerinin şeflik yaptığı orkestra türlerine göre liderlik tipleri toplu olarak Tablo 4.1.4.4.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.4.4.

Orkestra Şeflerinin Şeflik Yaptığı Orkestra Türlerine Göre Liderlik Tipi Analizi

N=20	f	Yüzde	Liderlik Tipi
Devlet Senfoni / Opera	11	%55	A
Üniversite	6	%30	B
Özel	3	%15	E

Tablo 4.1.4.4.'te görüldüğü üzere, en yüksek yüzdeye sahip olan Devlet Senfoni veya Opera Orkestralarında şeflik yapan orkestra şefleri A Tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

A Tipi liderler bazen otokratik davranan, çekingen bir yapıya sahip ilişkilerinde birey merkezli olan ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen performansları ise düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilir.

4.1.5. Orkestra şeflerinin kıdem yıllarına göre liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Bu alt bölümde orkestra şeflerinin orkestra yönetimindeki kıdem yıllarına göre liderlik özelliklerinin ortalamaları, standart sapmaları kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırılmalarına ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Ankete katılan orkestra şefleri için dört farklı yönetimindeki kıdem yıllarına göre grup (1.grup: 1-6 yıl, 2. grup: 7-12 yıl, üçüncü grup: 13-20 yıl ve dördüncü grup: 21 yıl ve üstü) belirlenmiştir. Ankete katılan orkestra şefleri dört gruptan da bulunmaktadır.

1-6 yıl arasında yönetimde kıdemi olan orkestra şeflerine ait bilgiler Tablo 4.1.5.1.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.5.1.

1-6 Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=3	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	28,3	8
b. Görev Yapısı	13,7	0,5
c. Mevki Gücü	7,3	1,2
LED a+b+c	49,3	9
ETEOE	75	6,2

a. Yönetimdeki kıdem yılı 1-6 yıl arasında olan orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 28,3 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Yönetimdeki kıdem yılı 1-6 yıl arasında olan orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 13,7 olup, 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında yüksek dereceli sınıf kabul ettik. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 0,5'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan yönetimdeki kıdem yılı 1-6 yıl arasında olan orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 7,3 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,2'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 1-6 yıl arasında olan orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 49,3 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde

orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 9'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 1-6 yıl arasında olan orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 75 olup, 72 ve üzeri değer grubundadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 6,2'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Yönetimdeki kıdem yılı 1-6 yıl arasında olan orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için yüksek dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre B tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

7-12 yıl arasında yönetimde kıdemi olan orkestra şeflerine ait bilgiler Tablo 4.1.5.2.'de görülmektedir:

Tablo 4.1.5.2.

7-12 Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=8	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	31,1	2,8
b. Görev Yapısı	14	1,9
c. Mevki Gücü	5,8	2,8
LED a+b+c	51	4
ETEOE	74,1	8,7

a. Yönetimdeki kıdem yılı 7-12 yıl arasında olan orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 31,1 olup, 31-50 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Yönetimdeki kıdem yılı 7-12 yıl arasında olan orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 14 olup, 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında yüksek dereceli sınıf kabul edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,9'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan yönetimdeki kıdem yılı 7-12 yıl arasında olan orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 5,8 olup, 4-6 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 7-12 yıl arasında olan orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 51 olup, 51-70 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 7-12 yıl arasında olan orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 74,1 olup, 73 ve üzeri değer grubundadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Yönetimdeki kıdem yılı 7-12 yıl arasında olan orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için yüksek ve ETEOE için yüksek dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre A tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

13-20 yıl arasında yönetimde kıdemi olan orkestra şeflerine ait bilgiler Tablo 4.1.5.3.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.5.3.

13-20 Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=4	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	31,2	3,8
b. Görev Yapısı	14	0,8
c. Mevki Gücü	7,2	1,9
LED a+b+c	52,5	5
ETEOE	71	6,8

a. Yönetimdeki kıdem yılı 13-20 yıl arasında olan orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 31,2 olup, 31-50 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Yönetimdeki kıdem yılı 13-20 yıl arasında olan orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 14 olup, 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında yüksek dereceli sınıf kabul edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 0,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan yönetimdeki kıdem yılı 13-20 yıl arasında olan orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 7,2 olup,7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,9'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 13-20 yıl arasında olan orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 52,5 olup, 51-70 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde

yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5’dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 13-20 yıl arasında olan orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 71 olup, 65-72 değer grubundadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,7’dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

f. Yönetimdeki kıdem yılı 13-20 yıl arasında olan orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için yüksek ve ETEOE için orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre G tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

21 ve üzeri yıl arasında yönetimde kıdemi olan orkestra şeflerine ait bilgiler Tablo 4.1.5.4.’te görülmektedir:

Tablo 4.1.5.4.

21 ve Üzeri Yıl Arasında Yönetimde Kıdemi Olan Orkestra Şeflerine Ait Temel İstatistikî Bilgiler

N=5	Ortalama	Standart Sapma
a. Ast Üst İlişkisi	29	4,3
b. Görev Yapısı	11,8	2,8
c. Mevki Gücü	6,8	1
LED a+b+c	47,4	4,7
ETEOE	67,4	13,4

a. Yönetimdeki kıdem yılı 21 ve üzeri yıl arasında olan orkestra şeflerine ait ast-üst ilişkisi ortalama 29 olup, 20-30 değerleri arasındadır Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast- üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,3’dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Yönetimdeki kıdem yılı 21 ve üzeri yıl arasında olan orkestra şeflerine ait görev yapısı değeri ortalaması 11,8 olup, 7-13 değerli orta dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında orta dereceli sınıf kabul edilmiştir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,8'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan yönetimdeki kıdem yılı 21 ve üzeri yıl arasında olan orkestra şeflerinin mevki gücü değeri ortalaması 6,8 olup, 7-10 değerleri arasında kabul edilmiştir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 21 ve üzeri yıl arasında olan orkestra şeflerinin liderlik etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 47,4 olup, 30-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,7'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan ve yönetimdeki kıdem yılı 21 ve üzeri yıl arasında olan orkestra şeflerinin en az tercih edilen orkestra elemanı ölçeği (ETEOE) değeri ortalaması 67,4 olup, 65-72 değer grubundadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEOE değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Orkestra şeflerinin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 13,4'dir ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Yönetimdeki kıdem yılı 21 ve üzeri yıl arasında olan orkestra şeflerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEOE için orta dereceli bulunmuştur. Bu sonuçlara göre İ tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Orkestra şeflerinin kıdem yıllarına göre liderlik tipleri toplu olarak Tablo 4.1.5.5.'te görülmektedir:

Tablo 4.1.5.5.

Orkestra Şeflerinin Kıdem Yıllarına Göre Liderlik Tipi Analizi

N=20	f	Yüzde	Liderlik Tipi
1-6 yıl	3	%15	B
7-12 yıl	8	%40	A
13-20 yıl	4	%20	G
20 yıl ve üzeri	5	%25	İ

Tablo 4.1.5.5.'te görüldüğü üzere, kıdem yılı 1-6 arasında yer alan orkestra şefleri B Tipi (%15), kıdem yılı 7-12 arasında yer alan orkestra şefleri A Tipi (%40), kıdem yılı 13-20 arasında yer alan orkestra şefleri G Tipi (%20), kıdem yılı 20 yıl ve üzerinde olan orkestra şefleri ise İ Tipi (%25) liderlik grubuna dahildir.

Kıdem yılına dayalı olarak yapılan bu analiz sonucunda en yüksek yüzde A Tipi liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Bu tip liderler bazen otokratik davranan, çekingen bir yapıya sahip ilişkilerinde birey merkezli olan ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen performansları ise düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilir.

4.2. Türk Orkestra Şeflerine Ait Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Orkestra Türü ve Kıdem Yılı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde ankete katılan Türk orkestra şeflerine ait yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, orkestra türü ve kıdem yılı değişkenleri ile ETEOE ve LED ölçekleri arasındaki ilişki düzeyi sergilenmektedir. Tablo 4.2.1.'de ETEOE'ye ait çoklu regresyon analizi görülmektedir:

Tablo 4.2.1.

ETEOE'nin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	B	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	51,086	17,544	-	2,912	,11	-	-
Yaş	-1,598	3,356	-,126	-,476	,641	-,126	-,090
Cinsiyet	5,180	5,980	,171	,866	,401	,226	,163
Öğrenim	11,994	4,443	,606	2,7	,017	,585	,503
Orkestra Türü	-6,317	2,905	,512	-2,174	,047	-,502	-,409
Kıdem	,182	2,219	,021	,082	,936	,022	,015
R= 0,70 R²= ,751 F_(5,14)= 2,853 P= ,056							

Tablo 4.2.1.'de yaş, cinsiyet, öğrenim, orkestra türü ve kıdem değişkenleri ETEOE puanları üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($R= 0,70$ $R^2= ,751$, $p>,05$) Adı geçen 5 değişken birlikte ETEOE toplam varyansının yaklaşık %75'ini açıklamaktadır.

Standartize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin ETEOE üzerindeki görelî önem sırası: Öğrenim durumu, orkestra türü, cinsiyet, yaş ve kıdemdir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece öğrenim durumu değişkeninin ETEOE üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, orkestra türü ve kıdem değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre ETEOE'nin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{ETEOE} = (51,086) + (-1,598 \text{ yaş}) + (5,180 \text{ cinsiyet}) + (11,994 \text{ öğrenim}) + (-6,317 \text{ orkestra türü}) + (,182 \text{ kıdem})$$

Tablo 4.2.2.'de LED'e ait çoklu regresyon analizi görülmektedir:

Tablo 4.2.2.

LED' nin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	71,700	10,027	-	7,150	,000	-	-
Yaş	-1,947	1,918	-,267	-1,015	,327	-,262	-,204
Cinsiyet	-7,729	3,418	-,478	-2,261	,040	-,517	-,454
Öğrenim	-1,1539	2,539	-,145	-,606	,554	-,160	-,122
Orkestra Türü	4,421	1,661	,670	2,663	,019	-,580	-,535
Kıdem	-,010	1,268	-,002	-,008	,994	-,002	-,002
R= ,659 R²= ,835 F_(5,14)= 2,152 p= ,12							

Yaş, cinsiyet, öğrenim, orkestra türü ve kıdem değişkenleri LED puanları üzerinde anlamlı bir ilişki vermemektedir. ($R = ,659$ $R^2 = ,835$, $p > ,05$) Adı geçen 5 değişken birlikte LED toplam varyansının yaklaşık %84'ini açıklamaktadır.

Standartize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin LED üzerindeki göreceli önem sırası: orkestra türü, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve kıdemdir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece orkestra türü değişkeninin LED üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenleri önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre LED'in yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir (Büyüköztürk, s.100, 2003).

LED= (71,700)+(-1,947 yaş)+(-7,729 cinsiyet)+(-1,1539 öğrenim)+(4,421 orkestra türü)+(-,010 kıdem)

4.3. Ankete Katılan Bütün Orkestra Şeflerine Ait Genel Değerlendirme

Daha öncede izah edildiği gibi liderlik bir farklılıktır. İnanmayı ve sabırlı olmayı gerektirir. Yapılan bu incelemede çok farklı eğitim kurumlarından mezun olmuş ve farklı stillerde şeflik eğitimini tamamlamış olan Türk orkestra şeflerinin ortalama değerleri ve sınıfları bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 4.3.1.'de görüldüğü gibidir:

Tablo 4.3.1.

Türk Orkestra Şeflerinin Bireysel Liderlik Tipleri

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
Frekans	6	7	0	2	2	0	3	0	0	20
Yüzde	%30	%35	0	%10	%10	0	%15	0	0	%100

Tablo 4.3.1.'de görüldüğü üzere Türk orkestra şeflerinin %35'i B tipi, %30'u A tipi, %15'i G tipi, %10'u D tipi, %10'u E tipi liderlik tarzını benimsemiştir. Araştırma sonucunda C tipi, F tipi, H tipi ve İ tipi liderlik tarzını benimseyen Türk orkestra şefine rastlanmamıştır.

Tablo 4.3.2.'de orkestra şeflerine ait orantısal değerlendirme yer almaktadır:

Tablo 4.3.2.

Ankete Katılan Orkestra Şeflerinin Ortalama Değerlerine Ait Sınıflar

Liderlik Tarzı	Ast-Üst İlişkisi	Görev Yapısı	Mevki Gücü	LED	ETEOE
B	Orta	Orta	Yüksek	Orta	Yüksek
	20,1	13,1	6,9	50,1	72,6

Araştırma sonucunda Türkiye'deki orkestra şefleri B Tipi liderlik tarzını; yani çevresiyle olan ilişkilerinde saygılı, görüşlerini belirtirken açık sözlü, görevlerin yapılması esnasında katılımcı, performansları ise iyi bir liderlik tarzını benimsedikleri saptanmıştır.

Ankete katılan orkestra şefleri ast-üst ilişkisinde ‘orta’ dereceli sınıfa girmektedirler. Bu da liderlerin astları üzerindeki etkilerinin çok fazla olduğunu göstermektedir.

Orkestra şefleri görev yapısında ‘orta’ dereceli sınıfa girmektedirler. Bu tipteki liderler organizasyondaki görevlerin belli ve organizasyon yapısına sahip olduklarına inanmaktadırlar.

Türk orkestra şefleri mevki gücü bakımından ‘yüksek’ dereceli sınıfa girmektedirler. Bu da ankete katılan tüm şeflerin amirlerinin çok fazla yaptırım gücüne sahip olduklarını, istedikleri zaman kendilerini ödüllendirip-cezalendirebileceklerine inandıklarını göstermektedir.

Ankete katılan şeflerin lider etkinlik düzeyi (LED) ‘orta’ dereceli sınıfa girmektedir. Bu da Türk orkestra şeflerinin ast-üst ilişkilerinin iyi düzeyde olduğunu, yapılacak görevlerin belli ve herkesin işini bildiğini, organizasyon yapısının işlediğini, üst ve amirlerin çok fazla yaptırım gücüne sahip olduklarını, istedikleri zaman astlarını ödüllendirip-cezalendirebileceklerine inandıklarını göstermektedir.

Orkestra şeflerinin ‘yüksek’ dereceli ETEOE’ye sahip oldukları bulunmuştur. Bu da şeflerin ilişkiye dayalı liderlik tarzını benimsediklerini göstermektedir.

Fieldler ortam faktörlerinin iyi olduğu durumlarda uygun olan liderlik tarzının ‘göreve yönelik’ olduğunu belirtmektedir. Yapılan bu araştırmada ise Türk orkestra şeflerinin ‘ilişkiye yönelik’ liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür. Bu da Fieldler’in durumsallık yaklaşımında öne sürdüğü liderlik tarzıyla örtüşmediği değerlendirilmektedir.

Tablo 4.3.3.’te ankete katılan orkestra şeflerinin ast-üst ilişkisi, görev, mevki, LED ve ETEOE değerlerine yönelik korelasyon analizi yer almaktadır.

Tablo 4.3 3.

Ankete Katılan Orkestra Şeflerine Ait Korelasyon Analizi

	İlişki	Görev	Mevki	LED
Görev	-0,096			
Mevki	0,344	-0,462		
LED	0,917	0,125	0,505	
ETEOE	0,059	0,006	-0,122	0,001

Tablo 4.3.3. incelendiğinde LED-İlişki arasında oldukça yüksek (,917) bir ilişki saptanmıştır LED-Mevki arasındaki ilişki orta dereceli (,505) bir ilişki bulunmaktadır. Mevki-Görev arasındaki ilişkinin dikkate değer ölçüde (-,462) ters yönlü bir ilişki sergilediği saptanmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu bölümde, Türk Orkestra şeflerinin çeşitli değişkenler açısından ve genel liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumlara bağlı olarak varılan sonuçlar ile bunlar ışığında oluşturulan öneriler sunulmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

1. Ankete katılan orkestra şeflerinin *yaşlarına* dayalı olarak yapılan analiz sonucunda 36-45 ve 45 ve üzeri yaş grubunun (%95 temsil eden grup) İ Tipi liderlik tarzını benimsedikleri belirlenmiştir.

2. Ankete katılan orkestra şeflerinin *cinsiyetlerine* dayalı olarak yapılan analiz sonucunda, kadın orkestra şeflerinin G Tipi, erkek orkestra şefleri ise İ Tipi liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür.

3. Ankete katılan orkestra şeflerinin *öğrenim durumlarına* dayalı olarak yapılan analiz sonucunda, öğrenim durumu yüksek lisans olan orkestra şeflerinin G Tipi, öğrenim durumu doktora olan orkestra şeflerinin ise B Tipi liderlik tarzına sahip oldukları saptanmıştır.

4. Ankete katılan orkestra şeflerinin *şeflik yaptıkları* orkestra türüne dayalı olarak yapılan analiz sonucunda, en yüksek yüzdeye sahip olan Devlet Senfoni veya Opera Orkestralarında şeflik yapan orkestra şeflerinin A Tipi liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

5. Ankete katılan orkestra şeflerinin *kıdem yıllarına* dayalı olarak yapılan analiz sonucunda, 7-12 yıl arasında kıdeme sahip şeflerin en yüksek yüzde ile (%40) A Tipi liderlik tarzını benimsedikleri belirlenmiştir.

6. a. Öğrenim durumu değişkeninin ETEOE üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğrenim durumu arttıkça ETEOE'nin de arttığı ve bunun tersinin de doğru olduğu sonucuna varılmıştır.

b. Orkestra türü değişkeninin LED üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre orkestra türü ile Lider Etkinlik Düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

c. Araştırma sonucunda Türkiye'deki orkestra şeflerinin en fazla (%35) B Tipi liderlik tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir. Bu tip liderlik, çevresiyle olan ilişkilerinde saygılı, görüşlerini belirtirken açık sözlü, görevlerin yapılması esnasında katılımcı, performansları ise iyi bir liderlik tarzı olarak tanımlanır.

d. Araştırma sonucunda A Tipi liderlik tarzının da yüksek düzeyde (%30) bulunması dikkat çekicidir. A Tipi liderler bazen otokratik davranan, çekingen bir yapıya sahip, ilişkilerinde birey merkezli olan ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen, performansları ise düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilir.

e. Yapılan araştırmada Türk orkestra şeflerinin 'ilişkiye yönelik' liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür. Oysa Fieldler ortam faktörlerinin iyi olduğu durumlarda uygun olan liderlik tarzının "göreve yönelik" olduğunu belirtmektedir. Bu da Fieldler'in durumsallık yaklaşımında öne sürdüğü liderlik tarzıyla, Türk orkestra şeflerinin liderlik tarzının örtüşmediği şeklinde değerlendirilebilir.

f. Ankete katılan orkestra şeflerinin ast-üst ilişkisi, görev, mevki, LED ve ETEOE değerlerine yönelik korelasyon analizi sonucunda, LED-İlişki arasında oldukça yüksek bir ilişki saptanmıştır. LED-Mevki arasında orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır. Mevki-Görev arasındaki ilişkinin dikkate değer ölçüde ters yönlü bir ilişki sergilediği saptanmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu sonuçları ışığında geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

1. Orkestra şefliği eğitimi veren kurumlarda, liderlik vasıflarının geliştirilmesine yönelik herhangi bir eğitim verilmemektedir. Araştırma sonucunda bulunan verilere göre, orkestra şeflerinin liderlik vasıflarında olumsuz yönler olduğu saptanmıştır. Bu olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, şeflik eğitimi veren kurumlarda liderlik vasıflarını geliştirici seminer, kurs ve diğer etkinliklerin yapılması önem taşıyacaktır.

2. Ankete katılan orkestra şeflerinin büyük bir kısmının “ilişkiye dayalı liderlik tarzını” benimsemiş olmaları, Fielder’in durumsallık yaklaşımı açısından olumsuz bir davranış tarzıdır. Orkestra şeflerinin, liderlik tarzlarını geliştirmelerine yönelik olarak yapılacak olan hizmet içi eğitimler yararlı olacaktır.

3. Bu araştırma sonucunda orkestra şefinde olması gereken en önemli özelliklerden birinin “liderlik” olduğu görülmektedir. Öyle ise “Orkestra Şefinin Liderlik Yönü” bütün şeflik ve idari bilimler literatüründe bilimsel bir şekilde ele alınmalıdır.

4. Orkestra şefliği eğitimi veren kurumlarca oluşturulacak kurullar ile ‘liderlik’ kavramı tüm boyutları incelenmeli, bu kavramın uygulanması ve pratiğe dönüşmesi için şeflik eğitim programları hazırlanmalıdır.

5. Orkestra şeflerinin temel liderlik niteliklerini, orkestra ile olan ilişkilerinde aktif olarak uygulamalarının, orkestra performansı üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

6. Orkestra şeflerinin yaşlarının %95’nin 36 ve üzerinde olması orkestra şeflerinin orta yaş ve üzerinde olduklarını göstermektedir. Genç yaşlardaki orkestra şeflerinin podyumlarda yer almasının bu mesleğin geleceği için önemli olduğu görülmektedir.

7. Araştırmanın sonucunda görüldüğü üzere Türk orkestra şeflerinin %90'nı erkek, %10 ise kadındır. Türk kadının şeflerinin sayılarının artması için, kadın şef adayları teşvik edilmelidir.

8. Araştırma sonuçları incelendiğinde, doktora mezunu orkestra şeflerinin liderlik türünün daha olumlu bulunduğu saptanmıştır. Buna göre orkestra şeflerinin seçiminde eğitim düzeyi önemli bir ölçüt olarak alınabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). **Giz Veren Lider**. İstanbul: Drahma Yayınları.
- Adair, J. (2004). **Etkili Stratejik Liderlik**. (çev: Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babali Kültür Yayıncılığı.
- Akar, H. (2004). **Liderlik Ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi**. Uluslararası Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu. www.kho.edu.tr. 10 Kasım 2007'de alınmıştır.
- Aksel, İ. (2003). **İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, İş Tatmini Üzerine Tepkisi ve Bir Uygulama**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Allen L. A. **Managemen and Organization**. (1958). New York: Mc.Graw-Hill Book Company Inc.
- Arıkan, M. (1997). **Liderlik Prensipleri Performans Göstergeleri**. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Arıkan, S. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balçık, B. (2002). **İşletme Yönetimi**. (3. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bass M. B. (1965) **Leadership, Psychology and Organizational Behaivor**. New York: The Free Pres.
- Bateman T. S. ve Zeithaml C. P. (1990). **Management Function and Strategy**. (2. Basım). Irwing Inc.

Begeç, S. (1999). **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Bennis W. (1996). **The Leader as Storyteller**. *Harward Bussines Rewiew*. Ocak-Şubat.

Bingöl D. (1993). **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Büyüköztürk, Ş. (2003). **Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayınları.

Çalışır, F. (1996). **Müzik Dili Sözlüğü**. Ankara, Önder Matbaası, Evrensel Müzikevi Yayınları.

Çelik, A. (1997). **Kriz Ortamında Liderlik**. 21.yy. Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu. Deniz Harp Okulu, Tuzla.

Çomak N. A. (1997). **Liderlerin Etkili Dil Kullanımı ve Söylemi**. 21yy. Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu. Deniz Harp Okulu-Tuzla.

Demaree, R. ve Moses, D. (1995). **The Complete Conductor** New Jersey: Prentic Hall.

Edinsel, K. (1997). **Bürokratik Örgütten “Kendi Kendine” Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorumlulukları**. 21.yy. Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, Deniz Harp Okulu-Tuzla.

Eren, E. (1988). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**.(5. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

Eren E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

Eren, E. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Eren, E. (1997). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları.

Fideler, F. E. ve Chermers, M. M. (1984). **Improving Leadership Effectiveness**. The Leader Match Concept. (2. Basım). New York: A Wiley Pres Book.

Gezici, A. (2007). **Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Gordon, T. (1997). **Etkili Liderlik Eğitimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güner, Ş. (2002). **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Hampton, D. R. (1995). **Organizational Behavior**. (5. Basım). New York: West Publishing Co.

İlyasoğlu, E. (1996). **Zaman İçinde Müzik**. Başlangıcından Günümüze Örneklerle Batı Müziği Evrimi. (4. Basım). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Kitabevi.

Kaplan, A. (1985). **XVI Choral Conducting**. New York: Norton Company.

Kaptan, S. (1995). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tek Işık Web Ofset Tesisleri.

Karasar, N. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınevi.

Khan, E. (1980). **Elementi Dirijirovaniya**. Leningrad: Muzıka Pub.

Kal-Der Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (1997). **Öğrenen Organizasyonlar**. Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd.Şti.

Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Koivunen, N. (2003, 14-16 Ağustos). **Leadership Discourses in Symphony Orchestras**. 17. Nordic Conference on Business Studies Sempozyumu'nda sunuldu. University of Tampere School of Business Administration, Reykjavik.

Koz, K. A. (2007). **Siyasal Karikatürlerde Lider İmajı:1987 Genel Seçimleri Bağlamında Parti Liderlerinin Türk Basınında Karikatürize Edilişi** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Koryürek, E.C. (1997). **Lider ve Liderlik**, Frank DICK “Coaching For Success” Konferansı Anısına Derleme, Arçelik –Koç.

Kouzes, M. J. (1999). **Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak**. Liderden Lidere. (Edit. Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen) İstanbul: Mess Yayınları, No:318.

Lee, E., Wolf, M. ve Borches, J. (2005). **Improving Orchestral Conducting Systems in Public Spaces: Examining the Temporal Characteristics and Conceptual Models of Conducting Gestures**. Germany: Media Computing Group Aachen University 52056 Aachen.

Luce, D.R. (1992). **The Principal as Orchestral Conductor**. *Oregon School Study Concil* Vol:2, No.3.

Luthans, F. (1981). **Oragnizational Behavior**. (3. Basım). Tokyo: Mc Graw-Hill.

Luthans F. (1992). **Organizational Behavior**. New York: Mc.Graw-Hill International Edition.

Marşap, A. (1998). **Bilgi Toplumu ve Geleceğin Liderlik Anlayışı. (Yayınlanmamış ders notu).** Ankara: Kara Harp Okulu.

Maxwell, J. C. (1998). **İçimizdeki Lideri Gerçekleştirmek.** (1. Basım). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Mimaroglu, İ. (1987). **Müzik Tarihi.** (3. Basım). İstanbul: Varlık Yayınları.

Norusis, M.J. (1993). **SPSS for Windosws: Base System User's Guide.** Chicago.

Özdamar, K. (1999). **Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi – 1.** Eskişehir: Kağan Kitabevi.

Pamir, L. (1989). **Müzikte Geniş Soluklar.** İstanbul: Ada Yayınları.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri.** Ankara: Yargı Yayınevi.

Piyade Okul Komutanlığı. (1994). **Asker ve Yöneticilere Anlamli Sözler ve Olaylar.** İstanbul: Piyade Okul Komutanlığı Basımevi.

Redhouse Sözlüğü. (1997). İstanbul: Redhouse Yayınevi.

Riyaseticumhur Senfoni Orkestrası Kuruluşu Hakkında Kanun. (29 Mart1957). **Resmi Gazete,** Sayı : 9572.

Say, A. (1992). **Müzik Ansiklopedisi.** Ankara: Başkent Yayınevi.

Say, A. (2002). **Müzik Sözlüğü.** (1. Basım). Ankara: Müzik Ansiklopedisi Yayınları.

Say, A. (2003). **Müzik Tarihi.** (5. Basım). Ankara: Müzik Ansiklopedisi Yayınları.

Sernkan, C. (2005). **İşletmelerde Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Dergisi* Yıl:16, Sayı:50.

Sharma, R. (2007). **Liderliğin Bilgeliği**. İstanbul: GOA Basım Yayın Dağıtım.

Stoner, J. A. F. Ve Walken, C. (1986) **Management**. New York

Sözer, V. (2005). **Müzik Anksiklopedik Sözlük**. (5. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Sığrı, Ü. ve Sani, M. (1998). **Türk Kültür Değerlerine Uygun Liderlik Nitelikleri Nelerdir? (Yayınlanmamış ders notu)**. Ankara: Kara Harp Okulu Öğretim Başkanlığı Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü.

Schonberg, H. (1967). **The Great Conductor**. New York: Simon and Schuster.

Şişman, M. (2000). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem Yayın.

Şişman, M. (2002). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şimşek, M.Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. (5. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

Şimşek, M.Ş., Akgemici T. ve Çelik A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tokay, S. (2007) **Orkestra Şefi**. www.kariyer.net. 10 Mart 2009'da alınmıştır.

Türk Dil Kurumu. (1988). **Türkçe Sözlük**. (8. Basım). Ankara: TDK Yay.2 c. C. II.

Ülker, G. (1997). **Yönetici ve Lider**. 21.yy. Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu. Deniz Harp Okulu-Tuzla.

Yazgan, C. (2007). **Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yöndem, Ö. (2005). **Orkestra Şefinin Eğitimcilik Yönü ve Orkestra Psikolojisi Üzerindeki Etkileri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Zel, U. (2001) **Kişilik ve Liderlik**. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

**FİEDLERİN DURUMSALLIK YAKLAŞIMINA YÖNELİK ANKET
FORMLARI**

LİDER-AST İLİŞKİSİ ÖLÇEĞİ

Düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneği daire içine alınız.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Astlarım arasında geçimsizlik sorunu vardır.	1	2	3	4	5
2. Astlarım dürüst ve güvenilirlerdir.	5	4	3	2	1
3. Astlarım arasında dostça ilişkiler vardır.	5	4	3	2	1
4. Astlarım işlerimde daima benimle işbirliği içerisindeydir.	5	4	3	2	1
5. Astlarım ile aramızda sürtüşme vardır.	1	2	3	4	5
6. Astlarım işlerin yapılmasında bana yardımcı ve destekçilerdir.	5	4	3	2	1
7. Astlarım görev esnasında birbirleri ile uyumlu çalışırlar.	5	4	3	2	1
8. Astlarım ile ilişkilerim iyidir.	5	4	3	2	1

TOPLAM

--

GÖREV YAPISI ORANLAMA ÖLÇEĞİ-BÖLÜM 1

Uygun seçeneği işaretleyiniz.

Uygun seçeneği işaretleyiniz.	EVET	BAZEN	HAYIR
Amaçlar açıkça belirtilmiş mi ya da biliniyor mu?			
1.Görevinizin taslağı, resmi, modeli ya da ayrıntılı açıklaması var mıdır?	2	1	0
2.Görevinizin tanımını yapabilecek, danışabilecek veya işin nasıl yapılması gerektiğini öğretebilecek mevcut birisi var mıdır?	2	1	0
Görevin yapılması için sadece bir yol mu var?			
3.İzlenmesi gereken süreci detaylı olarak açıklayan standart işletim yöntemi var mıdır?	2	1	0
4.Görevi bölümlere veya parçalara ayıracak belirli bir yöntem var mıdır?	2	1	0
5.Görevin tamamlanmasında diğerlerine oranla daha başarılı yöntemler var mıdır?	2	1	0
Sadece tek bir doğru cevap ya da çözüm mü vardır?			
6.Görev bittiğinde ve doğru sonuç bulunduğunda bu belirgin midir?	2	1	0
7.Görevin yapılması için en iyi çözüm ve neticeyi belirten doküman ya da iş tanımı mevcut mudur?	2	1	0
Görevin doğru yapıp yapılmadığını kontrol etmek kolay mıdır?			
8.Görevin kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mıdır?	2	1	0
9.Genellikle bu işin değerlendirilmesi bazı somut temellere mi dayanıyor?	2	1	0
10.Lider-grup gelecekteki performansı arttırmak için görevin yeterli zamanda yerine getirilmiş olduğunu saptayabiliyor mu?	2	1	0
ALT TOPLAM			

ALT TOPLAM

GÖREV YAPISI ORANLAMA ÖLÇEĞİ –BÖLÜM 2

Eğitim ve tecrübenin ayarlanması

Not: Görev yapısı puanlamaları 6 veya daha az olan meslekleri değerlendirmeye katmayın.

a-Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar eğitim almıştır?

3	2	1	0
Hiç eğitim almamıştır	Çok az eğitim almıştır	Orta derecede eğitim almıştır	İyi derecede eğitim almıştır

b-Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar tecrübe sahibidir?

6	4	2	0
Tecrübesizdir	Çok az tecrübelidir	orta derecede tecrübelidir	İyi derecede tecrübelidir

(a) ve (b)'deki eğitim ve tecrübe ayarlamasını toplayın ve daha sonra bunu bölüm 1'deki ara toplamdan çıkartın.

Bölüm 1 ara toplamı

Çıkartılmış eğitim ve tecrübe ayarlaması

Toplam görev yapısı sonucu

MEVKİ GÜCÜ ORANLAMA ÖLÇEĞİ

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

1. Amiriniz, doğrudan ya da tavsiye yolu ile astlarını ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir mi?

2
EVET

1
Tavsiye edebilir fakat etkisi belirsizdir.

0
HAYIR

2. Amiriniz, direk olarak ya da etkili tavsiyelerle astlarını terfi ettirebilir, düşürebilir, işe alabilir ya da işten çıkartabilir mi?

2
EVET

1
Tavsiye edebilir fakat etkisi belirsizdir.

0
HAYIR

3. Amiriniz, astlarına görev verebilecek ve görevin tamamlanması için onları bilgilendirebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip midir?

2
EVET

1
Tavsiye edebilir fakat etkisi belirsizdir.

0
HAYIR

4. Astların performansını değerlendirmek amirinizin işi midir?

2
EVET

1
Tavsiye edebilir fakat etkisi belirsizdir.

0
HAYIR

5. Organizasyon tarafından otoriteyi sağlamak için amirinize bazı resmi ünvanlar verilmiş midir? (Örneğin, ustabaşı, departman şefi, takım lideri)

2
EVET

0
HAYIR

Toplam

LİDER ETKİNLİK ÖLÇEĞİ

Lider-ast ilişkisi boyutu, görev yapısı oranlama ölçeği ve mevki ölçeği toplam puanlarını aşağıdaki boşluklara yazın. Bu üç değeri toplayın ve genel lider etkinliğinizi belirlemek için aşağıdaki sınıflandırmalarla karşılaştırınız.

1- Lider-ast ilişkileri toplamı

2-Görev yapısı toplamı

3-Mevki gücü toplamı

Genel Toplam

Toplam

Lider etkinlik düzeyi

51-70	31-70	10-30
Yüksek Kontrol	Orta Kontrol	Düşük Kontrol

EN AZ TERCİH EDİLEN ORKESTRA ELEMANI (ETOE) ÖLÇEĞİ

Meslek hayatınız boyunca birlikte çalıştığınız veya şu anda çalışıyor olduğunuz insanları düşününüz. Bu insanların içinde birlikte en az çalışmayı istediğiniz kişiyi gözünüzün önüne getiriniz ve bu kişiyi arka sayfadaki ölçek üzerinde bir birine zıt olan niteliklerden uygun gördüğünüz rakamı daire içine alarak değerlendiriniz.

Aşağıdaki seçeneklerden işaretleyeceğiniz rakamı karşısında gösterilen ifadeye göre değerlendiriniz.

8	Mükemmel	4	İdare eder
7	Çok iyi	3	Kötü
6	Çok iyi	2	Çok kötü
5	Normal	1	Berbat

Tanımladığınız bu kişinin hiç sevmediğiniz veya hiç hoşlanmadığınız birisi olması gerekmez. Önemli olan birlikte çalışırken en çok zorlanacağınız birisi olmalıdır. En Az Tercih Edilen Orkestra Elemanı üstünüz, astınız veya sizinle aynı statüde bir kişi olabilir.

Teste başlamadan önce kişisel bilgilerinizi doldurunuz ve soruları sırası ile cevaplandırınız.

1. YAŞINIZ

24 ve altında

☐

25-29

☐

30-35

☐

36-45

☐

45 ve yukarısı

☐

2. CİNSİYETİNİZ

Kadın

☐

Erkek

☐

3. ŞİMDİKİ GÖREVİNİZ,

4. ÖĞRENİM DURUMUNUZ

Lisans mezunu

☐

Yüksek lisans (Sanatta yüksek lisans)

☐

Doktora (Sanatta yeterlik)

☐

5. ÖĞRENİM YERLERİNİZ (LİSANS VE LİSANSÜSTÜ)

6. HANGİ TÜR BİR ORKESTRADA GÖREV YAPMAKTASINIZ

Devlet senfoni veya opera orkestrası

☐

Üniversite orkestrası

☐

Özel (Belediye, flarmoni, şirket) orkestra

☐

7. YÖNETİMDEKİ KIDEM YILINIZ.

1-6 yıl

☐

7-12 yıl

☐

13-20 yıl

☐

21 yıl ve üstü

☐

Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipatik
Arkadaş Canlısı	8	7	6	5	4	3	2	1	Arkadaş Canlısı Olmayan
Reddedici	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul Edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destek Veren	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyen
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	İyimser
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	İçine Kapanık
İki Yüzlü	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Hoş Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Hoş
Uyuşabilen	8	7	6	5	4	3	2	1	Uyuşulamayan
Samimi Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Kıbar	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

LİDER ETKİNLİK ÖLÇEĞİ
(İLİŞKİ-GÖREV-MEVKİ)

Görev yaptığınız ortamı göz önünde bulundurarak düşüncenizi en iyi ifade eden cevabın bulunduğu kutuya “X” işaretini koyunuz. Lütfen soruları sırası ile cevaplandırınız ve maddelerin tamamı hakkında görüş belirtiniz.

1. Astlarım arasında geçimsizlik sorunu vardır?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

2. Astlarım dürüst ve güvenilirlerdir?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

3. Astlarım arasında dostça ilişki vardır?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

4. Astlarım işlerinde daima benimle işbirliği içindedir?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

5. Astlarımla aramda sürtüşme vardır?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

6. Astlarım işlerin yapılmasında bana yardımcı ve desteklidir?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

7. Astlarım görev esnasında birbirleri ile uyumlu çalışırlar?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

8. Astlarım ile ilişkilerim iyidir?

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

9. Orkestra şefi olarak görevinizin taslağı, resmi, modeli ya da ayrıntılı açıklaması var mıdır?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

10. Görevinizin tanımını yapabilecek, danışabilecek veya işin nasıl yapılması gerektiğini öğretebilecek mevcut birisi var mıdır?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

11. Konsere hazırlanma sürecinde İzlenmesi gereken süreci detaylı olarak açıklayan standart işletim yöntemi var mıdır?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

12. Konserlere hazırlık sürecinizde aşamalara ayrılmış belirli bir yöntem var mıdır?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

13. Konserin hazırlıklarının tamamlanmasında diğerlerine oranla başarılı yöntemler var mıdır?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

14. Konser sonucunda başarılı sonuç bulunduğunda bu belirgin midir?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

15. Konserin hazırlanması için en iyi çözüm ve neticeyi belirten doküman ya da iş tanımı mevcut mudur?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

16. Konser repertuarın kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mıdır?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

17. Genellikle bu işin değerlendirilmesi bazı somut temellere dayanıyor mu?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

18. Şef ve icracılar gelecekteki performansı arttırmak için görevin yeterli zamanda yerine getirilmiş olduğunu saptayabiliyor mu?

EVET

BAZEN DOĞRU

HAYIR

☐☐☐

19. Benzer durumlarda olan yöneticiler ile kıyaslandığında, amiriniz ne kadar eğitim almıştır?

Hiç eğitim
almamıştır

Çok az
eğitim almıştır

Orta derecede
eğitim almıştır

İyi derecede
eğitim almıştır

20. Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar tecrübe sahibidir?

Tecrübesizdir

Çok az
tecrübelidir

orta derecede
tecrübelidir

İyi derecede
tecrübelidir

21. Amiriniz, doğrudan ya da tavsiye yolu ile astlarını ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir mi?

EVET

Tavsiye edebilir fakat etkisi belirsizdir.

HAYIR

☐☐☐

22. Amiriniz, direk olarak ya da etkili tavsiyelerle astlarınızı terfi ettirebilir, düşürebilir, işe alabilir ya da işten çıkartabilir mi?

EVET

Tavsiye edebilir fakat etkisi belirsizdir.

HAYIR

☐☐☐

23. Amiriniz, astlarına görev verebilecek ve görevin tamamlanması için onları bilgilendirebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip midir?

EVET

BAZEN

HAYIR

☐☐☐

24. Astların performansını değerlendirmek amirinizin işi midir?

EVET

BAZEN

HAYIR

☐☐☐

25. Organizasyon tarafından otoriteyi sağlamak için amirinize bazı resmi ünvanlar verilmiş midir? (Örneğin, ustabaşı, departman şefi, takım lideri)

EVET

HAYIR

☐☐