

TÜRKİYE'DEKİ KORO ŞEFLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

AN EXAMINATION OF THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF CHOIR CONDUCTORS IN TURKEY

M. Yiğit ERSOYDAN¹

Sibel KARAKELLE²

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, "Türkiye'deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları"nı incelemek ve hangi tür liderlik davranışlarını benimsediklerini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla koro şeflerine "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (5x-Kısa) – Multifactor Leadership Questionnaire 5x-short (MLQ)" (Bass ve Avolio, 1995) uygulanmıştır. Araştırmaya 118 Kadın ve 97 Erkek olmak üzere toplam 215 koro şefi katılmıştır. Veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde "Bağımlı İki Örnek t-Testi (Paired-Samples t-Test)" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; Türkiye'de koro şeflerinin genel olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsedikleri anlaşılmıştır.

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

ABSTRACT

This study aimed at examining the "Transformational Leadership and Transactional Leadership Behaviors of Choir Conductors in Turkey" and determining various kinds of leadership behaviors the conductors adopted. Descriptive survey model was employed to receive responses of the conductors. . The questionnaire technique was used for data collection and utilized the "Multifactor Leadership Questionnaire 5x-short (MLQ)" (Bass Bass and Avolio, 1995). A total of 215 choir conductors participated in the study and recorded

*Bu çalışma, Doç. Dr. Sibel KARAKELLE danışmanlığında, M.Yiğit ERSOYDAN'ın Süleyman Demirel Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Sanat ve Tasarım programında hazırladığı "Koro Şeflerinin Dönüşümcü (transformational) ve Etkileşimci (transactional) Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" isimli sanatta yeterlik tezinden üretilmiştir.

¹ Yrd. Doç., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü, Müzik Eğitimi Anabilim Dalı, myersoydan@mehmetakif.edu.tr

² Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü, Müzik Eğitimi Anabilim Dalı, skarakelle@mehmetakif.edu.tr

their responses to various questions in the questionnaires. These participant conductors included 118 females and 97 males. Data were analyzed by the SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) software program and Paired-Samples t-Test. According to the research findings; it was revealed that the choir conductors in Turkey adopt transformational leadership behaviors.

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

1. GİRİŞ

Bireylerin sosyalleşme ihtiyaçları, bir arada bulunma ve topluluklar halinde yaşama sonucunu beraberinde getirmiştir. Bireylerin sosyalleşme ve bir arada yaşama ihtiyaçları, kaçınılmaz olarak liderlik kavramının ortaya çıkmasına da neden olmuştur. Böylece liderlik, tarihin her döneminde var olan ve üzerinde tartışılan bir kavram olarak kendisini göstermektedir. Sosyal bir gruba üye olan bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları fiziksel ve kültürel farklılıkları, aynı grubun üyesi olan bireylerden birisinin öne çıkmasına neden olmaktadır. Grubun diğer üyelerini güdüleyici, bireyleri yönlendirici ve yönetici rol üstlenen, grup içi iletişimde aktif görev alan bu kişinin üstlendiği farklı rol, liderlik rolüdür. Bugün sosyolojinin temel araştırma alanlarından birisi olan liderlik, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş bir kavramdır (Stogdill, 1981). Son iki yüzyıldır sıklıkla kullanılmakta ve araştırılmaktadır. Alan yazında pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen tanımlanması zor bir kavramdır. Bu durumun önemli nedenlerinden birisi, liderlik kavramının içeriği bakımından “durumsal ve değişken” olmasıdır.

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

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

Duygusal istikrarlı yapıdaki liderler, grup içerisinde yaratılan güven ve huzur ortamının güvencesi konumdadırlar. Bireyin sinirli olması, kendine güven duymaması, sıkılgan, kırılğan ya da kötümser olması grup başarısını olumsuz etkileyen durumlardır. Hogan'ın

(1994:501) yapmış olduğu çalışmalar, liderliği üstlenen bireylerde söz konusu “olumsuz özelliklerin varlığının, grup üyelerini tedirgin ettiğini” ortaya koymaktadır.

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

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

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

Sosyal ve bilimsel alanda yaşanan gelişmeler, sürekli yeni ihtiyaçlar doğması nedeniyle liderlik yaklaşımlarının değişmesini ve gelişmesini sağlamıştır. Değişen koşullar ve yeni ihtiyaçlar, araştırmacıların liderliği ele alış biçimlerini farklılaştırmış ve yorum – yaklaşım çeşitliliği doğmasına neden olmuştur. Liderlik alan yazın incelendiğinde, teorilerin genel olarak üç kategoride toplandığı görülmektedir. Bunlar; özellik ve nitelik teorileri dönemi, davranış teorileri dönemi ve durumsal teoriler dönemidir.

Durumsal (modern) teoriler dönemi, tek ve en iyi liderlik yaklaşımının yalnızca lider özellikleri ve lider davranışları ile belirlenemeyeceğini düşünen araştırmacıların yaptıkları çalışmalarla şekillenmiştir. Değişen koşullara bağlı olarak lider özellikleri ve lider

davranışlarının da değişmesi gerektiği kabulü ile çalışılmıştır. Bir başka ifadeyle, durum teorileri dönemi en uygun lider davranışının, durumlara-koşullara göre değişebilen lider davranışı olması gerektiği görüşünün savunulduğu dönemdir. Sosyal ve bilimsel alanda yaşanan gelişmeler ve değişen koşullar (durum), her koşulda geçerli sayılabilecek bir lider davranış biçiminin olamayacağını göstermiştir. Liderlik, yere ve zamana göre değişebilen, karmaşık sistemlerin yarattığı ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenebilen yönetim biçimlerini sağlayabilmelidir (Eren, 2008). Bu bağlamda Stogdill'de, liderin kişilik özelliklerinin durumsallık kapsamı dahilinde düşünülmesi gerektiğini savunmuştur. Durumsal teoriler döneminde yapılmış bazı önemli çalışmalar; House ve Evans Araç-Amaç Yaklaşımı, Max Weber Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Vroom-Yetton Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi ve Dönüşümcü – Etkileşimci Liderlik modelleridir.

1.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

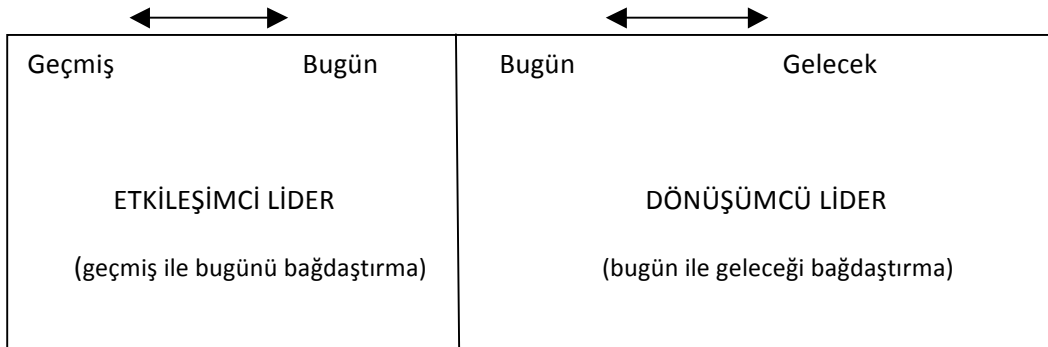
Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk defa Burns (1978) tarafından ele alınmış ve esasen politik bir çerçevede tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlik, grup içindeki bireylerin yetenek ve becerilerini gözlemleyerek onlarda var olan potansiyeli en verimli şekilde ortaya çıkartmak için çalışan bir liderlik yaklaşımıdır. Lider, belirlenen hedefe ulaşmak için grup üyeleri ile tek tek ilgilenir ve motivasyonlarını sağlar (Burns, 1978; Zel, 2011). Grup üyelerini telkinle güdüleyerek vizyon ve misyon bilinci oluşturur. Bireyler artık kendi ilgileri doğrultusunda oluşan çıkarlarını düşünmezler ve grubun başarısına ortak olmak motivasyonları artmış bir şekilde çaba harcama eğilimi içine girerler (Bass, 1990; Eren, 2008). Dönüşümcü liderin amacı, grup içinde ani ve etkili değişim gerçekleştirmektir. Dönüşümcü lider davranışları öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçidir (Çelik, 2003). Yaratıcı düşünebilme, ısrarcı olma, enerji ve sezgileri bütünleştirerek grup üyelerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı yaklaşma ve bir grup kültürü yaratma, önemli dönüşümcü lider davranışlarıdır (Avolio ve Bass, 1993).

1.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider, önceden belirlenmiş ve grup içerisinde geçerliği olan bir takım değerlerin başarı karşılığı değişimi üzerinden iletişim kurmaktadır. Schermerhorn'a (2001:330) göre etkileşimci lider "grup üyelerinin ilgi ve yeteneklerine göre görev almalarını sağlar ve bireylerden yüksek başarı elde etmeye odaklanır". Liderin grup

üyelerinden beklediği başarı gerçekleştiğinde, lider yalnızca başarıyı paylaşır, destek olur ve pasif bir tutum sergiler. Liderin grup üyelerinden beklediği başarının gerçekleşmeme ihtimali ortaya çıktığı takdirde, lider beklenen başarıyı gerçekleştirmek için sorumluluğu üzerine alır ve başarısızlığa neden olacak sorunu ortadan kaldırmaya çalışarak aktif bir tutum sergiler. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen yaklaşım ve geleneklere daha bağlıdır. Geleceğe dönük herhangi bir vizyon yaklaşım geliştirmeyi düşünmezler ve risk almaktan kaçınırlar. Grup başarısının düşmeye başladığı durumlarda geleneksel ödül-ceza sistemini kullanmaktan kaçınmazlar. Bass (1990:22)'a göre, böyle bir yaklaşımın gruba zarar vermeden sürmesi; liderin süreci kontrol edebilme gücü yanında, grup üyelerinin ödülleri arzu etme ve cezalardan kaçınma düzeylerine bağlıdır.

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



Şekil 1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlikte Yönelim Akışı Şeması

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

1.3. Koro Şefi ve Liderlik

Koro; sayısal oluşum, ses türü, ses kapasitesi ve tını bakımından dengeli önceden belirlenen bir modele uygun olarak tek ya da çoksesli müzik yapıtlarını seslendirme-yorumlama amacıyla oluşturulan, etkinlikleriyle toplumun kültür ve sanat yaşamına katkıda

bulunan ses topluluğudur (Çevik, 1999:43). Burada kullanılan “topluluk” ifadesi, sosyolojik bir ifadedir. Bu bağlamda, koronun sosyolojik anlamda bir topluluk özelliği gösterip göstermediğine bakmak gerekir.

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

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

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

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

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

Çevik (1999:143), bir müzik eğitimci olarak koro şefini; “müziği öz ve biçim bakımından en iyi şekilde ifade etmeye yarayan yönetim tekniklerini, bilgi ve birikiminin desteği ile çok iyi kullanan kişi” olarak tanımlar. Moe (1972:5) ise, liderlik bağlamında koro şefini şu sözlerle tanımlamıştır;

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

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

Söz konusu özelliklerden bazıları Green ve Malko (1985:10-11) tarafından şöyle ifade edilmiştir;

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1- Her aşamada etkili bir unsur olmalıdır,
- 2- Koro üyelerini motive edici bir katalizör olmalıdır,
- 3- İletişim becerileri gelişmiş olmalıdır,
- 4- İyi bir pedagog olmalıdır,
- 5- Etik dışı davranmayan bir lider olmalıdır,
- 6- Grup psikolojisini iyi bilmeli, sürekli gözlem yapmalıdır,
- 7- Kendisine ve grup üyelerine saygısı olmalıdır,
- 8- Grubun amaçlarına odaklanmış olmalıdır.

Koro şefliği ve liderlik konularında yapılan çalışmalar, koro şeflerinin “liderlik özellikleri” yanında, daha çok “müzikal yetenekleri ve teknik başarıları” üzerine odaklanmaktadır (Allen, 1988:38). Başarılı bir liderlik-yönetim sergilemek ya da müzikal yetenek ve teknik başarı, tek başlarına yeterli kavramlar olarak değerlendirilmemelidir. Başarı, her iki fonksiyonun da sağlanması ile mümkündür. Busch (1984:110)’un başarılı bir müzik grubu hakkındaki yorumu şu şekildedir; “bir müzik grubunun kalitesi, şefin müzisyenlere ilham verme ve onları müziğin estetik özünü arama ve ifade etme hususunda

yönetme kapasitesine bağlıdır". Busch'un yorumu, iyi bir müzik topluluğu liderliği için başarılı liderlik ve müzikal yeteneğin bir arada var olması gerektiği yönündeki görüşü desteklemektedir.

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

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

Çevik'in yapmış olduğu bu tanımlamada, lider ve liderlik kavramları yer almamaktadır. Ancak özü itibarıyla koro şefinin müzik yetenekleri yanında sahip olması beklenen liderlik davranışlarını da ifade etmektedir. Burada koro şefinin grup üyelerine saygılı, hoşgörülü, açık ve insancıl yaklaşması gerektiği vurgulanarak, esasen kendisinden bir takım liderlik davranışlarını göstermesi beklendiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde koro şefinin ödünsüz, motivasyon sağlayıcı ve verimli çalışma ortamları yaratacak biçimde davranması, koro üyeleri ile iyi iletişim kurarak onlarla bütünleşmesi ve onları hissetmesi gerektiği ifadeleri ile, koro şefinin liderlik davranışları bakımından bireysel düzeyde ilgili liderlik ve telkin edici liderlik davranışları göstermesi gerektiği belirtilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde yurt içinde ve yurt dışında (Allen, 1988; Bertsch, 2009; Gözen 2010; Öztürk, 2010) koro-şef iletişimi ve orkestra- bando gibi müzik topluluklarında liderlik konularında araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Ancak koro şeflerinin liderlik davranışlarını belirlemek üzere yapılmış herhangi bir araştırma tespit edilememiştir.

“Türkiye’deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” başlıklı araştırmanın amacı; durumsal (modern) liderlik teorileri çerçevesinde, Türkiye’deki koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarından hangisini benimsediklerinin belirlenmesidir. Araştırmanın koro şefleri üzerinde liderlik ve lider davranışları bakımından farkındalık yaratmasının yanı sıra koro şeflerinin liderlik davranışları özelinde müzik topluluklarında liderlik alan yazınına katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

Bu araştırma; çalışmanın yapıldığı 2013 yılında Türkiye’de koro yönetmekte olan koro şefleri ile, durumsal (modern) liderlik teorileri arasında yer alan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ile, araştırma kapsamında yararlanılan ulusal ve uluslararası kaynaklar ile sınırlıdır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

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

2.2. Çalışma Grubu

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

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

<i>Maddeler</i>		<i>Yüzde (%)</i>	<i>Frekans (f)</i>
Cinsiyet	Erkek	45	97
	Kadın	55	118
Yaş	Genç (21-34)	23	49
	Orta Yaş (35-49)	61	132
	İleri (50-63)	16	34
Ünvan	Profesör	3	6
	Doçent	17	38
	Yrd.doçent	21	45
	Öğretim Görevlisi-Okutman	34	74
	Araştırma Görevlisi	4	8
	Diğer (Öğretmen-Sanatçı)	21	44
Hizmet Yılı	Başlangıç (1-14)	43	93
	Orta (15-30)	47	102
	Olgun (31-45)	10	20
Liderlik Eğitimi	Evet	21	45
Alma Durumu	Hayır	79	170
Başka Bir	Evet	54	116
Koroda Şeflik Yapma	Hayır	46	99
Korist Olma Durumu	Evet	94	202
	Hayır	6	13

Tablo 1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

2.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, nicel araştırmalar için birinci elden veri toplanması amaçlanan durumlarda en çok kullanılan tekniktir (Aziz, 2010:82). Anket formunun I. bölümünde 7 adet demografik soru bulunmaktadır. Anket formunun II. bölümü, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen, “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (5x-Kısa) – Multifactor Leadership Questionnaire 5x-short (MLQ)” den oluşmaktadır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Dönüşümcü (transformational) ve Etkileşimci (transactional) liderlik davranışlarını belirleyen, toplam 32 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar, ölçeğin aslına bağlı kalınarak 1=hiçbir zaman, 2=ara sıra, 3=sık sık, 4=çok sık, 5=her zaman olmak üzere, 5’li likert tipine uygun şekilde düzenlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı, Bass ve Avolio (1995) tarafından norm grup üzerinde yapılan çalışmalarda .76 ile .90 arasında bulunmuştur (Karip, 1998:9). Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı tüm faktör yükleri için= .88, dönüşümcü liderlik faktörleri için= .89, etkileşimci liderlik faktörleri için= .68 bulunmuştur.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma sorusu; “Türkiye’de koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde kurulmuştur. Araştırma sorusunu cevaplayabilmek için, tek örneklem grubunun (aynı kişilerin) iki örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan (birbirinden) anlamlı şekilde farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan “Bağımlı İki Örnek t-Testi” (Paired-Samples t-Test) uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2007:39). Analiz işlemi için, SPSS 20.0 istatistik analiz paket programı kullanılmıştır.

Çok faktörlü liderlik anketinde yer alan dönüşümcü liderlik davranışları (faktör 1) ve etkileşimci liderlik davranışlarını (faktör 2) belirleyen alt bileşen maddelerinin bulunduğu anketin koro şeflerine uygulanması sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesinde ise koro yönetimi alanından beş alan uzmanı ve psikoloji alanından iki alan dışı uzmanın görüşlerine yer verilmiştir. Yapılandırılmış görüşme formu uygulanan beş alan uzmanı ve iki alan dışı uzmana, araştırma bulguları ile ilgili görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Görüşmede gizliliğin korunumu gereği, uzmanların değerlendirmelerine yer verilirken isimleri

kullanılmamıştır. Bunun yerine görüşme formu uygulanan sıraya bağlı kalınarak her bir alan uzmanı (katılımcı) için Uzman 1 (U1), Uzman 2 (U2), Uzman 3 (U3), ... ifadeleri; alan dışı uzmanlar için de Alan Dışı 1 (AD1) ve Alan Dışı 2 (AD2) ifadeleri kullanılmıştır. Bulguların değerlendirilmesi sırasında, araştırma konusuna yakın konularda yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı bilimsel çalışmalara da atıflar yapılarak, benzer araştırma sonuçları ile ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

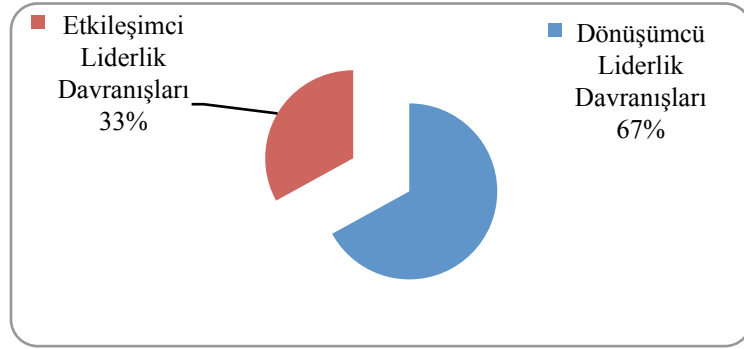
3. BULGULAR VE YORUM

“Türkiye’de koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır? ” araştırma sorusunu cevaplamak amacıyla kullanılan “Bağımlı İki Örnek t-Testi” (Paired-Samples t-Test) analiz sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki tablo’da gösterilmiştir.

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

Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki Anlamlı Farka İlişkin Bulgular

Elde edilen bulgular incelendiğinde, p değeri 0.05’den küçük çıkmıştır (p=.00). Elde edilen bu sonuç, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir ($t(215)=72.48$, $p<0.05$). Çalışma grubunda yer alan koro şeflerinin liderlik davranışlarının ortalama değerleri incelendiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarına ait alt bileşenlerin ortalama değerinin ($X=85.45$), etkileşimci liderlik davranışlarına ait alt bileşenlerin ortalama değerine ($X=41.64$) oranla daha yüksek bulunduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye’de koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla benimsedikleri sonucunu ortaya koymaktadır.



Grafik 1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarını Benimseme Oranları

Grafik 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan koro şeflerinin % 67’si dönüşümcü liderlik davranışlarını, % 33’ü ise etkileşimci liderlik davranışlarını benimsemektedir. Dönüşümcü liderler amaçladıkları hedeflere ulaşabilmek için, grup üyesi bireylerin güvenini kazanmak ve onlar üzerinde hayranlık yaratarak grup üyelerinin bireysel performanslarını en üst noktada kullanmalarını sağlamak durumundadırlar. Bass (1995:25)’a göre söz konusu etkiyi yaratmak, iyi iletişim becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Koro şeflerinin de koroda istedikleri başarıyı elde edebilmeleri ve koro üyelerinin bireysel performanslarını en üst noktada kullanmalarını sağlayabilmeleri, benzer iletişim özelliklerine bağlıdır. Gözen (2010) ve Öztürk (2010)’ün, “koro şefi – koro iletişimi” konusunda yapmış oldukları çalışmalar da koroda iletişim ortamının ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen Türkiye’deki koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsedikleri yönündeki sonuçlar, Bertsch’in 2009 yılında yaptığı doktora çalışmasında elde ettiği sonuçlarla da tutarlık göstermektedir. Bertsch çalışmasında, Amerikan senfoni orkestralarını yöneten şeflerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile, yönettikleri orkestraların kurumsal performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Elde ettiği sonuçlar, orkestra şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsediklerini ancak, orkestraların konser gelirleri ile orkestra şeflerinin liderlik davranışları arasında bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur. Her iki çalışmadan elde edilen sonuçlar göstermektedir ki; dönüşümcü liderlik yaklaşımları, koro ve orkestra gibi müzik topluluklarında tercih edilebilen liderlik yaklaşımlarıdır.

Söz konusu bulguyla ilgili olarak alan uzmanlarının görüşleri şöyledir;

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

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

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

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

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

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

Alan dışı uzmanların söz konusu bulguyla ilgili olarak görüşleri şöyledir;

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

AD2; Koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsiyor olmalarının muhtemel nedenleri, koro ortamında koro üyeleri ile koro şeflerinin yüz yüze sıkı bir iletişim ve etkileşim ortamında bulunmaları, koro şeflerinin grup üyelerinin pozisyonlarını yakından görmeleri nedeniyle aksaklık veya sorunları ya da grup üyelerinin güdülenme ve başarı ihtiyaçlarını hemen fark edebilmeleri olabilir. Ayrıca, liderlik işlevini severek yerine getirmeleri ve sanatçı duyarlılığına sahip olmaları nedeniyle detayları daha rahat görebilmeleri, diğer meslek alanlarına kıyasla yetenekleri sayesinde duygusal bağlar kurabilme özelliklerinin bulunması, yumuşak ve sezgisel yaklaşımlar gösterebilmeleri, koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok benimsemelerine yol açabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

“Türkiye’de koro şeflerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye’deki koro şeflerinin genel olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsediklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda sanat alanlarında iş gören, sanatsal faaliyetlerde bulunan liderlerin, diğer alanlarda liderlik davranışları sergileyen bireylerden farklı kişilik özellikleri gösterdiklerini, söz konusu kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımına ait davranış biçimlerine daha yakın yaklaşımlar olduğunu görülmektedir. Bu nedenle, Türkiye genelinde koro yönetmekte olan koro şeflerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları konusunda farkındalıklarının artırılması önem taşımaktadır.

Hazırlanacak olan hizmet içi eğitim programları, konferanslar ya da toplu müzik yapılan ortamlarda dönüşümcü liderlik yaklaşımları kapsamında yayımlanacak kaynaklar aracılığı ile liderlik, dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlerin davranış biçimleri gibi konularda çalışmalar yapılmasının alan yazına katkı sağlayacağı ve koro şeflerinin kişisel deneyimleri ile gelişen liderlik süreçlerinin, belirli programlar dahilinde daha formal süreçlere dönüştürülerek verimliliğin arttırılabileceği düşünülmektedir.

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

KAYNAKÇA

ALLEN, S. G., (1988). **Leadership Styles of The Selected Successful Choral Conductors in United States**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, North Carolina Universty, Greensboro.

APAYDIN, M., (2006). "Çocuk ve Gençlik Korolarının Toplumun Kültürel Gelişimindeki Yeri ve Önemi", **II. Ulusal Çocuk Edebiyatı Sempozyumu**, 4-6 Nisan, Ankara.

ARSEVEN, A. D., (2001). **Alan Araştırma Yöntemleri**, Gündüz Yayıncılık, Ankara.

AVOLIO, B. ve Bass, B. M., (1993). **Transformational Leadership**, Academic Press Inc. , Newyork.

AZİZ, A., (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, Nobel Yayınları, Ankara.

BASS, B. M., (1990). "Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, (17) 3.

BASS, B. M., (1995). "From Transactional to Transformational Leadership", **Organizational Dynamics**, (19) 3.

BASS, B. M. ve Avolio, B., (1995). "**MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire**", Palo Alto, 94306. , California.

BENTZ, J., (1990). **Contextual Issues in Predicting High-Level Leadership Performance**, West Orange Pub, New Jersey.

BERTSCH, L., (2009). **The Relationship between Transformational and Transactional Leadership of Symphony Orchestra Conductors and Organizational Performance in U.S. Symphony Orchestras**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella Universty, Minneapolis.

BERRY, L., (1998). **Psychology at Work: An Introduction to Organizational Psychology**, McGraw Hill Co., Newyork.

BURNS, J. G., (1978). "Two Excerpts from Leadership", **Journal of Educational Leadership**, (36) 6.

BUSCH, B. R., (1984). **The Complete Choral Conductor**, Schirmer Books, Newyork.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2007). **Sosyal Bilimler için İstatistik**, PegemA Yayınları, Ankara.

ÇELİK, V., (2003). **Eğitimsel Liderlik**, PegemA Yayınları, Ankara.

ÇEVİK, S., (1999). **Koro Eğitimi Yönetimi ve Teknikleri**, Yurtrenkleri, Ankara.

EREN, E. (2008). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.

FICHTER, J., (2006). **Sosyoloji**, Nilgün Çelebi (çev.), Anı Yayıncılık, Ankara.

GREEN, E. A. ve Malko, N., (1985). **The Conductor's Score**, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

GÖZEN, A., (2010). **Amaçları Bakımından Farklı Yapılanmış Çoksesli Korolarda Koristlerle Koro Şefleri Arasındaki İletişimin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

HOGAN, R., (1994). "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality", **American Psychologist**, (49) 3.

KARASAR, N., (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayınları, İstanbul.

KARİP, E., (1998). "Dönüşümcü liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (28) 4.

MOE, D., (1972). **Basic Choral Concepts**, Augsburg Co., Minneapolis.

ÖZTÜRK, O., (2010). **Şefin Koro ile İletişimi ve Şef Davranışlarının Koro Üyesi Algılarına Göre Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

PFAUTSCH, L., (1973). **The Choral Conductor and the Rehearsal**, Capello Pro., Minneapolis.

RUDOLF, M., (1980). **The Grammer of Conducting**, New Academic Press, Newyork.

SCHERMERHORN, J. R., (2001). **Introduction to Management**, Wiley Co., Newyork.

STOGDILL, R., (1981). **Handbook of Leadership**, Collier Limited, Newyork.

THOMS, P., (1996). "The Relationship between Self-Efficacy for Participating in Self-Managed Work Groups and the Big Five Personality Dimensions", **Journal of Organizational Behavior**, (17) 2.

ZEL, U., (2011). **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayınları, Ankara.