



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2012, Volume: 7, Number: 3, Article Number:D0102

NWSA-FINE ARTS

Received: May 2012

Accepted: July 2012

Series : D

ISSN : 1308-7290

© 2010 www.newwsa.com

Timur Vural

Necmettin Erbakan University

trvural@yahoo.com

Konya-Turkey

LİDER OLARAK ORKESTRA ŞEFİ

ÖZET

Orkestra ruhunun 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 incelenmektedir. Sosyal bilimler ve sanat disiplinlerinin birbirleriyle olan etkileşimlerine de vurgu yapılan araştırmada, kaynak taramasına dayalı betimsel bir yöntem kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Orkestra, Orkestra Şefliği, Liderlik,
Lider Olarak Orkestra Şefi

ORCHERSTRAL CONDUCTOR AS A LEADER

ABSTRACT

There is an important role of conductor on development of the sprit 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 research, it has been scrutinized the leadership relations of conductorship and leadership types of conductors respectively. It has been used the descriptive research techniques in this research where it has been also emphasized the interaction between social sciences and art discipline accordingly.

Keywords: Orchestra, Orchestral Conducting, Leadership,
Orchestral Conductor as a Leader

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Müziğin çalgı toplulukları tarafından seslendirilmeye başlaması Rönesans dönemine kadar uzanmaktadır. Gün geçtikçe gelişen sanat ve estetik anlayışı, besteleme teknikleri, çeşitli ekoller ve toplumsal olaylar, senfonik orkestraların ortaya çıkmasına ve yapı bakımından gelişmesini sağlamıştır.

Bu gelişmiş yapıdaki temel unsur ise orkestra üyeleridir. Enstrüman icra eden bu sanatçılar, uzun süren bir eğitimin ardından, zorlu bir sınavla girebildikleri orkestra kadrolarında, hiç durmadan çok sesli müzik edebiyatının en güzel örneklerini başarıyla seslendirebilmeyi ve dinleyenlerin beğenisini kazanabilmeyi amaçlamaktadırlar.

Böylesine bir sorumluluğun altında olan orkestra üyeleri, kendilerine provalarda yol gösterecek, bilgisi ve tecrübesiyle zor eserlerin seslendirilmesinde onlara rehberlik edecek, lider bir şefle çalışmak, onunla ve yönetimle sağlam bir iletişim bağı kurmak isterler. Bu sayede, ferdi ve toplu olarak üzerlerine düşecek sorumlulukların üstesinden çok daha başarılı bir şekilde geleceklerdir.

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 orkestra 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 neredir sorusunun yanıtını, batı ülkelerinde sıkça kullanılan bir halk deyişiyle açıklayabilir. "Bir kişi tek başınadır. İki kişi bir araya gelince bunlar arkadaş olurlar. Bunlara bir kişi daha katılınca, aralarında liderlik oyunu başlar". İnsanlar yaşamları boyunca hep bir topluluk içerisinde yaşamışlar ve yaşayacaklardır. "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 liderlerin 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(orkestra üyelerine) rehberlik edebilen, onları hem sanatsal hem de idari açıdan yönlendirip, doğru amaçlara sevk edebilen bir orkestra şefi karşımıza çıkacaktır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırma orkestra şeflerinin liderlik kimliğinin öneminin vurgulanması ve orkestra şeflerinin liderlik becerilerinin irdelendiği ilk çalışma olması bakımından önem taşımaktadır.

3. YÖNTEM (METHOD)

Literatür taramasına dayalı betimsel bir araştırma olan bu çalışmada, liderlik özelliklerinin sergilenmesi sonrasında, orkestra şeflerinde bulunması gereken temel liderlik niteliklerine yönelik saptamalarda bulunulmuş ve bu saptamalara dayalı olarak öneriler sunulmuştur.

4. ANAKONU (SUBJECT)

4.1. Orkestra (Orchestra)

"Orkestra" kelimesi İtalyanca kökenli olup; yaylı, üflemleri ve vurmali çalgılar topluluğu olarak Türkçeye çevrilmiştir. İtalyanca "orchestro", Fransızca "orchestre", Almanca "orchester", İngilizce "orchestra", İspanyolca "orqustra", kelimesi dilimize "Orkestra" olarak girmiştir(TDK,1988:223). Öztuna'ya göre ise çeşitli çalgılardan oluşan büyük topluluktur ve Yunanca bir kelimedir(Öztuna, 1974:119) Gazimihal' de Öztuna gibi orkestra sözcüğünü Yunan kökenli olduğunu belirtmiştir(Gazimihal,1961:191) Görüldüğü üzere "Orkestra" sözcüğünün kökenine yönelik farklı görüşler mevcuttur. Kenndey'e göre (2004: 532) orkestra, senfonik veya diğer tarzdeki müzikleri icra etmek için karışık tiplerdeki enstrümanlardan oluşan topluluktur."

Yalnızca tek türden çalgılardan oluşmuş orkestralar da vardır. Bali'nin "Gamelan" adı verilen vurmali çalgı orkestraları ya da Rusların "Balalayka" orkestraları bunlara örneklerdir(Mimaroğlu, 1987:239). Araştırmada sözü edilen orkestra kavramı, çok sesli müzik icra eden seslendirme topluluğu olarak değerlendirilecektir.

XVI. Yüzyılda Floransa'da kendilerine "camerata" adını veren aydınlar grubunun, çalışmaları ile operanın doğuşundan sonra orkestra önem kazanmıştır. İlk opera temsillerinde sahne arkasında yer alan müzisyenler, daha sonraları seyirci önüne çıktılar. Böylece sahne için kullanılan orkestra sözcüğü zamanla çalgı toplulukları için benimsenmiştir. 1600'lü yıllarda operalara eşlik eden ilk orkestralarda, tınısal bir mantık güdülmeden birçok çalgı kullanılmıştır. Monteverdi'nin 1607'de Orfeon operasında yaylı ve nefeslileri ayırarak kurduğu düzen, ilk sistematik orkestra örneği olarak değerlendirilmektedir(Feridunoğlu, 2004:129).

Stamitz, yetkin çalgıcılardan kurulmuş orkestrasını bir tür "deney tavşanı" gibi kullanarak çalgı müziği yazısı sorunları üzerine eğilmiştir. Müziksel biçimleri çalgı niteliklerine uygulamış; çalgıların tını, ayrıntı özelliklerini incelemiş, tını ve ayrıntı sorunlarını dengelemeye girişmiştir(Say,1995:277-278). 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.

Klasik dönem orkestrası, Stamitz'ten etkilenen Haydn, Mozart ve Beethoven'in 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 "tınısal büyüme" diyebileceğimiz sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun örneğini büyük orkestralarda ve kalabalık kadrolarda görüyoruz. Berliöz, özlemini duyduğu "dev orkestra"ya yeni tını renkleri katmak için antik çalgıları da sokmuştur. Dinsel ve törensel anlatımlar için tuba ve trombonlar kullanılmıştır(İlyasoğlu,1996:77; Say,1995:341).

18.yy.ın sonlarındaki "klasik orkestra", genelde 35 çalgı sanatçısından oluşmuştur. Beethoven'in 1800 yılında yazdığı 1. senfonide yaylıların yanı sıra, 2 flüt, obua, klarnet, fagot, korno, trompet ve ikili timpani vardır. Beethoven'in 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).

19.yy.a gelindiğinde, orkestranın evrimi, 1828'de Paris'te kurulan "Konservatuvar 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, ksilofon gibi vurmaliilerin yanı sıra, piyano ve celesta da orkestraya girmiştir(Say,2002:401).

Yine bu yüzyılda Romantik çağ bestecileri enstrümanları karakteristik özelliklerini yansıtabilecek biçimde ele alarak bazı ilaveler yaptılar. Berliöz (1803-1869) hayalindeki müziği çaldırabilmek için orkestra kadrosunu iki-üç misli genişletmiştir. Enstrümanların değişik tınıları ve değişik çalış biçimlerini kullanarak çok renkli bir orkestrasyon dili oluşturmuştur. Bakır nefeslilerde "surdin", yaylılarda "col legno" çalış, vurma sazlarda değişik vuruş biçimleri onun buluşudur. Orkestrayı tek bir enstrüman gibi görerek bu sazın olanaklarını açıklayan enstrümantasyon, orkestrasyon ve onu çaldıran orkestra şefine yönelik bir kitabı da vardır. Bu konuda romantik çağda, 1844'de yazılan ilk kitap olan "Traite de l'instrumentation et d'Orchestration" müzik tarihinde önemli bir yer tutmaktadır(Feridunoğlu,2004:131).

Dönemin diğer önemli bir bestecisi olan R Wagner, R Strauss, Rimski Korsakov ve Berlioz yaylı sazların sayısını artırarak nefesli sazlarda bazı değişikliklerle orkestranın çapını genişletmişlerdir. Üç flüt, pikolo, korangle, iki klarinet, 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, vurmaliilerde timbal, büyük davul, trampet, iki arp şekliyle orkestrada çalgı sayısı 100'ü aşmıştır. Böylece orkestranın dinamik ve dramatik gücü en üst düzeye ulaşmıştır(Apel,1961:205).

İ. Stravinski her eseri için ayrı çapta bir orkestra kullanmıştır. 20. yüzyılın özelliklerinden biri de vurmali sazların önem kazanmasıdır. Stravinski Bahar Ayini'nde vurmaliilere geniş yer vermiştir. E.Varese 1931'de bestelediği "İonisation" adlı eserinde antikçağ insanının müziğini canlandırma çabasıyla vurma sazlardan yararlandı. Bu vurmaliiler akımının en çarpıcı örneğini C.Orff, "Antigone" adlı eseriyle vermiştir(Feridunoğlu,2004:133).

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 değişmektedir. En yaygın olanı Amerikalılara ait olan oturma düzenidir. Birinci ve ikinci kemanların şefin soluna, viyolonseller ve viyolaların şefin sağına yerleşmesi hala uygulamada olan bir dizilimdir. Lakin Avrupa'da birçok orkestrada birinci keman ve viyolonseller şefin solunda viyolalar ve ikinci kemanlar ise sağında yer almaktadır. İlk dizilim ile oda müziğindeki "dörtlü" düzenine göre sıralanması ile viyolalar, dörtlüye asıl rengini veren bu grup daha belirginleşir, sesi daha iyi duyulur(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 denetlemiştir. Sahneye orkestra üyelerinin sonuncusu olarak çıkar ve birçok ülkede alkışlarla karşılanır. Bu gelenek henüz orkestra şefinin bulunmadığı ve orkestranın başkemancı tarafından

yönetildiği devirden beri süregelmiştir. Solo keman partileri de başkemanca tarafından seslendirilir.

4.2. Orkestra Şefi (Orchestral Conductor)

Buraya kadar kısaca gelişimine değinilen orkestranın, kusursuz performansa ulaşabilmesi için, müzikal açıdan yeterli bir lidere ihtiyacı vardır. 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" (Apel, 1961:67; Feridunoğlu, 2004: 133).

Amerika Birleşik Devletleri 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 tavırlarında özleştirmelidir" (The Washington Post, 12 January 2008, Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2012).

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, orkestra şefinin, bünyesinde derinlemesine bir müzik insanı ve sürükleyici bir lider olmayı birlikte barındırması gerektiği anlaşılmaktadır. 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, 1995: 442). Danimarkalı ünlü besteci Carl Nielsen'de 1908 yılında Kopenhag Opera Orkestrası'nın şefliğine getirilmiştir (Say, 1995: 447). Macar asıllı Lizst (1877-1960) besteci ve değerli bir piyanist olmasının yanı sıra orkestra şefi kimliğiyle de dikkat çekmiştir (Say, 1995: 450).

Günümüzde ise orkestra şefi adayları formal bir eğitim sistemi içinde eğitim alabilmektedirler. Ülkemizde ve dünyada hızla yaygınlaşarak gelişen orkestra şefliği eğitimi veren birçok 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 orkestra şefliği mesleğinin yanlış yorumlamasına sebep olabilecek uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu husus uzun yıllar boyunca dünyada da tartışma konusu olmuştur. Meslek olarak orkestra şefliğinin gerekliliğini incelemek amacıyla yapılan iki deney şöyle gerçekleşmiştir. 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 sonlandırmış 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 Marşı'nın 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 olmayanların 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 bağıntı 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 bağıntı en üst reaksiyon verdiği görülmüştür. Şef ile olan empatileri çok daha yüksek düzeyde 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, 2012).

Örneklere 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.

4.2.1. Orkestra Şefliği Tekniği (Orchestral Conducting Technique)

Orkestra şefliği, orkestrayı kontrol etme sanatı veya tekniğidir(Kennedy, 2004: 157). Orkestra şefinin tekniği denince akla gelen, şefin 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, form, kompozisyon, stil bilgisi, geniş bir müzik ve genel kültür alt yapısı ile eksiksiz müzik tarihi bilgisine sahip olma 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 tınıları belleğe alma işlevi) ilk bakışta olması gerekli müzikal yeterliliklerin bir kısmıdır(Munch, 1990: 42-46).

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

İlk olarak şef yönettiği grubun bir üyesidir. İcracıların 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. Bir de orkestranın çağdaş bir yapıtın, ilk yorumunu yaptığı düşünüldüğünde, 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 arasındaki bu ruh bağlantısı gerçekleşir. "Orkestra şefi çaldıracağı bir yapıtta bir geçişi unuttuğunda çalgıcuların, önlerinde nota olduğu halde, o geçidi çalamamaları gibi olaylara pek sık rastlanır" (Munch, 1990: 45). Böyle bakıldığında, bir orkestrayı koskoca bir "çalıcı", 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 çalmada 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 benzememektedir. Bununla birlikte şefin yaptığı el ya da değnek hareketlerinin, orkestra üyelerinin çalınan parçanın hareket hızını

açıkça görebilecekleri kadar net ve belirli olması gereklidir. 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 batonlarını hareket ettirmişlerdir. Richard Strauss'un orkestrayı yönettiği esnada sıkıntıdan saatine baktığına, bazı video kayıtlarında rastlanmaktadır. Lakin ortaya çıkan kaliteli müzik onların orkestra şefliği tarihine geçmelerini sağlamıştır. Leonard Bernstein ve Claude Abbado gibi bazı şefler ise batonun hareketlerinden çok kol ve vücut hareketleri ile orkestrayı idare etmişlerdir(Schonberg, 1967: 32). Bu estetik şefleri izlemek gerçekten çok keyiflidir, bir de kaliteli müzik ortaya 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. Konser programında, yapıtların birbirleri ile olan ilintileri ve karşıtlıklarını sergilemek şefin görevidir. Şefin başarısının yüzde ellisi, dengeli programlar yapmaya bağlıdır denilebilir.

4.3. Liderlik (Leadership)

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.yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir(Begeç, 1999: 40,). Liderlik, İngilizce bir kelime (*leadership*) olup kelimenin aslı fiil olarak "*lead*" seklindedir, anlamı; "yön göstermek, yol göstermek kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik" yapmaktır. "*Leader*" kelimesi ise; rehber,

kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Avery, 2002). 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 gözükse de sosyoloji, askeri ve politika gibi birçok konuda ele alınıp analiz edilmiştir (Şişman, 2002: 1), tek bir tanımla; herkesin kabul edebileceği bir anlama 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 götürecektir kişiye de ihtiyaç duyarlar (Güner, 2002 :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 düzeyleri belirlenebilmektedir.

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

Stoner, 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, 1986: 445).

Birincisi liderlik diğer 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. Liderlerin sahip oldukları gücün kaynakları şunlardır.

4.3.1. Liderlik Gücünün Kaynakları (Power of Leadership Resource)

Güç kavramı; bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulan biçimde davranmalarını sağlamak için, çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade etmektedir(Arıkan,1997:285). Güç yalnızca örgütün hiyerarşik yapısı içinde kişinin sahip olduğu makamdan ibaret değildir. French ve Raven hiyerarşik düzen içerisinde ki mevki için beş temel güç kaynağı tanımlamışlardır(Stoner ve Wankel, 1986: 299).

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

- **Karizmatik Güç (Referent Power):** Astların, 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 görmektedirler. 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).

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 kazanamamış olan bir yönetici astların işlerini zamanında yapmaları ve yaratıcı olmaları konusunda başarısız olabilir. Astları tarafından kabul veya ret edilmesi etkilemenin temel taşıdır.

4.4. Lider Olarak Orkestra Şefi (Orcherstral Conductor as a Leader)

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, 2012).

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 eksende buluşamayacaktır.

Orkestra şefliği eğitimi ülkemizde çok yakın bir geçmişe dayanmaktadır. 1990'ların ikinci yarısına kadar şef adayları, sadece büyük şeflerin himayesinde çalışmalar yapmakta yurt dışı eğitimi sonrasında müzikal hayatta 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, Başkent Üniversitesi, Kocatepe Üniversitesi ve Mimar Sinan Üniversitesi bünyesinde açılan lisans ve 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, korrepetisyon gibi dersler verilmektedir(H.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü orkestra ve koro şefliği ders programı Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2012). 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 olsada, dünyada orkestra şefinin liderlik yönü üzerine yapılan çalışma sayısının yetersizliğini görünce daha normal karşılanabilecek bir eksikliklerdir.

Orkestralar grup psikolojisi içinde ilerleyen pek de infafları olmayan canavarlara benzetilebilirler. Orkestra üyeleri bir şef hakkında çok kolay karara varırlar. *"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 şaşıracaksınız"*(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, öğretmenleri, okul yöneticileri ve antrenörleri ile yakın ilişkiler kurmuştur. Tüm çocuklar bu "otorite figürü" ile 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 birer 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. İcracıların 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 gereksim 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 eserleri orkestraya çalıştırmayı tercih ediyor. Orkestrada sürekli olarak çağdaş müzik çalmaktan şikâyetçi ve bu tür müziğin sürekli çalmanın onları sıkıtiğında yakınıyor. Bu durumda şef Kaybeden-yok yöntemi şü şekilde uygulayabilecektir. 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.

Orkestra şefinin 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 bağıtınızı 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.

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 kırıcı etkileşimlerde bulunulmalıdır. "İyi bir şef hiçbir şeyi oluruna bırakmamalıdır. Ne orkestra üyelerinden birinin yanlış girişini, ne bir yorum yanlışını savsaklamamalıdır. Durup o yanlışlığı giderene kadar tekrar etmelidir. Bu orkestra üyelerinin hoşuna gitmese de yapılması gereken bir husustur" (Munch, 1990: 80).

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 getirebilmektedirler. Bu da 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 ve yapacakların işin ses düzeyi hakkında sürekli bilgi verir, susacakları yerleri hatırlatır. Bu şekilde olacak küçük büyük aksaklıkların önüne geçilir zaman içinde bu uyarılar öyle kanıksanır ki icracılar önlerindeki notaya baksalar bile şefin yanlış bir hareketi ile aynı yanlışa düşebileceklerdir. Şefler bu uyarıları çeşitli el, kol, beden, yüz ve bazen de provalar esnasında sesleri ile yapaktadırlar.

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 tınıları 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 buldukları 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 partisyonu 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 yönlendirmek de haliyle 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 (1992:2) 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 konservatuvarına dokuz yaşında başlamış, profesyonel viyolonsel icracılığına ise onlu yaşlarında başlamıştır. (Galkin) Stokowski (1882-1977) Walt Disney'in *Fantaysa* uygulamasındaki çalışmalarıyla tanınmıştır. O da Londra Kraliyet Müzik Koleji'ne 13 yaşında kabul edilmiştir. 15 yaşında St. James Kilisesinin orgcusu olmuştur. Herber Wan Karajan ise ilk müzik eğitimine üç yaşında piyano ile başlamıştır (Makal, 2008: 27). Müziğe erken yaşta başlamak oldukça yaralı olmasının yanı sıra tek başına yeterli olmayacaktır.

Şef adayları şeflik tekniğini - orkestra ile kullanılan dili - orkestra ile iletişim kurmanın püf noktalarını 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 (şehir) orkestraları, kilise koroları ve büyük orkestraların şeflerinin asistanlığını yapmak iken, daha sonrasında sessiz film alanında kullanılan ev orkestraları ortaya çıkmıştır. Kayıt imkânlarının artmasıyla bu fırsatların çoğu ortadan kalkmıştır. Gerçek bir pratik şansına artık sadece örgün bir eğitim programı içinde kolej, üniversite, konservatuvar ve yaz festivallerinde büyük şeflerin himayesinde sahip olunabilmektedir.

- **İletişimci Olarak Şef:** Şefler için iletişim mesaj yollayıp almaktan daha öte bir şeydir. Şefler icracıların tavırlarından ona ve müziğe karşı olan tutumlarını hissedebilmelidir. İrcacıların içinde buldukları 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 liderlik teknikleri ile ortamı yumuşatmalıdırlar.
- **Öğretmen Olarak Şef:** Şefliğin üçüncü boyutu ise öğretmenlik rolüdür. Şef özelliği aynı zamanda orkestranın başöğretmeni kimliğini de taşımaktadır. Şef alçak gönüllülük ve ikna kabiliyetinin dengesiyle, icracılara genişleyen bir çerçeve ve dünya görüşü öğretmelidir. İrcacıların önceden bildiği bir müzik eserinde şef onlara kendi yorumunu öğretmelidir. Her performansta şef yeni bir şeyler keşfedip icracılarının öğretilmesine eklemelidir. Şef yeni bir eserde orkestra üyelerinin

benzer pasajları çalarlarken aynı tepkiyi 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 kaçıışı 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:** Şef, lider, rehber ve 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). Anlaşıldığı üzere iyi bir orkestra şefi olmanın yolu da iyi bir şef ve lider olmaktan geçmektedir.

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 özelliklerdir" (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 çalmayacak, 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. Turistleri (astlarını) rahatlatır, işlerine motive eder, dış sorunlarla mücadele eder, sonunda da onları doğru hedeflere sevk eder.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER (CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS)

Bu bölümde, orkestra şeflerindeki genel liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara bağlı olarak varılan sonuçlar ile bunlar ışığında oluşturulan öneriler sunulmaktadır.

5.1. Sonuçlar (Conclusions)

- Orkestranın, müzikal, idari ve planlama konusundaki en önde ismi orkestra şefidir. İş sahası bu kadar geniş olan şefin, başarılı olabilmesi için, temel bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Orkestra şefliğinin temel gereksinimlerinden birinin "liderlik" yeteneğinin olduğu sonucuna varılmıştır.
- Orkestralar, şeflere karşı oldukça acımasız ve çok hızlı kanaatler edinmektedirler. Buna da büyük oranda şefin orkestracılar ile kurduğu, insani ilişkilerinin etken olduğu sonucuna varılmıştır. Onların ruh hallerini anlamalı ve onları işlerine yönlendirecek mesajlar vermelidir.
- Ülkemizde Orkestra şefliği eğitimi veren kurumlarda herhangi bir liderlik eğitimi verilmediği belirlenmiştir. Öğrenciler ancak, provalar esnasında izledikleri şefin tavırları ve önerileri doğrultusunda bir takım hareketler geliştirmektedirler.
- Orkestra şefliğinin, diğer mesleklerdeki yöneticilerden oldukça farklı yönleri olduğu sonucuna varılmıştır. Canlı performansa dayalı bir liderlik uygulaması olarak değerlendirilebilecek olan, orkestra şefliği, tam anlamı ile lider ile izleyicileri arasında bilişsel, müziksel ve ruhsal bir temas ile gerçekleşmektedir.
- Orkestraların, orkestra şefleri olmadan, şeflerinde orkestraları olmadan müzikal bir geçerlilik ifade edemeyeceği sonucuna varılmıştır.

5.2. Öneriler (Recommendations)

- Orkestra Şefi hayatının her döneminde bir öğrenci olmalıdır. Erken yaşlarda başlayan bir müzik eğitimi çok faydalıdır. Şefler, şeflik tekniğini, orkestra ile kullanılan dili, orkestra ile iletişim kurmanın püf noktalarını öğrenmelidirler.
- Şef icracıların içinde buldukları ruh halini ve onların bireysel ve toplu hissiyatlarının farkında olmalıdır. Kendi liderlik teknikleri ile ortamı yumuşatmalı, icracılara kendilerini ve müziklerini rahat ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmalarıdır.
- İcracıların önceden bildiği bir müzik eserinde, şef onlara kendi yorumunu öğretmelidir. Her performansta şef yeni bir şeyler keşfederek, icracılarının yorumuna katkıda bulunmalıdır. Şef yeni bir eserde orkestra üyelerinin benzer pasajları çalarlarken, aynı tepki verebilmelerini sağlamalıdır. Şef, her zaman tutarlı olmalı ve sonuç alana kadar provalarına devam etmelidir.
- Şefler mutlak otoritedirler. Lakin bunda ipin ucu hiçbir zaman kaçmamalıdır. Kontrollü bir karar mekanizması oluşturmak, modern zaman orkestralarında insanların daha başarılı görev yapmalarını sağlayacaktır. Şefler, kendilerini takip eden icracılarıyla işbirliği içinde, onlara yön gösteren, ileri aşamalara sevk eden ve hiçbir zaman kısıtlamayan bir role sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

- Bu bir öneri değil. Şeflik eğitimi veren kurumlarda liderlik vasıflarını geliştirici seminer, kurs ve diğer etkinliklerin yapılması önem taşıyacaktır.
- 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.
- Orkestra şefliği eğitimi veren kurumlarca oluşturulacak kurullar ile "liderlik" kavramı tüm boyutları incelenmeli, bu kavramın uygulanması ve pratiğe dönüşmesi için şeflik eğitim programları hazırlanmalıdır.
- Orkestra şeflerinin temel liderlik niteliklerini, orkestra ile olan ilişkilerinde aktif olarak uygulamalarının, orkestra performansı üzerinde olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir.

NOT (NOTICE)

Bu çalışma 2010 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde, Prof. Nezihe Şentürk danışmanlığında, Timur Vural tarafından tamamlanan "Lider Olarak Orkestra Şefi" başlıklı doktora tezinden faydalanarak oluşturulmuştur.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Adair, J., (2004). Etkili Stratejik Liderlik. (çev: Salih Fatih Güneş). İstanbul, Babali Kültür Yayıncılığı.
2. Aksel, İ., (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, İş Tatmini Üzerine Tepkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
3. Apel, W., (1961). The Harvard Brief Dictionary of Music, New York, Washinton Square Pres.
4. Arıkan, M., (1997). Liderlik Prensipleri Performans Göstergeleri. Ankara, Kara Harp Okulu.
5. Avery, A., (2002). Redhouse Sözlük, Sev Matbaacılık ve Yayıncılık
6. Bass M. B., (1965) Leadership, Psychology and Organizational Behaivor. New York, The Free Pres.
7. Begeç, S., (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
8. Demaree, R. ve Moses, D., (1995). The Complete Conductor New Jersey, Prentic Hall.
9. Feridunoğlu, L., (2004). Müziğe Giden Yol, İstanbul, İnkılâp Yayınevi.
10. Gazimihal, M.R., (1961). Musiki Sözlüğü, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi.
11. Gordon, T., (1997). Etkili Liderlik Eğitimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
12. Güner, Ş., (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
13. H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Orkestra ve Koro Şefliği Yüksek lisans Ders Programı (Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2012)
http://www.sosyalbilimler.hacettepe.edu.tr/Jtr/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=130

14. İlyasoğlu, E., (1996). Zaman İçinde Müzik. Başlangıcından Günümüze Örneklerle Batı Müziği Evrimi, (4. Basım), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
15. Kağıtçıbaşı, Ç., (1996). İnsan ve İnsanlar. İstanbul, Evrim Kitabevi.
16. Kaplan, A., (1985). XVI Choral Conducting. New York, Norton Company.
17. Kennedey, M., (2004). Oxford Concise Dictionary of Music, England, Oxford University Pres.
18. Kouzes, M.J., (1999). Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak. Liderden Lidere. (Edit. Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen) İstanbul, Mess Yayınları, No:318.
19. Koz, K.A., (2007). Siyasal Karikatürlerde Lider İmajı:1987 Genel Seçimleri Bağlamında Parti Liderlerinin Türk Basınında Karikatürize Edilişi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
20. Lee, E., Wolf, M., and 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.
21. Luce, D.R., (1992). The Principal as Orchestral Conductor. Oregon School Study Council Vol:2, No.3.
22. Luthans, F., (1981). Organizational Behavior. (3. Basım). Tokyo, Mc Graw-Hill.
23. Makal, A., (2008). Herbert von Karajan Yüz Yaşında, Andante, Nisan-Haziran sayısı.
24. Maxwell, J.C., (1998). İçimizdeki Lideri Gerçekleştirmek. (1.Basım), İstanbul, Beyaz Yayınları.
25. Mimaroğlu, İ., (1987). Müzik Tarihi. (3. Basım). İstanbul, Varlık Yayınları.
26. Munch, C., (1990). Ben Bir Orkestra Şefiyim, İstanbul, Alfa Yayınları.
27. Öztuna, Y., (1974). Türk Musikisi Ansiklopedisi, Cilt II, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi.
28. Piyade Okul Komutanlığı, (1994). Asker ve Yöneticilere Anlamlı Sözler ve Olaylar, İstanbul, Piyade Okul Komutanlığı Basımevi.
29. Say, A., (1995). Müzik Tarihi. (2. Basım). Ankara, Müzik Ansiklopedisi Yayınları.
30. Say, A., (2002). Müzik Sözlüğü, (1. Basım). Ankara, Müzik Ansiklopedisi Yayınları.
31. Schonberg, H.C., (1967) Great Conductors. New York, Simon and Schuster.
32. Sharma, R., (2007). Liderliğin Bilgeliği. İstanbul, GOA Basım Yayın Dağıtım.
33. Slatkin, L., (2012). Washintonpost, Leonard Slatkin, From Two Directions, (Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2012) www.washingtonpost.com/wp-yn/content/article/2008/01/11/AR2008011100639.html
34. Stoner, J.A.F. and Wankel, C., (1986) Management, New York, Pearson Education.
35. Şişman, M., (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
36. Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara, Nobel Yayınevi.
37. Türk Dil Kurumu, (1988). Türkçe Sözlük. (8. Basım). Ankara, TDK.
38. Tokay, S., (2012). Orkestra Şefi Sera Tokay, (Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2012)
<http://www.kariyer.net/WebSite/KariyerRehberi/KariyerRehberiDetay.aspx?ID=145>

39. Yazgan, C., (2007). Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
40. Zel, U., (2001) Kişilik ve Liderlik. (1. Basım). Ankara, Seçkin Yayıncılık.