

Müzik Toplulukları Yönetimi Bağlamında
KORO ŞEFLİĞİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK
Müzikoloji ve Sosyoloji Perspektifinden Bir Yaklaşım
Koro Şefliği için Liderlik Modelleri

Yazar

Mehmet Yiğit ERSOYDAN

 **Vizetek**
Yayınçılık

**Müzik Toplulukları Yönetimi Bağlamında
KORO ŞEFLİĞİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK**
Müzikoloji ve Sosyoloji Perspektifinden Bir Yaklaşım
Koro Şefliği için Liderlik Modelleri¹

Yazar

Mehmet Yiğit ERSOYDAN

ISBN: 978-625-382-374-0

E-ISBN: 978-625-382-375-7

DOI: 10.54637/vizetek.9786253823757

Copyright © Vizetek

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Vizetek Yayıncılık Sanayi ve Ticaret Limited Şirketine aittir. Vizetek Yayıncılık'ın izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı, elektronik, mekanik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.

Bu kitap, basılı ve elektronik (e-kitap) formatlarında yayımlanmaktadır. Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazar(lar)ına aittir.

Yayın Tasarımcısı / Koordinatörü: Ferit RESULOĞULLARI

Kapak Tasarımı ve Mizanpaj: Ahmet TUNÇDEMİR

Baskı: Ankara | Ağustos, 2026



Seyranbağları Mah. İncesu Cad. 10/2 Çankaya/ANKARA

Tel.: (0312) 482 00 11

Web: www.vizetek.com.tr

E-mail: vizeteki yayincilik@gmail.com

Yayıncı Sertifika No: 41575

Baskı: Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık | 47479

¹ Bu kitabın bazı bölümlerinde yazarın daha önceki çalışmalarından yararlanılmıştır

6 Şubat Depreminde Hayatını Kaybedenlere...

ÖN SÖZ

Bilim, insanlığın bilgi üretme serüveni içerisinde hiçbir zaman yalnızca mevcut bilgiyi çoğaltma çabası olmamıştır. Tarih boyunca bilimsel gelişime yön veren çalışmalar incelendiğinde, önemli düşünsel sıçramaların çoğunlukla mevcut bilgiyi tekrar eden araştırmalardan değil, farklı disiplinlerin kesişim noktalarında geliştirilen yeni bakış açılarından doğduğu açıktır. Çünkü bilim, doğası gereği durağan değildir. Sürekli gelişen, kendisini yeniden üreten ve her yeni bilgiyle birlikte kendi sınırlarını yeniden tartışmaya açan dinamik bir süreçtir. Nitekim günümüzde toplumsal yaşamı, kültürü, sanatı veya insan davranışlarını konu alan araştırmaların önemli bir bölümü, tek bir disiplinin bakış açısıyla açıklanamayacak kadar çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Ancak akademide bilimsel üretimin, kavramların içeriğinden çok ait oldukları disiplinler üzerinden değerlendirildiği, araştırmaların ortaya koyduğu düşünsel katkıdan ziyade disiplin alanlarının kavramsal sınırlarına göre konumlandırıldığı örneklerle de karşılaşılabilir. Böyle bir gerçeklik karşısında disiplinlerarası (interdisciplinary) düşünme biçimi, yalnızca metodolojik bir tercih değil; çoğu zaman bilimsel bir zorunluluk haline gelmektedir.

Elinizdeki çalışma da, bilinçli metodolojik bir tercih olmasının yanında, böylesi bilimsel bir zorunluluk misyonunun ürünüdür. Uzun yıllardır müzikoloji, koro şefliği, sanat sosyolojisi ve liderlik davranışları üzerine yürüttüğüm akademik çalışmalar sırasında dikkatimi çeken temel konulardan biri, aynı olguyu farklı yönleriyle açıklamaya çalışan güçlü kuramsal geleneklerin birbirleriyle yeterince ilişkilendirilmemiş olmasıdır. Sanat sosyolojisi sanatın toplumsal işlevini ve sanatçının toplum içerisindeki konumunu açıklamaya çalışırken, liderlik kuramları insan

davranışlarını, grup dinamiklerini ve örgütsel süreçleri anlamaya yönelik son derece kapsamlı modeller geliştirmiştir. Müzikoloji ise müziği, müzik kültürünü ve müzik topluluklarını kendi tarihsel ve kuramsal çerçevesi içerisinde değerlendirmektedir. Ancak bu üç alanın doğal olarak kesiştiği koro şefliği olgusu söz konusu olduğunda, birbirini tamamlayabilecek bu alanların çoğu zaman farklı disiplinlerin sınırları içerisinde ele alındığı görülmektedir. Oysaki bir koro, yalnızca insan sesi aracılığı ile beraber müzik yapılan sanatsal bir topluluk değildir. Aynı zamanda koro; farklı kültürel geçmişleri ve aidiyetleri olmasına rağmen, ortak sanatsal amaçlar doğrultusunda bir lider etrafında tüm farklılıklarında sıyrılarak birleşen bireylerin oluşturduğu, belirli sanatsal normlara sahip, bireyler arasında yakın iletişim süreçleri bulunan, grup dinamiklerinin sürekli değiştiği ve sosyal etkileşim üzerine kurulu bir organizasyondur. Bu organizasyonun merkezinde yer alan koro şefi ise yalnızca müzikal yorumun sorumluluğunu üstlenen kişi değildir. Prova sürecini planlayan, ortak hedef oluşturan, bireysel farklılıkları yönetebilen, motivasyon sağlayan, sorunları çözebilen, güven ilişkisi geliştirebilen ve bütün bunları ortak bir sanatsal vizyon doğrultusunda gerçekleştiren doğal bir liderdir. Dolayısıyla koro şefliğini yalnızca teknik şeflik becerileri üzerinden değerlendirmek, bu çok boyutlu yapının önemli bir bölümünü göz ardı etmek anlamına gelecektir. Bu nedenle kitabın odağı, polifonik yapıdaki müzik topluluklarında liderlik; ana odağı ise söz konusu polifonik yapılar içerisinde bireyler arasındaki rol, amaç, yapılanma, görev dağılımı, hiyerarşi ve süreklilik gibi topluluk kavramına ait dinamikleri tüm yönleriyle sağlayan bir yapı olması nedeniyle *söyleme* ve *çokseslilik* ifade eden *çoksesli korolar* olarak belirlenmiştir.

Bu kitabı hazırlarken temel amacım, liderlik kuramlarını koro şefliğine mekanik biçimde aktarmak ya da indirgemeci bir yaklaşımla müzik alanını sosyolojinin kavramlarıyla yeniden tanımlamak değildir. Uzun yıllar TRT Ankara Radyosu Çoksesli Gençlik Korosu'nda ve Türkiye Polifonik Korolar Derneği Dernek Korosu'nda *korist* olarak yer aldım. Yine uzun yıllardır aktif olarak koro yöneten bir *koro şefi*yim. Müzik ve Sosyoloji alanlarında sahip olduğum birikim, bu çalışmada *eklektik* ve *entegratif* bir yaklaşım benimsememi mümkün kılmış ve her iki alanı ortak bir kuramsal bütünlük içerisinde yorumlayarak bir araya getirmemi sağlamıştır. Bu nedenle kitap bölümleri tasarlanırken, birbirinden bağımsız başlıklardan oluşan klasik bir yapı kurmak yerine, her bölümün kendinden sonraki bölümün düşünsel temelini oluşturduğu bütüncül bir yaklaşım izlenmiştir. Sanatın tarihsel gelişiminden hareketle sanatçının toplumdaki lider konumu, buradan liderlik kuramları, topluluk sosyolojisi ve müzik toplulukları üzerinden koro şefliğine uzanan kuramsal çizgi, kitabın temel düşünsel omurgasını oluşturmaktadır. Son bölümde önerilen liderlik modelleri de bu kuramsal yolculuğun doğal sonucu olarak şekillenmiştir.

Çalışmayı hazırlarken özellikle önemseydiğim bir diğer husus, bilimsel özgünlüğün yalnızca yeni kavramlar üretmekten ibaret olmadığı düşüncesidir. Bilimsel özgünlük, kimi zaman daha önce birbirinden bağımsız ele alınmış bilgi alanları arasında anlamlı ilişkiler kurabilmek, kimi zaman da bilinen bir olguyu farklı bir kuramsal perspektifle yeniden yorumlayabilmektir. Bu nedenle elinizdeki kitapta ortaya konulan temel yaklaşım, kesin hükümler içeren kapalı bir model ortaya koymak değildir. Kitabı kurgularken alt metinde benimsediğim yaklaşımın, yeni araştırmaların önünü açabilecek, tartışılacak ve geliştirilebilecek bir düşünce

önerisi olarak değerlendirilmesini arzu ediyorum. Bu noktada dayanağım; ilerlemenin bilim insanlarının kendi alanlarına ait doksaları (doxa) sorgulanamaz doğrular haline getirmeleriyle değil; tam tersine, bu doksaların eleştirel düşünce aracılığıyla yeniden tartışmaya açılmasıyla gerçekleşebileceğine olan inancımdır. Çünkü bilimsel bilgi üretimi, yerleşik kabullerin yeniden üretildiği durağan bir yapı değildir. Bilgi üretimi, farklı düşünsel yaklaşımların etkileşimine izin veren ve sürekli yeniden inşa edilen dinamik diyalektik bir süreçtir.

Sanat bir sosyal etkileşim alanı, bir iletişim biçimi, bir kültürel aktarım mekanizması ve bireyleri ortak amaçlar etrafında bütünleştirebilen güçlü bir toplumsal organizasyon biçimidir. Bu çalışmanın temel hareket noktası da tam olarak bu düşünceden doğmuştur. Sanat, sanatçı, toplum, topluluk ve liderlik kavramları birbirinden bağımsız olgular değildir. Söz konusu kavramlar kitap boyunca birbirini tamamlayan ve anlamlandıran disiplinlerarası bir bütünlük içerisinde ele alınmıştır. İlk bölümlerde sanatın toplumsal dönüşüm içerisindeki tarihsel yolculuğu incelenmiş; sanatçının toplumsal konumunun Orta Çağ'ın teolojik anlayışından modern toplumların birey merkezli yapısına kadar nasıl değiştiği sosyolojik bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Böylece sanatçının yalnızca estetik üretim gerçekleştiren bir birey olmadığı, aynı zamanda yaşadığı toplumun değerlerini etkileyen, yeniden üreten ve kimi zaman değiştiren bir sosyal aktör olduğu ortaya konulmuştur. Sanatçının sahip olduğu bu dönüştürücü güç, çalışmanın devamında liderlik kuramları ile ilişkilendirilerek yeniden yorumlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı ele alınmıştır. Liderlik olgusunun tarihsel gelişimi incelendiğinde, lider davranışlarını açıklamaya yönelik

kuramların zaman içerisinde önemli değişimler geçirdiği görölmektedir. Özellikler kuramından davranışsal yaklaşımlara, durumsal liderlik teorilerinden çağdaş liderlik modellerine kadar uzanan süreç, etkili liderliğin yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacağını, liderin içinde bulunduğu grubun yapısı, ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda davranışlarını sürekli yeniden şekillendirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu çalışma, söz konusu kuramsal birikimi müzik toplulukları bağlamında yeniden değerlendirerek liderlik kuramlarının yalnızca işletme, yönetim veya siyaset gibi alanlarla sınırlı olmadığı düşüncesinden hareketle, koro ve orkestra gibi müzik topluluklarının yönetiminde de güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın üçüncü bölümünde topluluk kavramı sosyolojik bakış açısıyla ele alınmış, topluluğu meydana getiren temel dinamikler ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Ortak amaç, ortak değerler, hiyerarşik yapı, düzenli iletişim, rol paylaşımı, aidiyet duygusu ve süreklilik gibi topluluğu oluşturan temel değişkenlerin, müzik topluluklarının yapısında da birebir karşılık bulduğu gösterilmiştir. Böylece koro, yalnızca birlikte şarkı söyleyen bireylerden oluşan bir müzik topluluğu olarak değil, belirli normlara, rollere, amaçlara ve örgütlenme biçimine sahip sosyolojik bir topluluk olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu noktadaki temel katkılarından biri, topluluk sosyolojisi ile müzikolojiyi ortak kavramsal zeminde buluşturarak koro olgusunun yalnızca müziksel değil, aynı zamanda sosyal bir organizasyon olarak da açıklanabileceğini göstermesidir.

Bu kuramsal zemin üzerinde yükselen dördüncü bölümde ise koro şefliği kavramı yeniden yorumlanmıştır. Alanyazında koro şefleri çoğunlukla müzikal yeterlilikleri, teknik

becerileri ve sanatsal başarıları üzerinden değerlendirilirken, bu çalışmada koro şefinin esasen bir topluluğun doğal lideri olduğu düşüncesi tarihsel belgeler, müzikolojik kaynaklar ve liderlik kuramları birlikte değerlendirilerek temellendirilmiştir. Koro şefinin yalnızca tempo gösteren veya eser yorumlayan bir müzik insanı olmadığı; koro içerisinde iletişimi yöneten, sorunları çözen, görev dağılımları yapan, motivasyonu artıran, grup dinamiklerini yönlendiren, ortak vizyon oluşturan ve bireysel farklılıkları ortak sanatsal amaçlar doğrultusunda bütünleştiren bir lider olduğu ortaya konulmuştur. Böylece *müzik bilgisi* ile *liderlik becerilerinin* birbirinden ayrıştırılamayacak ölçüde iç içe geçmiş iki temel yeterlik alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın müzikoloji alanına en önemli özgün katkısı ise beşinci bölümde yer alan örnek liderlik modelleridir. Liderlik alanında geliştirilen çağdaş kuramlar, bu çalışma kapsamında doğrudan koro şefliği uygulamalarına uyarlanmıştır. Özellikle Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı, koro yönetimi süreçleri dikkate alınarak yeniden yorumlanmıştır. Bu modellerin yer aldığı ilgili bölümlerde yalnızca kuramsal açıklanmalara yer verilmemiştir. Aynı zamanda liderlik davranış biçimleri bağlamında koro şeflerine yardımcı olabilecek şekilde prova sürecinden konser organizasyonuna, görev paylaşımından motivasyon oluşturmaya, bireysel gelişimin desteklenmesinden grup içi iletişime kadar pek çok uygulama alanı için somut örnekler geliştirilmiştir. Böylece liderlik teorileri soyut kuramsal modeller olmaktan çıkarılarak doğrudan koro şeflerinin yararlanabileceği uygulama örneklerine dönüştürülmüştür. Bu yaklaşım, çalışmanın yalnızca kuramsal değil, aynı

zamanda uygulamaya dönük bir başvuru kaynağı olma niteliğini de güçlendirmektedir.

Çalışma, aynı zamanda disiplinlerarası düşünmenin sanat toplulukları söz konusu olduğunda ne denli belirleyici olduğunu somut biçimde ortaya koymaktadır. Koro gibi çok katmanlı sosyal yapılarda müzikal başarıyı yakalamak; teknik yeterlilik, grup psikolojisi, iletişim, motivasyon, örgütlenme, sosyal etkileşim ve liderlik davranışlarının birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle çalışmanın önerdiği kuramsal çerçeve yalnızca koro şefliği alanı için değil, orkestra şefliği, oda müziği toplulukları, sahne sanatları toplulukları ve diğer performans grupları için de geliştirilebilir nitelikte disiplinlerarası bir model sunmaktadır.

Bu kitabın öncelikli hedef kitlesi koro şefleri ve koro şefi adaylarıdır. Yanı sıra kitabın; müzikoloji araştırmacıları, lisansüstü çalışmalar yürüten araştırmacılar ve sanat topluluklarının yönetimiyle ilgilenen akademisyenler için de yararlı bir kaynak olduğunu düşünüyorum. Bununla birlikte, liderlik olgusunu sanat bağlamında değerlendirmek isteyen sosyal bilim araştırmacılarının ve disiplinlerarası çalışmalara ilgi duyan araştırmacıların da bu kitaptan yararlanabilecekleri kanaatindeyim. Kitabın yalnızca kuramsal bilgi sunan bir kaynak olmasının ötesinde, farklı disiplinler arasında yeni düşünsel bağların kurulmasına katkı sağlayan bir eser niteliği taşımasını amaçladım.

Çalışma boyunca ulaşabildiğim ulusal ve uluslararası alanyazın dikkate alındığında; müzikoloji, sanat sosyolojisi, topluluk kuramları ve çağdaş liderlik yaklaşımlarını sistematik bir kurgu içerisinde bir araya getirerek bunları doğrudan koro şefliği bağlamında tartışan, liderlik

kuramlarını koro şefliği uygulamalarına uyarlayan ve koro şefleri için uygulamaya dönük liderlik modelleri öneren kapsamlı monografik bir çalışmaya rastlamadım. Bu nedenle elinizdeki kitabın; mevcut literatürü aktaran ya da derleyen bir eser olmanın ötesinde, müzikoloji ve sosyoloji çalışmaları arasında yeni araştırma alanlarının gelişmesine katkı sağlayacağını, koro şefliği alanında liderlik olgusunun bağımsız bir araştırma konusu olarak ele alınmasına zemin hazırlayacağını, gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalara kuramsal bir temel oluşturacağını ve müzik sosyolojisi çatısı altında koro şefliği ve liderlik bağlamında önemli bir boşluğu dolduracağını ümit ediyorum. Bu bağlamda elinizdeki kitap, koro şefliğini yalnızca müziksel tekniklerle açıklayan geleneksel yaklaşımın ötesine geçerek, onu sanat sosyolojisi ve liderlik kuramları ekseninde yeniden tanımlamayı amaçlamıştır. Çalışmanın ortaya koyduğu bu kuramsal çerçevenin, hem müzikoloji alanında yürütülecek yeni araştırmalara hem de uygulamada görev yapan koro şeflerinin liderlik anlayışlarının gelişimine katkı sağlaması en temel beklentimdir.

Sanatın insanları ortak estetik değerler etrafında buluşturan evrensel gücü ile liderliğin insan davranışlarını ortak hedeflere yönlendiren dönüştürücü gücü, koro olgusunda birbirini tamamlayan iki temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla başarılı koro şefliği; yalnızca *iyi bir müzisyen olmayı* değil, bunun yanında *insanı, toplumu ve liderliği doğru okuyabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen, sanatsal vizyon oluşturabilen ve bu vizyonu topluluğuna aktarabilen çok yönlü bir lider olmayı* da zorunlu kılmaktadır.

Bununla birlikte, elinizdeki kitap son sözü söyleme iddiası taşıyan bir çalışma değildir. Amacım *yapı-fail* düzleminde

spekülatif bir tartişma yapmak da değildir. Kitabın yeni sorular sorulmasına, farklı yöntemlerin denenmesine ve müzikoloji alanında disiplinlerarası düşünmenin daha güçlü biçimde tartişılmasına katkı sunmayı amaçlayan mütevazı bir başlangıç olarak değerlendirilmesini daha doğru buluyorum. Bu kitap sanatı, toplumu, liderliği ve koro şefliğini birbirinden bağımsız alanlar olarak değil, aynı bütünün farklı parçaları olarak ele almaya çalışan, disiplinlerarası bir okuma denemesidir. Eğer bu deneme, içeriğinde yer alan kavramlar bağlamında okurunu aynı bütünün farklı göstergelerini yeniden düşünmeye yneltebilirse, kendisi için belirlenen en temel amaca ulaşmış olacaktır.

07.07.2026, Antalya

TEŞEKKÜR

İnsan, kendisini yalnızca kendi çabalarıyla değil; karşılaştığı insanlar, edindiği deneyimler, öğrendikleri ve birlikte yol yürüdüğü insanlar aracılığıyla da inşa eder. Bu kitap da benim için yalnızca yıllar içinde biriken akademik ve mesleki tecrübe ile değil, bu karşılaşmaların ve paylaşımların bir ürünü olarak ortaya çıktı. Akademik kariyerim boyunca öğrencisi olmaktan onur duyduğum, bilgi ve deneyimleriyle düşünsel ve mesleki gelişimime yön veren, farklı disiplinlerin bilgi birikimlerinden yararlanmamı sağlayan, bakış açımı ve ufkumu genişleten duayen hocalarım oldu. Kendilerine bir teşekkürden çok daha fazlasını borçluyum... Elbette bu kitabın ortaya çıkışı oldukça yorucu ve yoğun bir süreçti. Süreç boyunca yanımda olan ve kendi kendimle kalmama sabrı ve anlayışı ile destek olan eşime de gönülden teşekkür ederim...

İÇİNDEKİLER

I

GİRİŞ

1.1 Toplumsal Değişim ve Sanat-Toplum İlişkisi	4
1.2 Orta Çağ Teolojisi, Rönesans ve Sanat	9
1.3 Bireyciliğe Geçiş, Makinalaşma ve Modern Sanatın Doğuşu ..	16
1.4 Sanatın Metalaşması ve Modernite	18
1.5 Popüler Kültürün Doğuşu	20
1.6 Postkolonyalizm, Dijitalizm ve İkonlaşma	22

II

SANAT VE LİDERLİK

2.1 Sosyoloji Alanyazınında Liderlik	30
2.2 Liderlik Teorilerinde Dönemler	41
2.2.1 Özellik ve Nitelik Teorileri Dönemi (1902-1940 Yılları Arası)	42
2.2.2 Davranış Teorileri Dönemi (1940-1960 Yılları Arası)	44
2.2.3 Durumsal (Modern) Teoriler Dönemi (1960'lerden Günümüze)	49

III

MÜZİK TOPLULUKLARININ OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

3.1 Sosyolojik Olarak Topluluk Kavramı.....	71
3.2 Müzik Sanatında Topluluklar ve Çokseslilik	76
3.3 Vokal Çoksesliliğin Gelişimi (Koro)	78
3.4 Çalgısal Çoksesliliğin Gelişimi (Orkestra).....	83
3.5 Nota Yazım Tekniklerindeki Gelişmeler	86

IV

KORO, ŞEFLİK VE LİDERLİK

4.1 Bir Müzik Topluluğu Olarak Koro	91
4.2 Koro Şefliği ve Liderlik.....	95
4.3 Şefin Liderlik Becerisi ve Koronun Sanatsal Başarısı	99

V

KORO ŞEFLERİ İÇİN ÖRNEK LİDERLİK MODELLERİ

5.1 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeline Göre Koro Şefi.....	109
5.2 Dönüşümcü Lider Olarak Koro Şefi.....	117
5.3 Etkileşimci Lider Olarak Koro Şefi.....	134

I

GİRİŞ

