ESTETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR ŞEHİR TİYATROLARI GENÇLİK SAHNESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

Leyla SEYFİYEVA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aytül Ayşe Cengiz

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Leyla SEYFIYEVA'nın "Estetik Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının İncelenmesi: Eskişehir Şehir Tiyatroları Gençlik Sahnesi'nde Bir Araştırma" başlıklı tezi **30 Temmuz 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : **Doç.Dr.Ayşe Aytül CENGİZ**

Üye : **Doç.Dr.İrge ŞENER**

Üye : **Dr.Öğr.Üyesi Ozan AĞLARGÖZ**

Prof.Dr.Bülent GÜNSOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ESTETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: ESKİŞEHİR ŞEHİR TİYATROLARI GENÇLİK SAHNESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

Leyla SEYFİYEVA

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2019

Danışman: Doç. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ

Bu araştırma Eskişehir Şehir Tiyatroları'nın bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'nin yönetmeninin estetik liderlik özelliklerini ve davranışlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcıları 2019 yılında Gençlik Sahnesi'nde faaliyette bulunan tiyatro oyuncuları ve tiyatronun yönetmenidir. Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış gözlem, yarı yapılandırılmış görüşme ve araştırmacı günlüklerinden yararlanılmıştır. Verilerinin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak estetik liderlik olgusu araştırılmış ve bu anlamda geliştirilen farklı yaklaşımlar incelenmiştir. Daha sonra alanyazınında belirtilen estetik liderlik boyutları temel alınarak araştırma yürütülmüş ve bu boyutlar altında analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada oyuncu görüşlerinden elde edilen bulgular, yönetmenin görüşleri ve gözlem verileri ile desteklenmiş ve sonuç olarak odak kişi – yönetmenin estetik liderlik özellikleri ve davranışlarına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırılan odak kişi bağlamında estetik liderlik özellikleri; hoş görünümlü, çözüm odaklı, etkili iletişim becerisine sahip, detaycı olarak tanımlanmıştır. Aynı bağlamda estetik liderlik davranışları ise; bireysel ilişkiler geliştirme, duyguları bilgi kaynağı olarak kullanma, farkındalığı artırma, sanatsal olumsuzluklara karşı durma, takım kurma, duygu yüklü ilişkiler kurma, güven ilişkileri geliştirme şeklinde sıralanmıştır.

Anahtar sözcükler: Liderlik, Estetik Liderlik, Sanat, Tiyatro

ABSTRACT

Leyla SEYFİYEVA

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July, 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Aytul Ayshe CENGİZ

EXAMİNATİON OF AESTHETIC LEADERSHİP QUALİFİCATİONS AND BEHAVIORS: A RESEARCH ON GENCHLIK SAHNESI STAGE IN ESKİSHEHİR CITY THEATERS

The aim of this study was to determine the aesthetic leadership qualifications and behaviors of the director of the Genchlik Sahnesi in Eskishehir City Theaters. Qualitative research approach was adopted and case study design was used. The participants of the research were the theater actors and the director of the theater which is active in the Genchlik Sahnesi in 2019. The research data was collected through semi-structured observation, semi-structured interviews and the researcher's diaries. In order to analyze the collected data, content analysis method was used.

In this study, firstly, the phenomenon of aesthetic leadership was investigated and different approaches developed in this sense were examined. Then, the research was carried out based on the aesthetic leadership dimensions mentioned in the literature and analyzed under these dimensions. The findings of the research were supported by the opinions of the director and observation data and as a result, it was revealed that the focal person - director had aesthetic leadership qualifications and behaviors. The focus person has aesthetic leadership characteristics such as a nice looking, solution oriented, having effective communication skills, detailed. In the same context, aesthetic leadership behaviors are developing individual relationships, using emotions as knowledge, raising awareness, standing against artistic negativity, team building, establishing emotion based relationships, developing trust relationships.

Keywords: Leadership, Aesthetics Leadership, Art, Theater

ÖNSÖZ

Günümüz işletmelerinde etkililik ve verimlilik konusunda sürekli araştırmalar yapılmakta ve farklı yönetim stilleri geliştirilmektedir. İnsanların duygusal varlık olmalarından ötürü duyguları birer bilgi olarak kabul eden estetik liderlik stili çalışmaları Türkiye çapında az yapılmaktadır. Bu yüzden bu liderlik stilinin araştırılması hem uygulamaya yönelik, hem de araştırmacılara yönelik önemli veriler sunmaktadır. Bu araştırma ile estetik liderlik bağlamında tiyatro oyuncularının yönetmenlerine yönelik görüşleri incelenmiş ve araştırılan yönetmenin estetik liderlik özellikleri ve davranışları incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesini istediğimde bana her zaman destek olan ve değerli görüşleriyle bana yol gösteren, yapamayacağımdan korktuğum anlarda bana güven vererek motivasyon sağlayan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ'e çok teşekkür ederim.

Uzman görüşleri ile araştırmanın ilerlemesine katkı sağlayan, araştırma sürecinde derslerine katıldığım ve nitel araştırmalar konusunda aydınlandığım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Dilruba Kürüm YAPICIOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Bu çalışmanın gerçekleşmesi için değerli zamanını ayıran ve her türlü yardımını esirgemeyen Eskişehir Şehir Tiyatrolar'ının oyuncusu ve araştırmamın odak kişisi sayın Emre BASALAK'a, gözlem ve görüşme süreçlerine dışarıdan katılmama rağmen benimle arkadaşlık ilişkileri kuran Gençlik Sahnesi oyuncularına çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresinde bana ders veren bütün değerli hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak bütün hayatım boyu yanımda olan, beni destekleyen ve herşeyden önce iyi bir insan olmanın yollarını bana öğreten aileme sonsuz teşekkür ederim.

30 /07/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Leyla SEYFİYEVA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....i

JÜRİ VE ENSTÜTİ ONAYI.....ii

ÖZET.....iii

ABSTRACT.....iv

ÖNSÖZ.....v

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....vi

İÇİNDEKİLER.....vii

TABLOLAR DİZİNİ.....xii

ŞEKİLLER DİZİNİ.....xiii

GÖRSELLER DİZİNİ.....xiv

1. BÖLÜM: GIRIŞ.....1

1.1. Araştırmanın Sorunsalı.....2

1.2. Araştırmanın Amacı.....5

1.3. Araştırmanın Önemi.....5

2. BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI.....7

2.1. Liderlik Kavramı.....7

2.2. Liderlik Yaklaşımları.....7

2.2.1. Özellikler yaklaşımı.....8

2.2.2. Davranışsal yaklaşımı.....9

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları.....9

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....10

2.2.2.3. McGregor'un X ve Y teorileri.....10

2.2.2.4. Likert'in sistem 1 – 4 modeli.....10

2.2.2.5. Blake ve Mouton'un yönetim kafesleri modeli.....11

2.2.3. Durumsallık yaklaşımı.....12

2.2.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli.....12

2.2.3.2. Yol – Amaç teorisi…….……13

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı.....14

2.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun karar verme modeli.....14

2.2.4. Güncel yaklaşımlar.....15

2.2.4.1. Karizmatik liderlik.....15

2.2.4.2. Dönüştürücü liderlik.....16

2.2.4.3. Otantik liderlik.....18

2.2.4.4. Stratejik liderlik.....19

2.2.4.5. Paternalist liderlik.....20

2.3. Estetik ve Liderlik.....21

2.3.1. Estetik kavramı.....21

2.3.2. Tarihsel yaklaşımlar ile estetik kavramı.....22

2.3.3. Örgüt ve Estetik.....25

2.3.4. Estetik liderlik.....29

2.4. Estetik Liderliğin Alt Boyutları.....31

2.5. Estetik Liderlik ile Güncel Liderlik Türleri Arasındaki İlişki.....33

2.5.1. Dönüştürücü ve estetik liderlik.....34

2.5.2. Karizmatik ve estetik liderlik.....35

2.5.3. Otantik ve estetik liderlik.....36

2.6. Örgüt ve Duygu.....37

2.7. Sanat Örgütleri olarak Tiyatrolar.....39

3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....43

3.1. Araştırma Modeli.....43

3.2. Araştırmanın Ortamı.....44

3.3. Araştırmacının Rölü.....45

3.4. Katılımcılar.....46

3.5. Verilerin Toplanması.....47

3.5.1. Gözlem süreçleri.....48

3.5.2. Görüşme süreçleri.....49

3.6. Veri Analizi.....51

3.7. Araştırmanın İnandırıcılığı.....52

3.8. Araştırma Etiği.....52

4. BÖLÜM: BULGULAR VE SONUÇLAR..... 54

4.1.Bulgular ve Yorum.....54

4.1.1. Estetik yaklaşım boyutuna ilişkin bulgular.....54

4.1.1.1. Yönetmenin sanatsal olumsuzluklara karşı duruşu hakkında katılımcı görüşleri.....55

4.1.1.2. Yönetmenin oyunculara bakış açısıyla ilgili katılımcı

görüşleri.....57

4.1.2. Estetik görünüm boyutuna ilişkin bulgular.....60

4.1.2.1. Yönetmenin dış görünümüyle ilgili katılımcı görüşleri.....60

4.1.2.2. Yönetmenin oyuncuların görünümlerine ilişkin yaklaşımı hakkında katılımcı görüşleri.....61

4.1.3. Estetik destek boyutuna ilişkin bulgular.....63

4.1.3.1. Yönetmenin kendi deneyimlerini anlatarak oyunculara destek vermesine ilişkin katılımcı görüşleri.....63

4.1.3.2. Yönetmenin oyuncuları motive etme süreçlerine ilişkin katılımcı görüşleri.....66

4.1.3.3. Yönetmenin oyunculara sanatsal destek vermesine ilişkin katılımcı görüşleri.....67

4.1.4. Estetik duyarlılık boyutuna ilişkin bulgular.....70

4.1.4.1. Yönetmenin oyuncuların tiyatro algılarını etkilemesiyle ilgili katılımcı görüşleri.....70

4.1.4.2. Yönetmenin detaylar konusunda tavrına ilişkin katılımcı görüşleri.....72

4.1.5. Estetik dürüstlük boyutuna ilişkin bulgular.....75

4.1.5.1. Prova süreçlerine ilişkin katılımcı görüşleri.....75

4.1.5.2. Yönetmen ve oyuncular arasındaki güven ilişkileriyle ilgili katılımcı görüşleri.....77

4.1.6. Estetik iletişim boyutuna ilişkin bulgular.....78

4.1.6.1. Yönetmen ve oyuncular arasındaki iletişimle ilgili görüşler.....78

4.1.7. Estetik uygulama boyutuna ilişkin bulgular.....82

4.1.7.1. Yönetmenin problem çözmededeki tavrı ve kullandığı tekniklerle ilgili katılımcı görüşleri.....83

4.1.7.2. Oyuncuların yönetim sürecine katılımıyla ilgili katılımcı görüşleri.....85

4.2. Sonuçlar.....87

4.3. Tartışma.....90

4.4. Öneriler.....95

4.4.1 Uygulamaya yönelik öneriler.....95

4.4.2. İleride yapılacak araştırmaya yönelik öneriler.....96

KAYNAKÇA.....97

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Likert Sistem 1- 4 Modeli .....…….. 11

Tablo 3.2. Katılımcı Oyuncuların Özellikleri ……....…….. 46

Tablo 3.3. Araştırma Sürecinde Toplanan Verilerin Miktarı ve Sürelerine İlişkin Bilgiler …….....……..... 47

Tablo 3.4. Gözlemler …….....…… 48

Tablo 3.5. Yapılan Görüşmeler ….....…….. 49

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Matrisi..... 12

Şekil 2.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı ……..…….. 14

Şekil 4.1. Araştırma Bulguları .....…….. 53

Şekil 4.2. Yönetmenin Sanatsal ve Kültürel Olumsuzluklara Karşı Duruşu ... 54

Şekil 4.3. Yönetmenin Oyunculara Bakış Açısı .....……. 56

Şekil 4.4. Yönetmenin Oyuncuların Görünümlerine İlişkin Yaklaşımı 61

Şekil 4.5. Yönetmenin Kendi Deneyimlerini Anlatarak Oyunculara Destek Vermesi 63

Şekil 4.6. Yönetmenin Oyunculara Sanatsal Destek Vermesi …..……... 67

Şekil 4.7. Yönetmenin Oyuncuların Tiyatro Algılarını Etkilemesi 69

Şekil 4.8. Yönetmenin Detaylar Konusunda Tavrı …… 72

Şekil 4.9. Prova Süreçleri .....……. 74

Şekil 4.10. Yönetmen ve Oyuncular Arasındaki İletişim ……..... 78

Şekil 4.11. Yönetmenin Problem Çözmededeki Tavrı ve Kullandığı Teknikler .. 82

GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Görsel 3.1. Gözlemlenen Provaların Yapıldığı Yer .....…….... 44

GIRIŞ

Tarih boyunca her çağda insanlar yaşamlarını güzelleştirmek için çaba sarfetmiş ve iyi şartlarda üretim gerçekleştirmeye odaklanmıştır. Bunu yapmak için insanlık bilimden yararlanmış ve günümüzdeki iş yaşamını elde etmiştir. Günümüz iş yaşamında ise mekanikleşme söz konusu olmuş ve ardından iş yaşam kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. İş yaşam kalitesi işgörenlere doyum sağlayacak iş koşullarının yaratılmasıdır ve bu koşulların yaratılması hem de sosyal yaşamın kalitesini etkilemektedir (Demir, 2011, s. 454). Yaşam kalitesini artırmak için teknoloji, yönetim teknolojileri, örgüt yapıları, örgütsel estetik ve başka alanlardaki çalışmalar sürdürülmektedir.

Daha iyi bir yaşama ulaşmak için belirlenen günümüz iş hayatı, insanların büyük bir zaman zarfını örgütlerde geçirmesi ile sonuçlanmıştır ve "mutluluk" arayışında olan ve "daha iyiye" odaklanan günümüz modern çağın insanları, zamanlarının çoğunu biçimlenmiş, standartlandırılmış örgütsel yapılar içerisinde geçmektedir. Biricikliğini kaybeden ya da biricikliği kaybettiren örgütsel sistemler içerisinde kendine yabancılaşma riski ile burun buruna gelen bireyler, materyalist, hazcılık esaslı mutluluk arayışları ile anlam kayıplarını ikame etmeye çalışmakta ve daha da mutsuzlaşmaktadırlar. İşte tam da bu noktada örgütlere farklı yaklaşan ve ismi geçen olumsuzlukları göz önünde bulunduran yönetim tarzına ihtiyaç vardır.

Diğer taraftan insanların hayatının sadece örgütteki pozisyonundan ibaret olmadığını, onların sosyal bir birey olduklarını göz önünde bulundurarak, bu denli çoklu duygu taşıyan bireylerin örgütlerde duygularını fark etmek, duyguları ile tanışmak, duygularını harekete geçirmek, iyi bir yaşam, anlamlı üretim ve anlamlı varoluş için gereklidir. İsmi geçen eylemleri hayata geçirebilecek bir liderin varlığı günümüzde bu tür problemlere çözüm getirmekle birlikte daha iyi bir yaşam sunarak, daha insancıl yönetim tezini doğrulamaktadır.

Yönetim işinin hem de birer sanat olduğu kabul edilirse, örgütsel yaşama sanatsal bir bakış açısı getirmenin ve bu bakış açısı ile yönetilmenin gerektiğini söylemek mümkündür.

1.1. Araştırmanın Sorunsalı

Liderlik, günümüzde hala güncel araştırma konusu olmakla beraber, çok farklı bakış açılarıyla yorumlanan bir kavramdır. 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olan bu kavramın ne olduğuyla ilgili farklı bakış açıları sergilenmiştir. Tarihsel süreçte liderliğin bir özellik ve doğuştan gelen yetenek olduğu görüşü savunulmuş, daha sonrasında liderliği bir davranış biçimi olarak ele almışlardır. Birbirini izleyen bu yaklaşımlara daha bir yenisi eklenerek, liderliğin durumla ilgisi olduğu düşünülmüş ve farklı durumlarda farklı liderlik yaklaşımlarının olduğu savunulmuştur. Günümüzde ise liderlik yaklaşımları ayrı ayrı ele alınarak farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır.

Alanyazınında bahsi geçen liderlik yaklaşımları genel olarak Kartezyen dualizmini yansıtmaktadır. Beden ve zihin ayrımı yapan Descartes felsefesinin savunduğu ilkeler ışığında bedensel bilgiler gözardı edilerek ve yetersiz görülerek sadece rasyonelliğe dayalı liderlik araştırmaları yapılmıştır (Koivunen, 2003). Bedensel olarak adlandırılan sezgisel bilgilerin yönetim ve liderlik alanında önemli bilgi türü olduğunu savunan görüşler mevcuttur. O zaman sadece rasyonelliğe dayalı liderlik araştırmalarında önemli bilgi kaybının yaşanıldığı düşünülmektedir. Sjöstrand'ın (1997, s. 10-13) belirttiği gibi yönetim zaten belirsizlikle savaş alanı olduğu için bu işi daha da zorlaştırmamak adına duyusallık göz ardı edilmiştir. Liderlik araştırmalarına psikolojik yaklaşımın baskın olması sonucu liderlik araçsallığa dayanarak ölçülmeye çalışılmıştır. Liderliğin ana temasını oluşturan sosyal etki süreci ise böyle bir yaklaşımla ölçülememektedir (Hansen, Ropo ve Sauer, 2007). Sosyal etkinin ihmal edilmesi ifadesi üzerine şunu da belirtmekte fayda vardır. Özellikle insan ilişkileri yaklaşımıyla yönetimde bir paradigma kayması olduğu belirtilse de, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları ve onları takip eden diğer araştırmalarda yine bireylerin "biricik" olma özelliği göz ardı edilmiş ve yine esas hedef örgütün verimliliği olmuştur. Ve böyle bir yaklaşım sonucu günümüz örgütlerinde hem çalışanlar, hem de liderler birer meta gibi "insan kaynakları" muamelesi görmektedir (Ropo, Parviainen ve Koivunen, 2002).

Başlıca liderlik yaklaşımları bilişsel bilgi anlayışına dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle, liderlik yaklaşımları duyusal bilgi ve deneyimden soyutlanmış entelektüel faaliyet alanı olarak çalışılmaktadır. Örgütlerde insanların sürekli olarak duygularını bastırması ve uzun süren çalışma saatleri boyunca duygularını kontrol altında tutması

beklenmektedir. Örgüt araştırmacılarına göre bu kontrolün amacı kullanılabilen, dönüştürülebilen ve geliştirilebilen kaynak yaratmaktır (Parviainen 1998, s. 25-26). Örgüt çalışanlarının ve liderlerin eylemlerinde rasyonel olması ve en basit anlamda işe gelirken sadece "akıllarını" işe getirmeleri beklenir. Duygular ve kişisel deneyimler ise "örgütün dış kapısında" kalır. Weberin "demir kafes" lerini hatırlatan bu amaç, bireyin yaratılışı ve doğasına aykırıdır. Alanyazınında eleştirilen konulardan biri de budur: Liderler bütün eylemlerini rasyonel olarak uygulamaktalarsa o zaman gerçekten liderlere ihtiyac var mıdır? O zaman İcra Başkanlarına (CEO) gerek yoktur ve balık kılçığı diyagramları paha biçilemez bir tekniktir (Hansen vd., 2007). Çalışanlar her zaman rasyonel davranırsa örgüt içinde duyusal tepkiler çoğalmaz mı? Oysa insanlar yaşamında mantığa güvendiği kadar düşünce ve duygularına da güvenerek eylemlere geçer. Öyleyse günlük yaşamdaki bu estetiklik kendisini insandan oluşan örgütlerde de bulacaktır. Ama örgüt içi estetiğe dayalı üretilen bu bilgiler örgütsel çalışmalarda yeterince temsil edilmemektedir (Strati, 1999). Çalışmanın ana çıkış noktasını tam olarak bu oluşturmaktadır; bireyler, duygusal varlıklardır ve kararlarında sezgisellik vardır. O zaman örgütlerde üstü örtülen bu durumun artık değişmesi ihtiyacına vurgu yapma isteği söz konusudur.

Pozitivizm ötesi paradigmaların yaygın şekilde kavranması liderliğin de duyusal bir fenomen olarak ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu paradigmayı savunan araştırmacılar liderliğe daha farklı bakış açısı sunmuştur (Sauer, 2005, s. 51). Pozitivim ötesi görüş, Kartezyen dualizm projesini eleştirerek duyguları ve bedenselliği örgütsel çalışmalara katmıştır (Casey, 2000). Bu bakış açısı örgütleri estetik olarak ele alıp rasyonelliğin sınırlı olabileceği varsayımıyla alternatif bilgiler sunmaktadır. Duyusal yaklaşım rasyonel bilgiyi reddetmemekte, ona alternatifler getirmektedir. Pozitivizm ötesi eleştirilere göre, pozitivist paradigmanın savunduğu nesnellik ilkesini benimsemiş araştırmacı, liderliğin bu duyusal yönünü araştırmamış veya gerek görmemiştir. Witkin (1990, s. 327), bahsedilen durumla bağlı estetiğe atıfta bulunmuştur: "Estetik, deneyimin duygusal yönünü ortaya koyduğu için önemsizleşmiştir". Estetiğin örgütsel çalışmalara girmesi, bu çalışmalara eleştirel/yorumlamacı bakış açısı getirmektedir. Bir diğer taraftan ise estetiğin örgütsel bağlamda çalışılması, yönetimin estetik bir süreç olarak tanımlanmasına vesile olmuştur. Estetik yönetimi benimsemiş liderlik yaklaşımı

ise alanyazınında estetik liderlik olarak geçmektedir. Estetik liderlik yaklaşımının, yukarıda bahsedilen problemlere ilişkin çözüm getireceği varsayılmaktadır.

Estetik liderlik kavramının öncelikle sanat alanında rağbet görmesi de estetiğin sanatla daha sıkı ilişkili olmasından kaynaklanır (Schroeder, 2008). Sanat sektöründeki liderler hakkında bilgi edinildikten sonra bu liderlik türü araştırılmaya başlanılmıştır. Bu yüzden estetik liderliğin örgütsel bağlamda çalışılması sanat örgütlerinde daha çok veri sunabilir. Sanat örgütleri doğal olarak estetik bakış açısını temsil eder. Bu bakış açısı günümüz örgütlerinde karşılaşılan liderlik zorluklarına estetik yöntemlerle çözüm getirmektedir. Sanat örgütleri estetiğin liderlik alanında rolünü vurgulama adına yeni bir yön sunmaktadır (Sauer ve Ropo, 2007).

Sanat örgütü olarak ele alınan tiyatrolar estetik liderliği tanımlamak ve ortaya çıkarmak adına önemlidir. Tiyatrolar devlet destekli örgütler olarak toplumsal kültür seviyesini belirleyerek hizmet veren organizasyonlardır. Sanat icra eden bu örgütler, toplumun estetik bilinç seviyesini belirleyen ve toplumsal sanat algısını üst düzeye taşıyan örgütlerdir (Güler, 1997, s. 102). Bir sanat örgütü olarak tiyatrolar kendilerini her zaman örgütsel araştırmalarda bulmuştur. Tiyatrodaki bazı kavramlar, metaforik olarak örgütlerde kullanılmıştır. Bundan başka liderlik programlarında da her zaman tiyatro metinleri kullanılır. Özellikle etkin liderlik davranışları ile ilgili tiyatro oyunlarından uygulamada sıkca faydanıldığını görmek mümkündür. Örneğin Shakespeare'in kullanılması, Aristoteles'in şiirleri gibi sanatsal anlatılar örgütlenmede büyük etkiye sahiptir (Sauer, 2005, s. 20)

Tiyatrolarda liderlik süreçlerinin araştırılması ise ilgili yazında az rastlanılan bir durumdur. Sanat sektöründe liderlik yapmak için estetik olmak ilk şartlardan biridir. Buradaki iletişim şeklinden örgüte bakış açısına kadar her şey sanatla ilgilidir. Böylece duyguları iyi anlama ve bu duyguları yönetme liderler için en önemli şeydir. Genel işletme amaçlarından olan karlılık burada ikinci planda kalsa bile liderlik süreçleri ve yönetim bütün örgütlerde olduğu gibi aynı süreçlerden geçer; fakat farklı bakış açıları bu süreçlerin şekillendiricisi olur. Bu yüzden sanat sektöründe liderlik olgusunu araştırma sonucu elde edilen verilerin estetik liderlik hakkında bilgi sunacağı düşünülebilir. Bu sayılan özelliklere tiyatrolarda rastlanma olasılığının yüksek olduğu düşünülerek araştırmanın tiyatro yapılması uygun görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Eskişehir Şehir Tiyatroları'nın bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'nin yönetmeninin estetik liderlik özelliklerini ve davranışlarını belirlemek ve ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda problem cümlesi şöyle belirlenmiştir:

Problem cümlesi:

Tiyatro yönetmeni estetik liderlik özellikleri ve davranışları sergiliyor mu?

Alt soru:

Oyuncuların yönetmenlerine atfettikleri estetik liderlik özellikleri ve davranışları hangileridir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Etkili yönetim süreci için günümüzde birbirinden farklı liderlik yaklaşımları araştırılmakta ve daha etkilisini bulmak için farklı sektörlerde çalışmalar yapılmaktadır. Bu durumun varlığı yönetim süreçlerini etkili olmamasını ve eksikliklerinin olduğunu göstermektedir. İnsanlardan oluşan örgütlerin insanı ve duygularını gözardı etme durumunun giderilmesi için sanat sektöründeki yönetim süreçlerine odaklanma örgütsel çalışmalar adına önem arz etmektedir. Bu nedenle estetik liderlik olgusunun sanat sektörü üzerinden incelenmesi araştırmayı önemli kılmaktadır.

Estetik liderlik olgusunu araştırmak liderlik alanyazınına yeni bir bakış açısı getirebilir. Özellikle örgütlerde estetik yaklaşıma vurgu yaparak, duyusal bilgi türünün liderlik süreçlerine katılması önemli olabilir. Bu yüzden araştırmanın temel amacı olan estetik liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılması ve davranışlarının incelenmesi araştırmayı önemli kılmaktadır.

Estetik liderlik olgusu, özellikle uluslararası alan yazında geniş kapsamlı araştırılmış ve kavram, birbirinden farklı çalışmalar yapılarak türlü bakış açıları ile yorumlanmıştır. Ulusal alan yazında ise kavram oldukça sınırlı şekilde araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar genel olarak eğitim alanında yapılan araştırmalardır. Sanat eğitimi bağlamında yapılan araştırmalara Polat ve Kavak (2011), Mamur (2012) ve Tebiş (2011) araştırmaları örnek verilebilir. Ayrıca Polat ve Kavak (2011), 5 likertli ve 51 maddelik Estetik Liderlik Ölçeği Envanteri geliştirilmiş ve bu ölçek eğitim alanındaki

tezlerde kulanılmıştır. Yönetim alanında ise bu tarz araştırmalara az rastlanılmakta ve alanyazındaki bu eksikliği giderme adına bu araştırma önemli bulunmuştur.

Son olarak bu çalışma, hem ulusal, hem de uluslararası liderlik yazınına katkısı, dönütleri ve elde edilen bilgiler açısından önem arz etmektedir.

ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde klasik liderlik yaklaşımlarına, durumsal liderlik modellerine, güncel liderlik yaklaşımlarına, estetik liderliğin kuramsal çerçevesine ve konuyla ilgili uluslararası ve ulusal alanyazınında yapılmış araştırmalara yer verilmektedir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bazı tanımlar liderliği grup süreçlerinin odağından, bazıları ise başkalarını etkileme gücüne sahip kişilik perspektifinden tanımlar (Northouse, 2014, s. 5). Genel olarak alanyazınında liderlik kavramında iki önemli nokta belirtilmiştir. Bunların ilki bir amacın oluşu, diğeri ise takipçilerin oluşudur. Zel (2001, s. 91) liderliği şöyle tanımlamaktadır: *"Lider, sahip olduğu bilgi birikimi ve becerilerini kullanarak, belli bir amaç için bir grup insanı eyleme geçirebilen, etkileyebilen ve güdüleyen kişidir".* Davis (1988, s. 141) liderliği, bir grup insanı herhangi hedef doğrultusunda ikna edebilme yeteneği, Rost (1991, s. 102) ise karşılıklı amaca dayalı etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Eren'e (1998, s. 465) göre liderlik kavramı, takipçileri hedef doğrultusunda etkilemek için bilgi ve yetenekler toplamıdır. Burns'e (1978, s. 425) göre ise liderlik, ekonomik, siyasal ve bu gibi güçleri kullanarak belirlenen amaçlara ulaşmak için insanları harekete geçirme sürecidir. Anlatıldığı kadarıyla liderlik, etkileme ve ikna etme yeteneğidir. Belirtilen tanımlardan yola çıkarak liderliği, belli bir insan grubunun ve ortak amaçların varlığında anlam kazanan etkileşim süreci olarak özetlemek mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Kavramla ilgili tanımların ortak noktaları liderliğin, takipçileri motive etme, yönlendirme, yaratıcılıklarını ortaya çıkarma ve eyleme geçirme süreçlerinin toplamı olduğudur (Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik kavramının amaca ulaşma noktasında birbirinden farklı bu kadar eyleme rehberlik etmesi onun önemini artırmaktadır. Bu önemden dolayı kavramı anlama ve tanımlama adına tarih boyunca farklı fikirler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları, liderlik kavramına farklı bakış açılarının geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmış ve hala çıkmaya devam etmektedir. Tarihsel süreçte liderlik kavramına ilişkin dört temel yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, özellikler yaklaşımı,

davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve güncel liderlik yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımların savunduğu ilkeler diğerlerini ret etmemekle beraber liderliğin farklı boyutlarını ele alarak kavramı anlamaya çalışmaktadırlar (Fındıkçı, 2009, s. 59).

2.2.1. Özellikler yaklaşımı

1900-1950'li yıllarda liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda Napolyon, Gandi gibi liderleri diğerlerinden farklı kılan özellikler incelenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 352). Böylece lider olan kişilerin sahip olduğu nitelikler araştırılmaya başlanmış ve "Büyük Adam Teorisi" olarak da bilinen "Özellikler Yaklaşımı" oluşmaya başlamıştır. Yaklaşım, liderleri başkalarından farklı kılan evrensel nitelikleri tespit etmeye yöneliktir (House ve Aditya, 1997, s. 410). Yaklaşıma göre, liderlerin öne çıkan, belirgin fiziksel ve kişilik özellikleri onların lider olarak ortaya çıkmasına ve lider olarak algılanmasına imkan vermektedir. Kısaca savunulan görüş "liderliğin doğuştan gelmesi" fikridir.

Bu yaklaşımla ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar birbirinden farklı liderlik özellikleri ortaya koymuştur. Farklı araştırmalarda farklı açılar ele alınarak liderlerin kim olduğuyla ilgili kapsamlı çalışmalar yürütülmüştür. Bu açıların bir çoğunu Koçel (2007, s.448); yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, başkalarına güven verme, gözel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, ilişki kurma yeteneği, dürüstlük, samimiyet, kararlılık olarak sıralamaktadır.

Bu yaklaşımla ilgili kapsamlı araştırmalar yapan Kirkpatrick ve Locke (1991, s. 59), liderlerin kesinlikle diğer insanlar gibi olmadığını savunmuş, liderleri farklı özelliklere sahip kişiler olarak tanımlamışlardır. Yazarlar liderlerin dürtü, motivasyon, güven, bilişsel yetenek, dürüstlük ve görev bilgisi gibi özelliklerinin diğer insanlardan farklı olduğunu savunmuştur.

Özellikler yaklaşımı sadece liderin sahip olması gereken özellikleri araştırdığı ve ortama ilişkin koşullar ile takipçileri ele almadığı için eleştirilmiştir. Belirtilen özelliklere sahip olan ama lider olarak ortaya çıkmayan ya da etkin olmayan bireylerin olduğunun gözlemlenmesi (Northouse, 2014, s. 31) bu yaklaşıma ilişkin eleştirilerin güçlenmesine sebep olmuştur. Ayrıca belirtilen özelliklerin çoğunun tarihteki erkek liderleri örnek alması da bu yaklaşımın eleştirilen noktalarından biridir. Daha sonraki araştırmalarda liderlik özelliklerini bağımsız ele almanın işe yaramadığı savunulmuştur. Bunun üzerine özelliklerden öte davranışlar üzerine yoğunlaşılmıştır.

2.2.2. Davranışsal yaklaşım

Bu yaklaşım, liderlik davranışlarını araştırarak liderliği anlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, liderlerin kim olduğu, hangi özellik taşıdığı değil, liderlerin neler yaptığı önemlidir. Davranış bilimcilere göre liderlik, grup içerisindeki bir bireyin diğer bireyleri etkilemesi sonucu onların beklentilerinin şekillendirilmesi sürecinde ortaya çıkan kavramdır. (Zel, 2001, s. 101). Davranış boyutunda ele alınan çalışmalar sonucu liderliğin birçok türü bulunmuştur. Genel olarak bu yaklaşım kapsamında liderlik davranışları "görev yönelimli" ve "ilişki yönelimli" olmak üzere iki çeşittir (Northouse, 2014, s. 75). "Görev yönelimli" davranışlar işe odaklanan davranışlardır. Bu yönelimde olan liderler planlama yapar; kontrol düzeyi yüksektir (Yukl, 1994, s. 59). "İlişki yönelimli" davranışlar ise takipçilere karşı daha duyarlı olma, karşılıklı saygı ve güven ortamı yaratma (Zel 2001, s.102), onlara destek olma ve kişisel farklılıkları kabul eden liderlik davranışlarıdır. Bu davranışı benimseyen liderler takipçilerine eşit muamele eden, takipçilerinin fikirlerini önemseyen liderlerdir (Yukl, 1994, s. 54).

Bu yaklaşımla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yaklaşımı daha anlaşılır kılmak için Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, McGregor'un X ve Y teorileri, Likert'in sistem 1-4 modeli ve Blake ve Mouton'un yönetim kafesleri modeli çalışmalarına odaklanmak mümkündür.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

1945'li yıllarda başlayan Ohio State çalışmaları, yaklaşımın gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. Bu çalışmalarda Liderlik Davranışı Belirleme Anketi kullanılarak pek çok askeri ve sivil yönetici üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Northouse, 2014, s. 76) Sonuç olarak liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişken ortaya konmuştur. Bunlarda biri kişiyi dikkate alma, diğeri ise yapıyı harekete geçirmedir (insiyatif). İlk değişken lider - takipçi ilişkisine ağırlık vermektedir (Koçel, 2007, s. 450). Liderlerin takipçilerini dinlemesi, onlarla samimi ilişki geliştirmesi yönündeki davranışlardır. Diğer değişken ise liderlik davranışlarının işe ağırlık vermesi yönündedir. Bu da görevlerle alakalı iş tanımları oluşturmak, amaçları belirlemek, yeni düşünceleri harekete geçirme gibi eylemleri içerir (Fındıkçı, 2009, s. 67).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal yaklaşıma önemli katkı sağlayan bir diğer çalışma Michigan Üniversitesinin çalışmalarıdır. Liderlik davranışlarının grupların performansı üzerinde etkilerini inceleyen bu çalışma çeşitli sektörlerde ve çeşitli kademelerde araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu iki davranışsal faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlardır (Koçel, 2007, s. 452). Ohio araştırmacılarından farklı olarak Michigan araştırmacıları kişiye yönelik davranışlar ile işe yönelik davranışları sürecin karşıt uçları olarak ele almıştır. Bu da iki davranıştan birini sergileyen liderin diğer davranıştan soyutlanması anlamına gelmektedir. Daha sonrasında hem görev odaklı, hem de ilişki odaklı evrensel bir liderlik kuramı aranmaya çalışılmış, ama araştırmalar yetersiz kalmıştır (Northouse, 2014, s. 78).

2.2.2.3. McGregor'un X ve Y teorileri

Davranışsal yaklaşım içerisinde yer alan bu yaklaşım, takipçilerin düşüncelerine göre liderin davranışlarının değişmesi varsayımı ile hareket eder. McGregor'a göre X tipinde bir lider, "otoriter lider"-dir ve bu lider; insanların çalışmayı sevmeyen, işten kaçan, sorumluluk almayan ve kabiliyetsiz varlık olduğunu kabul eder. Buna karşılık Y tipindeki bir lidere göre, insanlar tembel değildir, bireyler kendini kontrol edebilir, uygun şartlarda insanlar kendini geliştirir. Bu inançta olan liderler demoktratik ve katılımcı liderlik tarzı sergilemektedirler (Koçel 2007, s. 454). Demokratik ve katılımcı liderler baskı ve otoriter güçle başarıya ulaşmayı reddederler, gelişime ve değişime açık liderlerdir (Barutçugil, 2014, s. 32).

2.2.2.4. Likert'in sistem 1- 4 modeli

R.Likert (1961) Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalardan esinlenerek, aynı dönemde "Sistem 1-4" modelini ortaya koymuştur (Eren, 1998, s. 33). Lider ve yönetici davranışının gruplandırılması için yapılan çalışmada, 1'den 4'e gidildikçe çalışanlara özen gösteren, duygu ve düşüncelerini serbest bırakan, güven odaklı liderlik tarzı modelleştirilmektedir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1. *Likert Sistem 1- 4 Modeli (Koçel, 2007, s. 455)*

Liderlik değişkeni	Sistem 1. İstismarcı Otokratik	Sistem 2. Yardımsever Otokratik	Sistem 3. Katılımcı	Sistem 4. Demokratik
• Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-efendi ilişkisine benzer güven anlayışı mevcuttur.	Kısmen güvenir.	Bütün konularda tam güvenir.
• Astların algıladığı /serbestlik	Astlar işle ilgili tartışmalarda serbest hissetmez.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
• Üstün astlarla olan ilişkisi	Sorun çözmede astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikri sorulur.	Astların fikirleri alınır.	Daima astların fikirleri alınır.

2.2.2.5. Blake ve Mouton'un yönetim kafesleri modeli

Davranışsal yaklaşım modelleri içerisinde ele alınan bir diğer model de Blake ve Mouton'un geliştirmiş olduğu "Yönetim Kafesleri Analizi" – dir (Şekil 2.1). Bu model matrisle ifade edilerek liderlik türlerini açıklamaktadır (Fındıkçı, 2009, s. 69-70).

1*1. Etkisiz lider – bu liderlik türü ne insan ilişkilerine, ne de göreve iyi odaklanmaz. Bu yüzden etkisi azdır.

1*9. İlişki odaklı lider – bu liderlerin işe yönelik bilgileri az olsa da insan ilişkilerinde oldukça başarılıdırlar.

9*1. Görev odaklı lider – insan ilişkilerinde baçarılı olmayan bu liderlik tarzının asıl odağı sadece iştir.

5*5. Örgüt lideri – her iki etkene orta düzeyde ilgi gösteren liderlik tipidir.

9*9. İdeal lider – hem insan ilişkileri, hem de işe odaklanma konusunda üst düzey performans sergileyen liderlik tipidir.

Şekil 2.1. *Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Matrisi (Fındıkçı, 2009, s.68)*

2.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı liderliği anlamak için liderin bulunduğu ortamı ele alan yaklaşımdır. Liderlik kavramını koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre liderlik sürecini etkileyen faktörler vardır. Liderin amacının özelliğinden örgütün yapısına kadar herşey liderlik sürecini etkilemektedir (Koçel, 2007, s. 456). Durumsallık yaklaşımına göre liderlik, destekleyici ve yönlendirici boyuttan ibarettir. Liderler takipçilerinin yetenek ve motivasyonlarının zamanla değiştiğini ve bununla beraber gereksinimlerinin de değiştiğini varsayarak destekleyici ve yönlendirici olma derecelerini buna göre ayarlamaktadırlar (Northouse, 2014, s. 99).

Yaklaşım, daha önceki liderlik yaklaşımlarını eleştirerek en iyi ve en etkili liderlik türünün olmadığını, duruma göre daha uygun liderlik tarzının olduğunu benimsemiştir. Durumsallık yaklaşımında birçok araştırmalar yütülmüştür. Bunlardan en yaygın olanları Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol- Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı ve Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Verme Kuramıdır.

2.2.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli

Durumsal faktörlerle liderin kişiliği ve davranışı arasında etkileşimi ortaya koyan yaklaşımın temel varsayımı (House ve Aditya, 1997, s. 421); iyi bir takım çalışması için gerekli olan liderlik davranışını, var olan durumun uygunluğu ile

sağlayabileceğidir. Fiedler'e göre etkin liderlik ortama bağlıdır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 356). Ortamın özelliğini belirlemek için üç tane parametr belirlenmiştir. Bu parametreler şu şekilde açıklanmaktadır:

- Lider – Takipçi İlişkileri - ortamın pozitif yada negatif olması, liderin takipçileri tarafından sevilip-sevilmeme durumuna bağlıdır.

- Liderin Mevki Gücü – lider otoritesini kullanarak durumu kendisi kontrol edebiliyorsa o zaman lider "güçlü" olarak algılanır. Liderin kontrolü dışında kararlar alınabiliyorsa o zaman lider "güçsüz" algılanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 358).

- Görev yapısı – görevlerin önceden planlanmış ve tanımlanış olması ile alakadardır. Yani planlanma derecesine göre "yüksek yapılanmış", "düşük yapılanmış" görevler mevcuttur.

Fiedler (1967) uygunluğu bu üç durumsal değişken aracılığı ile belirlemiştir (Aktaran: Yukl, 1994, s. 305). Bu üç değişken neticesinde liderlik türleri için 1- 8 aralığında değişen etki ve kontrol düzeyi olduğu ifade edilmiştir. Liderin mevki gücünün derecesi arttığında ortaya çıkacak değişimler, liderin görev yapısına ya da takipçi ilişkilerine olan tutumlarını etkileyecektir (Eren, 1998, s. 428).

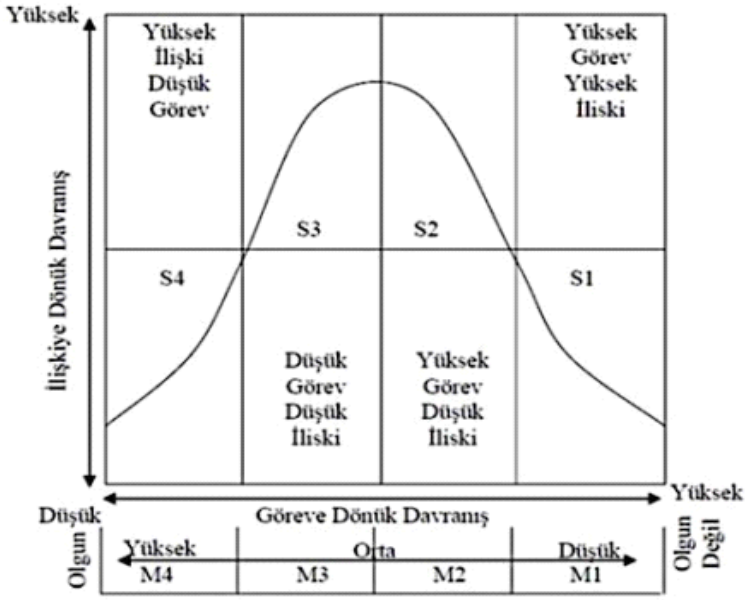
2.2.3.2. Yol – Amaç teorisi

Evans (1970) ve House (1971) tarafından farklı çalışmalar ile ortaya konmuş bir teoridir. Bu teori liderin içinde bulunduğu duruma uyumunu belirlemeye çalışmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 360). Teoriye göre, davranışları etkileyen iki durum faktörü vardır: bireyin belli davranışlar sonucu belli bir sonuca ulaşacağına olan inancı ve bu sonuçlara bireyin verdiği değer (Koçel, 2007, s. 460). Burada bahsedilen etkin lider, hem bekleyişleri, hem de sonuçları etkileyen liderdir. Teoride takipçilerin motivasyon ve iş tatminlerini etkileyen dört liderik modeli (destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, katılımcı liderlik, başarı yönelimli liderlik) ortaya çıkmıştır. Teori değişik durumlarda değişik liderlik modelini kullanmayı öngörmektedir. Destekleyici liderlik modeli, takipçileriyle sosyal ilişkiler geliştiren liderlik modelidir. Yönlendirici liderlik ise takipçilerine koçluk yaparak ne yapmaları konusunda yönlendiren liderlik modelidir. Karar verme sürecine takipçilerin de katılımını sağlayan liderlik modeli katılımcı

liderlik olarak nitelendirilirken, takipçilerinden yüksek düzey mükemmellik bekleyen liderlik modeli başarı yönelimli liderlik modeli olarak tanımlanmıştır (Northouse, 2014, s. 130-143).

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Bu yaklaşım Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımından esinlenerek geliştirilmiştir. Burada dikkat çekilen nokta takipçilerin olgunluk düzeyleridir. Örneğin takipçinin görev olgunluğu alt düzeyse o zaman yetenekli, donanımlı ve işe dönük liderler arzu etmektedirler. Daha olgun takipçilerin görmek istedikleri liderlik ise farklıdır. Şekil 2.2'de görüldüğü üzere liderlerin iş odaklı ya da ilişki odaklı olması durumu S'lerle, takipçilerin olgunluk durumu ise M'lerle ifade edilmiştir (Eren, 1998, s. 433-434). Takipçilerin olgunluk düzeyi azaldıkça liderlerin işe dönük davranışları artmaktadır.



Şekil 2.2. *Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı* ***(****Eren, 1998, s. 434)*

2.2.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun karar verme modeli

Bu model ilk kez Vroom ve Yetton (1973) tarafından ortaya konulmuş, daha sonrasında ise Jago ve Vroom (1978) tarafından geliştirilmiştir. Model karar verme sürecine takipçilerin katılımını gerekli görmekle bu sayede liderin etklinliğinin artacağını söylemektedir. Model üç ana unsurdan ibarettir. Bu unsurlar; kararın kabulü,

kararın kalitesi ve karar verme sürecidir. Vroom ve Yetton'a (1973) göre kararın etkililiği, kararın kalitesine ve kabulüne bağlıdır. Kararın kabulü ise takipçilerin karar verme sürecine katılmasına bağlıdır. Kararların kalitesi ise performans üzerinde önemli etkiler yaratır ve alternatif kararlar ne kadar iyi seçilirse kararın kalitesi de o kadar yüksektir (Yukl, 1994, s. 162-163). Modelde farklı liderlik türleri ve durumsallık modelleri gösterilmektedir ve belirli durumlarda uygun olan liderlik türünün sergilenmesi gerektiği varsayılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001, s. 364).

2.2.4. Güncel yaklaşımlar

1980' li yıllardan sonra liderliğe bakış açısı değişmiştir. Dış çevredeki değişimler, müşteri beklentilerindeki ve bilgi birikimindeki değişimler, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler sonucu ortaya yeni kavramlar ve yaklaşımlar çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005). Bu yeni yaklaşımlar lideri daha kapsamlı ve bütüncül görme ihtiyacının neticesi olarak gelişmiştir (Fındıkçı, 2009, s. 75). Bu kapsamda günümüzde önemli güncel liderlik türlerinden bir kaçı şu şekildedir: Karizmatik liderlik, Dönüştürücü liderlik, Otantik liderlik, Stratejik liderlik ve Paternalist liderlik.

2.2.4.1. Karizmatik liderlik

Karizma kavramı eski Yunancada, "zarafet" ve "lütuf" anlamına gelen sözcükten türemiştir. Ilk kez ayrıntılı olarak Max Weber tarafından otorite kaynağı olarak biçimlendirilen kavram, zor koşullarda ortaya çıkan ve sıra dışı yetenekleri olan liderlik niteliği olarak tanımlamıştır (House, 1976). Karizmatik liderlik 1980'li yılların sonundan günümüze kadar ilgi gören bir liderlik türüdür ve bu konuda kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır. 1980'li yıllardan önce ise karizma kavramı araştırmalarda daha çok politik liderliğin ya da dini liderliğin özü gibi ele alınmıştır (Yukl, 1994, s. 317).

Bu liderlik türünün en temel özelliği isminden belli olduğu üzere karizmadır. Karizma, bireyin kendi duygularının gücünü kullanarak başkalarını etkileme, onlar üzerinde sadakat, güven, coşku sağlayabilme becerisidir (Conger ve Kanungo, 1988). Bir başka tanımda ise karizma, bireyin doğuştan gelen gücünü kullanarak başkalarını yüksek düzeyde etkilemesi yönündeki kişisel yeteneği olarak tanımlanmıştır (House ve Baetz, 1979, s. 372). Karizmatik liderlik üç temel unsurdan meydana gelmektedir. İlk unsur liderin sahip olduğu karizma özelliğidir. İkinci unsur takipçilerin bu karizmaya

karşı duyarlı olmasıdır. Üçüncü unsur ise karizmaya olanak sağlayan ortamın oluşudur. Bu unsurların birleşimi sonucu karizmatik liderlik ortaya çıkar (Klein ve House, 1995, s. 183). Karizmatik liderler takipçilerinin gereksinim ve değerlerini kollektif ilgilere dönüştürür. Bu liderlerin ikna yetenekleri üst seviyededir ve cesaretleri, konuşma tarzları ve özgüvenleri ile takipçilerini etkileyen bir liderlik tarzı sergilerler (Oktay ve Gül, 2003). Karizmatik liderlik yaklaşımına göre bu tip liderler vizyon ve misyon duygusu oluşturur, özsaygı ve güven meydana getirirler. Takipçiler liderleri ile özdeşleşerek, güçlü bir güven duygusu hissederler. Bu tip liderlerin kullandıkları karizmatik güç, takipçilerin kendilerini kıymetli ve önemli algılamalarına yardımcı olabilir (Erkuş, 2011, s. 136).

Karizmatik liderlik davranışları üzerine görüş birliği olan noktalar şöyle özetlenebilir: 1) etkili bir vizyon yaratma, 2) bu vizyonu içselleştirme ve inandırma kabiliyeti, 3) duygusal meydan okumalar oluşturarak takipçilerini cesaretlendirme (Javidan ve Waldman, 2003, s.230). Takipçilerin derin duygularla bağlı olduğu karizmatik liderler kriz dönemlerinde ortaya çıkar ve kahraman olarak algılanırlar. Şöyle ki, House (1976) bu liderlerin kriz döneminde bulduğu çözümler nedeniyle sempatik olarak algılanmasını ve bundan dolayı duygusal bağlanma sürecinin olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle olağanüstü yetenekli olarak algılanan bu liderlerin sosyal değişime yol açacağına ve dolayısıyla takipçileri zor durumdan kurtaracağı düşünülmektedir.

2.2.4.2. Dönüştürücü liderlik

Liderlik yazınında karizmatik liderlik modeli güçlenmeye başladığında bir diğer yeni model oluşmuştur (Kırel, 2001). İlk kez Burns tarafından 1978 yılında araştırılan kavram, daha sonrasında Bass tarafından geliştirilmiştir. Bass'ın (1985) yaklaşımına göre dönüştürücü liderlik, takipçilerin gereksinimlerine daha fazla önem vererek, onları güdüleyerek örgütün amaçlarını onların amaçları haline getirerek takipçilerini dönüştüren ve motive eden liderlerdir (Burns, 1978) ve takipçiler de liderlerine inanarak onları taklit etmeye çalışırlar (Gardner, 1989). Dönüştürücü liderler, örgütlerde köklü değişimleri ve yenilikleri başarıyla gerçekleştiren liderlerdir (Kırel, 2001). Dönüştürücü liderler, bunu başarmak için yaratıcı çözümler üretmekte ve takipçileriyle birlikte hareket etmektedirler. Bu liderlik türünün en önemli kavramlarından bir diğeri ise

vizyondur. Vizyon, dönüştürücü liderliğin önemli özelliklerinden biridir ve bu liderlik türü "vizyon" kavramı ile diğer liderlik modellerinden ayrılır (Erarslan, 2004).

Genel liderlik yazınında dönüştürücü liderliğin dört bileşeninden bahsedilmektedir. Bu bileşenler; karizma (öykülenen etki), bireysel destek, entellektüel uyarım (Bass, 1985) ve telkinle güdüleme olarak sıralanmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990).

- Karizma (öykülenen etki) – Karizmatik liderlikte olduğu gibi dönüştürücü liderlerin de karizmatik özelliği vardır. Burada bahsedilen karizma özelliği öykülenen etki kavramıyla eşanlamlı kullanılmaktadır. Öykülenen etki, liderler ve takipçiler arasında değer, inanç ve görev bilincinin uyumu gibi karizmatik hareketleri ifade etmektedir. House'ın (1976) karizmatik liderlik yaklaşımında karizma ise sorgulanmayan bir sadakat ve bağlılık olarak belirtilmektedir (Tunçbilek, 2013, s.36). Karizmatik liderlik yaklaşımında olduğu gibi dönüştürücü liderler de takipçilerine saygı, güven gibi duyguları aşılamakta (Bass, 1985) ve kendi benliklerini kullanarak değişim yaratmaktadırlar.

- Bireysel destek – Dönüştürücü liderler, her takipçisiyle birseysel olarak ilgilenir. Bireysel ihtiyaçlara büyük önem veren bu liderler bütün takipçilerine eşit yaklaşımda bulunur (Bass ve Avolio, 1990). Dönüştürücü liderler, takipçilerine özerklik sağlar, "biricikliğe" inanır, takipçilerini güçlendirir, "ben" değil, "biz" diye hareket eder (Lautzenheiser 2006) ve takipçilerin ona ulaşabilmesi çok kolaydır (Aktaran: Tunçbilek, 2013, s. 47-49).

- Entellektüel uyarım – Dönüştürücü liderler takipçilerinin davranışlarını etkileyen ve değiştiren liderlerdir. Takipçilerine yeni bakış açıları sunan ve problemleri daha farklı yollarla çözmeye yönlendiren liderlerdir. Takipçilerini bağımsız düşünmeye, zorluklarla yüzleşmeye ve hem kişisel hem de mesleki gelişim kazanmaya teşvik eder (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988).

- Telkinle güdüleme – bu güdüleme süreci, liderin takipçilerin çalışmalarına anlam katması sürecidir. Bu süreçte dönüştürücü liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmekte ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamaktadırlar. Genel liderlik süreçlerinin önemli iki etkeni olan motivasyon ve iletişim becerisi dönüştürücü liderlikte temel

stratejileri oluşturmuştur (Erarslan, 2004). Bu temel stratejilere sahip liderler, takipçilerini heyecanlandırarak örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirme sürecini başlatmaktadırlar (Tunçbilek, 2013, s. 43). Dönüştürücü liderlin sahip olduğu güdüleme özelliği, karizma ile benzeşmektedir. Ama güdülemenin karizmanınki gibi toplumsal sonuçları yoktur, fedakarlık gerektirmez (Gardner, 1989).

2.2.4.3. Otantik liderlik

Otantiklik kavramı eski Yunanlıların "kendine karşı doğru ol" ilkesine dayanmaktadır (Walumbwa, Avolio ve Gardner, 2008, s. 89-90). Liderlik özelliği olarak otantiklik 1970'li yılların sonuna doğru çalışılmaya başlanmıştır. Bu liderlik türünün en temel özelliği kendinin farkında olma ve kendine karşı her zaman açık ve dürüst olmadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 736). Bu tip liderler takipçilerinde olumlu duygular yaratarak onları iyimserliğe, güçlü hissetmeye, duyarlı olmaya teşvik etmektedirler. Otantik liderlik modeli çalışılan araştırmalarda bu liderlik davranışları için birçok özellikler vurgulanmıştır. Otantik liderler sahip oldukları özelliklerin farkında olan, samimi davranan, yaptıkları ile düşündükleri örtüşen, yüksek seviyede ahlaki değerleri olan, bireylerin düşüncelerine saygı duyan, değişimci ve gelişime açık liderlerdir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 335). Bu liderler örgütte kişisel özelliklerinden dolayı saygı ve güven kazanır ve takipçilerine eşit davranır.

Walumbwa, Avolio, ve Gardner (2008, s. 92) bu liderlik modelini özfarkındalık, bilginin dengeli işlenmesi, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere dört bileşenden ibaret süreç olarak tanımlamışlardır. Bu bileşenler şöyle açıklanabilir:

- Özfarkındalık – insanın dünyayı nasıl anlamlandırdığı ve bu sürecin nasıl etkilediği anlamına gelir (Walumbwa vd., 2008, s. 95). Otantik liderler kendisini bilen, tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan liderlerdir ve duygu ve düşüncelerini içten ve farkında olarak aktarmayı başarabilmektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s. 742).

- Bilgiyi dengeli değerlendirme – Bu liderler, önyargılarını bir kenara bırakarak değerlendirme yaparlar. Otantik liderler, tutarsız davranışlardan kaçınarak,

takipçilerini karar verme aşamasına katan ve onların da görüşlerine saygı duyan liderlerdir (Yeşiltaş vd., 2013, s. 336).

- İlişkisel şeffaflık- birinin gerçek benliğini başkalarına sunması anlamına gelir. Bu şeffaflık takipçilerin liderlerini her yönü ile tanımasına olanak sağlayan ilkedir. Bu şeffaflık sonucu örgütte güvene dayalı ortam yaratılmaktadır (Walumbwa vd., 2008, s. 95).

- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı – bu liderler, örgütün çevresinden kaynaklanan sorunları çözmekte sergilenen davranışların ahlaki boyutuyla yakından ilgilenmektedir (Yeşiltaş vd., 2013, s. 337).

2.2.4.4. Stratejik liderlik

Strateji kelime olarak Yunancadan gelmekte ve liderlik, idare, yöneticiye yakışan fikirler yürütme sanatı anlamına gelmektedir. Bu kelime ilk kez Sokrates tarafından kullanılmıştır. Daha sonrasında strateji askeri terim olarak kullanılmıştır (Bracker, 1980, s. 219). Örgüt teorisyeni John Child (1972), üst düzey yöneticilerin örgütleri etkileme konusunda kendine has yöntemleri olduğunu savunmuştur. Üst düzey yöneticileri stratejik liderler olarak ele alan Child, bu liderleri karar alma konusunda çok başarılı bulmuş ve onları önemli ölçüde etkileme yeteneğine sahip liderler olarak tanımlamıştır (İreland ve Hitt, 2005). 1980 yıllarında stratejik liderlik tanımını ilk ortaya atan kişi Adair (2005, s. 41), stratejik lideri temelde örgüt lideri olarak tanımlamıştır ve stratejik liderlerin örgütün geleceğini zihninde canlandırma yeteneğine sahip olduğunu savunmuştur. Besler'e (2004 s. 21) göre stratejik liderlik; geleceği gören, esneklik sağlayan ve çalışanlarını güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik liderler, stratejik düşünür, amaca yöneliktir, örgüt kültürünü mentor olarak kullanır, rekabet avantajını gözetir, olabilecek hayallerden bahseder, uzun döneme odaklanır (Besler, 2004).

Adair'e (2005, s. 100) göre stratejik liderlerin üç temel bileşeni var. Bu bileşenler; hedeflere ulaşma, ortak amacı başarma ve bireyleri geliştirmektir. Ireland ve Hitt'e (2005) göre ise stratejik liderliğin altı bileşeni mevcuttur. Bu bileşenler, örgütün yönünü belirleme, temel yeteneklerin kullanılması ve korunması, insan sermayesinin

geliştirilmesi, etkili örgüt kültürünü sürdürme, etik uygulamalara dikkat etme, dengeli örgüt kontrol sisteminin kurulması olarak ifade edilmiştir (İreland ve Hitt, 2005).

Stratejik liderler, bir işletmenin hayatta kalmasını ve rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayan liderlik modelidir. Bu sebepten dolayı geleceğe yönelik ve yol gösterici yeteneklere sahip olması beklenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 375).

2.2.4.5. Paternalist liderlik

Farklı kültürlerde ortaya çıkan liderlik modelleri farklılık göstermektedir. Toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda paternalist liderlik modeli ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ismiyle babacan liderlik olarak tanınan bu liderlik, Doğu Asya ve Orta Doğu ülkelerinde yaygın görülen liderlik modelidir (Aycan, 2006, s. 446). Ataerkil toplumların kültürünün getirisi olan bu liderlik modeli, liderleri bir "baba" olarak görmektedir. Bu liderlerin aynı aile ortamında olduğu gibi babacan tavır sergileyerek, takipçilerin yararı ve çıkarı yönünde kararlar vermesi beklenir (Farh ve Cheng, 2000, s. 84). Yönetsel anlamda paternalizm, usta-çırak, ebeveyn-çocuk ilişkisine benzemektedir (Öz ve Kılıç, 2010. s. 682). Paternalist kavramının yerine ilgili yazında başka tabirlerde kullanılmaktadır. "İyi niyetli diktatörlük" (Northhouse, 1997), "kadife eldivendeki demir yumruk", "en tatlı ikna" (Jackman, 1994), "stratejik esneklik", "meşru otorite" (Padavic ve Earnest, 1994), bunlardan bazılarıdır. Paternalist liderlik güçlü otorite ve saygıyla birşeltirilen liderlik modelidir (Lu ve Hsu, 2015, s. 115). Bu liderlerin takipçileri bir babanın gözetiminde hissederek onlara saygı ve itaat ederler. İş haricinde de takipçileriyle ilginen ve özel yaşamlarına dahil olan bu liderler iş ilişkisinden daha öteye giderek takipçileriyle aile ilişkileri geliştirirler.

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin Çin kültüründe daha derin köklere sahip olduğunu dile getirmiştir. Babacan liderlik, eski Konfüçyüs felsefesinin üç temel prensipi olan otorite, karşılıklılık ve erdem ilkelerini içinde bulunduran liderlik modelidir. Paternalist liderlikle ilgili kapsamlı çalışmalar yapan Aycan (2006) bu liderlik modelini iki boyutta – çıkarcı ve yardımsever paternalizm boyutunda incelemiştir ve bu boyutları liderlerin niyetlerine ve davranışlarına göre ayırmaktadır. Yardımsever paternalizm modelinde takipçileri motive eden unsur saygıyken, çıkarcı paternalizm modelinde cezadan kaçınma veya ödül beklentisidir (Aycan, 2006, s. 455-456). Paternalizmde liderlik davranışları genel olarak (Padavic ve Earnest, 1994; Aycan,

2006, s. 448), işyerinde aile atmosferi yaratma, bireyselleştirilmiş ilişkiler, iş ortamı dışında takipçilerle ilişkiler geliştirme, karşılıklı sadakat ve bağlılık, otorite, grupla hareket, kurumu aile olarak görmek ve geçici istihdamın olmaması şeklinde özetlenebilir.

Görüldüğü üzere, XX yüzyıldan itibaren araştırılmaya başlayan liderlik kavramına tarihsel süreçte farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Son dönemlerde bu farklı bakış açıları kendini farklı liderlik stillerinde bulmuş ve liderlik yazınına güncel yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Liderlik kavramı çok kapsamlı yapıya sahip olmakla birlikte farklı değişkenlere göre farklı özellikler gösterebilir. Son yıllarda ortaya çıkan ve araştırılması gereken yeni liderlik yaklaşımlarından biri de estetik liderliktir.

2.3. Estetik ve Liderlik

Estetik liderlik kavramını tanımlamak için liderliğin ve estetiğin ne olduğunu ayrı-ayrı ele almak gerekir. Daha önceki bölümlerde liderliğin tanımı ve liderlik yaklaşımları belirtilmiştir. Estetiğin ne olduğu ve liderlikle arasında ne tür bir ilişki olduğu ise bu bölümde ele alınacaktır.

2.3.1. Estetik Kavramı

Estetik kavramı sanatçının zihnindeki zevkin ve inceliğin başkalarının zihnine yansıtabilme becerisidir (Albayrak, 2015, s. 613). Estetik, sanatta güzel olan herşeyi öğrenen felsefe bilimidir. Kelime olarak kökeni Yunancada *aisthesis* ya da *aisthanestha* kelimesine dayanmaktadır. Carroll'a göre (2012), *aisthanestha* sözcüğü duyusal biliş, duyguları algılama anlamına gelmektedir. Estetik kavramını ilk kez Baumgarten (1954) akademik çalışmalara dahil etmiştir. Bumgarten'in tanımladığı estetik kavramı, sanatın izleyiciye ulaşma şeklidir (Carroll, 2012, s. 223). Eczacıbaşı Sanat Ansiklopedisinde (s. 558) konuyla ilgili yer alan ifade şöyledir:

"Baumgarten'e göre estetik duyulur bilginin bilimidir ve zihin bilgisinin bilimi olan mantığın duyu bilgisi alanındaki karşılığıdır. Zihin bilgisinin yetkinliğine hakikat dendiği gibi, hakikatin duyu bilgisi alanındaki karşılığı da güzelliktir, güzellik duyu bilgisinin yetkinliğidir. Mantığın konusu nasıl hakikatı araştırmaksa, estetiğin konusu da güzelliği araştırmaktır".

Aslında estetik bilimi insanlık tarihi ile aynı yaştadır. İnsanlar her zaman sanata gereksinim duymuş ve bilgiyi sanatla aktarmıştır. Ama burada bir nokta ayırt edebilir:

sanat gereksinim değildir, bunun üzerinde olandır (Özel, 2014, s. 15). Örneğin, soğuktan üşüyen birinin mağazadan palto alması ihtiyaçken, hangi paltoyu seçeceyi konusundaki kararı tamamen estetiktir. Bu karar insanın edindiği duyusal deneyimler sonucu ortaya çıkar.

Estetik kavramına dair yaklaşımları açıklamadan önce bu kavramla ilişkili bir kaç terimi açıklayabiliriz. Estetik olgusunun kendine has dört temel yapı elementi vardır: estetik obje, estetik suje, estetik yargı ve estetik kaygı. Estetik obje sanatsal faaliyetler sonucu ortaya çıkandır. Estetik suje ise sanatçının var ettiği objeyi okuyan, gören, dinleyen , algılayan, objeden etkilenen alıcıdır. Bu ilişki sonucu ortaya çıkan ise estetik yargıdır (Özel, 2014. s. 17). Estetik yargının var olması ve sanatla ilişkide olan kişilerin buradaki iletiyi anlaması için kişilerin estetik deneyimleri ve estetik tutumları olması gerekir. Estetik deneyim üç farklı yolla anlaşılabilir. Öncelikle bilişsel bilginin aksine bilinçsiz duyusal bilginin varlığı estetik deneyim yaratır. İkincisi ise dürtü ve duygunun oluşturduğu önyargısız bir eylem yoludur. Üçüncü yol ise iletişimdir (Schroeder ve Fillis, 2010). Estetik tutum kavramı ise kişilerin bilişsel , kişisel ve pratik tutumlarından farklı olarak kişinin yöneldiği nesneye zevk alma adına yaklaşımıdır. Estetik kaygı kavramı, hem sanat icra edenin hem de bu sanatı kabul edenin estetik değerlerine duyduğu endişedir. Estetik kaygı, her iki tarafın en güzele ulaşma isteği ve değişimin, gelişimin farkında olarak beğenilerimizin buna ayak uyduracağını anlayarak her an tetikte olmaktır (Taşdemir, 2012. s. 14-17).

Estetik olgusu felsefe disiplinin terimi olduğu için ve günümüzde farklı disiplinlerde kullanıldığı için kısaca evrilme süreçlerini incelemekte yarar vardır.

2.3.2. Tarihsel yaklaşımlar ile estetik kavramı

Estetik olgusuna tarih boyu farklı bakışlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu tarihsel yaklaşımlar üç çağda incelenebilir:

- Antik ve Orta Çağda Estetik
- 17. ve 18. Yüzyılda Estetik
- Çağdaş Estetik

Antikçağ düşünürleri estetiği güzellik ile ilişkilendirmiştir. Örneğin Platon, Aristoteles, Plotinus ve daha başka bir kaç filozof estetik hakkında yorumlarda bulunmuş, güzelin ne olduğuyla ilgili yazılar yazmışlardır. Sokratesin öğrencisi ve onun görüşlerinden ilham alan Platonun güzele atfettiyi anlam iyilikle ilgilidir. Platona göre, güzellik iyi olan herşeydir ve gerçek güzel bu dünyada değildir, idealar dünyasındadır. Platona gore, algıladığımız dünya gerçekliğin bir yansıtmasıdır ve sanat da bu yansıtmanın bir daha yansıtılmasıdır. Yani Platonun deyimi ile sanat *"mimesis"* tir (Yazıcı, 2012. s. 79). Düşünüre göre sanatçılar birer taklitçidir ve gölgenin gölgesidir. Platon'un insan doğası, devlet ve ahlaki ve politik değerler anlayışı bir estetiği yansıtmaktadır. Sosyal gerçekliği düzenleyen estetik ilke, insan doğasının sahip olduğu etki, cesaret ve akıldan oluşan üçlüde ve "Devlet"teki ideal devletin benzer kavramsallaştırmasında görülebilir (Samier vd., 2006).

Plato'nun bu olumsuz tavırlarını ise öğrencisi Aristo da görmek olanaksızdır. Platonun aksine Aristo, olumlu bakış açısı geliştirerek sanatçının gerçeği olduğu gibi resmetmesinin sanat olmadığını, sanatçının olayın özüne inerek gerçeği ortaya çıkarmasının sanat olduğunu ifade etmiştir (Yazıcı, 2012, s. 80).

Yeni Platonist görüşlere sahip olan Plotinos sanatın doğadan üstün olduğunu ve sanatın doğada bulunmayanı da yarattığı için zengin olduğunu savunmuştur. Platon güzelin ne olduğu üzerine yorumlar yaparken, Aristo sanatı anlamaya çalışır. Ama bu iki kavramı birleştiren Plotinos olmuştur (Özel, 2014, s. 118).

Antik ve Orta çağda estetikle ilgili bu görüşler 17. ve 18. Yüzyıl Batı toplumunda aydınlanma dönemiyle değişmiştir. Dönemin Alman filozofu Kant'ın estetikle ilgili görüşleri araştırılmaya değerdir. Kant'a göre eleştiri, estetiğin özünü teşkil eder. Filozof, estetik üzerine yorumlarında estetiği iyi hoş, yararlı gibi kavramlardan ayırarak salt estetikten bahsetmektedir. Kant iki tür yargıdan – estetik yargı ve teolojik yargıdan bahsetmektedir (Güngen, 2011). Estetik yargıda sadece beğeni egemendir ve faydayla, amaçla alakası yoktur. Kant, bir şeyin güzel olduğunu bildiren yargıya estetik yargı adını verir ve bu yargı, duyguyu ifade eden duyusal önermeye dayanır. Estetik yargılar bireye bağlı ve objeden bağımsız bir durumdur. Yani estetik obje evrenseldir ama bu obje için geliştirilen yargılar subjektifdir. Bu çağın diğer bir düşünürü Friedrich Schiller, Kant'ın düşüncelerini benimsemiş ve estetik ile ilgili şu yorumu yapmıştır:

"*Hoş kavramı duyuların hoşuna gider, iyi ise aklın hoşuna gider. Güzel ise duyusal bir araçtır hem aklın, hem de duyuların hoşuna gider"* (Tunalı, 1984, s. 148)

Estetik kavramının Platondan başladığını varsayarsak Hegel'de doruğa ulaştığını söyleyebiliriz. Hegel öz'ü İde olarak adlandırmış ve ona göre güzel, ide'nin duyusal görünümüdür. Hegel'e göre sanatı bilimden ayıran şey nesnenin duyusal biçimiyle ilgilenmesidir: "*Nesnel gerçeklikte var olan güzelliğin içinde barındırdığı kusurlar vardır. Bu nedenle biz düşlememizle bu güzelliği kusurlarından arındırarak onu gerçekten güzel kılmak ve bu güzelliyi yeniden yaratmak zorundayız"*. (Çernişevskiy, 2012, s. 50)

Estetiğe ilişkin üçüncü dönem ise Marks, Adorno, Croce ve Tolstoy gibi düşünürlerin eserleri ile yön bulmaktadır. Marksist estetik sanatın gerçekliği yansıttığını ve her sanatsal faaliyetin altında aslında gerçek bir bilginin olduğunu savunmaktadır. Marksist yaklaşıma göre aslında toplumun değerli bulduğu materyaller ona değerli bir bakış açısıyla yaklaşılmaktan ileri gelmektedir. Yani "altına" yüksek değer atfeden aslında yaradılış değil, toplumun "altına" verdiği estetik değerdir. Ve bu yaklaşıma göre estetik gerçeklik görünür bir nesne değildir. İnsanın var ettiği gerçekliktir. Marksizm'e göre gerçeklik insan zihninde sadece bilişsel değil aynı zamanda estetik yansıma yapar. Marksizim'e göre hem doğal dünyayı, hemde toplumsal gerçekliği değiştirmek yanlız felsefenin değil, sanatın da görevidir. Sanat bunu yapmak için vardır. (Tunalı, 1984, s. 54)

Modern çağın düşünürlerinden olan Adorno estetik konusunda eleştirel bir yaklaşım benimsemiş ve estetik kuramlarına farklı bakış açısı getirmiştir. Adorno'ya göre sanat, doğanın mimesisi değildir. Modern dünyanın özgünlüğünü kaybetmesi ve yapaycılığı eleştiren Adorno "Kültür Endüstrisi" kavramını alanyazınına getirir: "*Endüstri insanla yanlızca müşterisi ve çalışanı olarak ilgilenir ve gerçekten de insanlığı bir bütün olarak, tıpkı her öğesine yaptığı gibi, bu herşeyi kapsayan formüle indirgemiştir"* (Adorno-Horkheimer, 2010, s. 196). Anlatılan fikir, kültürün bireyler tarafından üretilmediği, aksine bireylerin üretilen kültüre tabi olmalarıdır. Adorno bu durumun değişmesinin sadece gerçek sanatçıların varoluşu ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Kültür endüstrisinin getirisi olan "Hollywood" filmleri, modern müzikleri insanları aptallaştırarak estetik beğeni düzeyini indirgemektedir.

Estetik ile ilgili yorumlarda bulunan bir diğer filozof Croce, sezgisel ve mantıksal bilgi olmakla iki tür bilgiden bahsetmektedir. Sezgisel bilgi, imgeler üreterek düş gücünün aracılığıyla ortaya çıkarken, mantıksal bilgi akıl yolu ile ortaya çıkar. Sezgisel bilgi mantıktan bağımsız olarak vardır. Filozofa göre sanat, sezgisel bilgidir ve içinde yaşadığımız dünya ile ilgilidir. Croce'ye göre sanat, fiziksel bir gerçeklik değildir; yararlı olan değildi; ahlaki olan değildir; felsefe veya matematik gibi bir bilim değildir. Sanat bir görüş veya sezgidir (Özel, 2014, s. 180).

Estetik konusu ile ilgili modern yaklaşımlarda biri de Lev Tolstoy'a aittir. Tolstoy, bütün diger yaklaşımları redderek sanatın duygu aktarımı olduğunu savunmuştur. Sanat, insanların ilişki kurması ve hissettikleri duyguları başkalarına aktarmasıdır (Özel, 2014, s. 195).

Estetik kavramı farklı dönemlerde farklı yorumlansa da genel olarak estetiğin, duyular, hisler ve sanatla ilgili kavram olduğu söylenebilir. Estetik felsefe disiplinin araştırdığı bir konu olmakla beraber örgütsel çalışmalarda da kendini bulmuştur.

2.3.3. Örgüt ve Estetik

Örgüte estetik yaklaşım, örgütlerin insandan oluşan bir sistem olmasından ötürü duyguları ve estetiği örgütsel bağlamda araştıran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütlerde duyguları, hisleri, simgeleri anlamaya yöneliktir (Schroeder ve Fillis, 2010). Örgütsel estetik kavramı yabancı yazında çokca araştırılan bir konu olmakla beraber örgütsel teorilerde "yönetimde sanat" veya "örgütsel estetik/estetik örgütlenme" şeklinde ele alınmaktadır. (Polat ve Kavak, 2011). Bu yaklaşım örgütlerdeki süreçleri anlamaya çalışmakla birlikte süreçlere sanatsallık getirmektedir ve örgütün tamamını kaplayan bir kavramdır. Örgüt kültüründen yönetime kadar bütün örgütsel yaşam estetik alanına girmektedir (Samier vd., 2006).

Günümüzde örgütlere önemli rekabet avantajı sunan yaratıcılığı teşvik eden önemli etkenlerden biri olan estetik olgusu sadece bununla sınırlı değildir. Estetik kavramı örgütsel yaşamda bireylerin ve grupların duygu ve zevklerini, tutku ve yeteneklerini ortaya çıkarır ve çalışma tarzını, liderlik tarzını, iletişim şeklini, işyerinin görünümünü, üretilen değerleri ve örgütün sembolik yapısını etkiler. Estetik yaklaşım örgütsel etkileşimin nasıl gerçekleştiği ile ilgilenir (Strati, 2010). Estetik yaklaşım duyusal ve algısal yetenekleri ortaya çıkarmakta, deneysel ve teorik analizler için materyaller

sağlamaktadır. Örgütlere estetik yaklaşma örgütün rasyonel açıklamalarına bakmadan örgütsel yaşamı anlamaya çalışmaktır. Bu yaklaşıma göre mantıksal doktrinler örgütün yaşamındaki önemli etkileri kayda almamakla birlikte önemli değer kaybına neden olmaktadır (Polat ve Kavak, 2011). Bir diğer ifadeyle estetik kavramı ölçme skalasına girmeyen nitelikleri incelememize yardımcı olmaktadır (Sauer, 2005, s. 91). Bu yaklaşımın önemli yönlerinden biri örgütlerin kendilerini estetik olarak yapılandırmasıdır. Insanlar, günlük hayatlarındaki seçimlerinde estetik davrandıkları gibi kendilerine hitap eden estetik örgütlerde çalışmak isterler. Bunun bir örneğini ünlü firmalardan olan Walmart'da görebiliriz. Şirket kendisine estetikle ilgili şu soruları soruyor: "İnsanlar bizim hakkımızda nasıl hissediyorlar?", "Stok fiyatı iyi olmuş olsa da, insanlar, şirketler ile ilgili kararlarını, neyi temel alarak oluştururlar?" Sadece estetik sorular sormak bile örgütlerin bakış açısını değiştirebilir ve daha geniş kapsamlı eylemlere işaret eder (Hansen vd., 2007).

Yaklaşımın diğer önemli yönlerinden biri de örgüte duyusal bilgi sağlamasıdır. Estetik bilgi, örgütün günlük yaşamında ortaya çıkan bilgilerdir. Estetik bilgiyi anlamak için Polanyi'nin (1978) örtük bilgi kuramına bakılabilir. Polanyi açık olan bilgileri kapalı, örtük olan bilgilerle karşılaştırmıştır. Estetik bilgi de bu örtük bilgiye benzer bir şekilde deneyimlerden elde edilir; eyleme rehberlik eder ve açıklanması zordur. Ancak, örtük bilgiden farklı olarak, estetik bilginin odağı örgütsel yaşamla ilgili duyusal anlam ve duyusal deneyimleri oluşturmak, temsil etmek ve yorumlamaktır (Hansen vd., 2007).

Örgütsel estetikle ilgili alanyazınında farklı bakış açıları ve farklı yorumlar bulunmaktadır. Örgüt teorisyeni Chester Barnard (1938) yönetimin "mantıksal değil estetik" olduğunu ve "duygu, yargı ve duyu" gibi terimlerle daha iyi tanımlandığını belirtmiştir. Ottensmeyer (1996), örgütleri estetik açıdan sürekli olarak tecrübe etmemize ve atıfta bulunmamıza rağmen, onlara akademik olarak bu şekilde yaklaşmadığımızı belirtmiştir (Aktaran: Hansen vd., 2007). Örgütlerde estetiğin araştırılması ile beraber yönetim süreci estetik bir süreç olarak tanımlanmış ve estetik yöneticilerin kar arayışında olmaktan ziyade yönetimde mükemmellik arayan bir lider olması öne sürülmüştür. Monthoux, Gustafsson ve Sjöstrand (2007), estetik bakış açısını anlamak için sanatsal yönetim kavramını incelemiş ve on üç farklı araştırmaya dayanan bir derleme yapmışlardır. Bu derleme sonucu yazılım programcılarının, sanat küratörlerinin, finansal analistlerin, orkestra şeflerinin, inşaat mühendislerinin ve

şeflerin estetik liderlik yeteneklerini nasıl paylaştığını gösteren bir araştırma dizisi ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalardan biri sanat ve iş dünyasını karşılaştıran Lindqvist'in yaptığı araştırmadır. Lindqvist (2007) Yunan tanrılarından bir örnek sunarak sanat ile iş dünyasının birlikteliğini yorumlamaktadır. Örnekte Apollo ile Erosun dansı ele alınarak yaratıcı dürtülerle özgürlüğün birlikteliği yorumlanmaktadır; örgütler yaratıcılığı teşvik etmeli ve bunu belirli sınırları ile yapmalıdır (Monthoux vd., 2007). Bu araştırmalardan bir diğeri ise bilgisayar yazılımında estetiğin rolünü araştıran Pineiro'nun araştırmasıdır. Pineiro (2007, s. 105–127), modern yönetimde ekonomik ve zaman kısıtlaması sonucu estetik kaygılar geçersizleştirilerek, yöneticilerin kaliteli programlar oluşturmasının engellendiğini savunmuştur. Bu nedenle de tüketicilerin verimli ve etkili olmayan kötü yazılımların kurbanı olduklarını belirtmiştir.

- Strati'nin (1992, 1996, 1999) çalışmaları örgütsel estetik kavramını geliştiren en kapsamlı araştırmalardandır. Araştırmalarda vurgulanan estetik kavramı yönetim ve liderliğe mantıksallık ile beraber duyusallık gibi alternatifler sunuyor (Ropo vd., 2002). Araştırmacı estetiğin örgütlere yeni bakış açısı getirerek örgütün ne olduğunu yeniden tanımlanabileceğini savunmaktadır. Strati (2010), örgütün estetik boyutuyla ilgili yapılan çalışmalar dört ana araştırma başlığında incelenmektedir:

- arkeolojik yaklaşım
- empati- mantıksal yaklaşımı
- estetik yaklaşım
- sanatsal yaklaşım

Arkeolojik yaklaşım- Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacı örgütsel estetiği örgüt kültürü ile ilişkilendirerek araştırma yapar. Bu nedenle araştırmacının araştırma yaptığı olgu, örgütün yönetim felsefesi, örgüt içi kurum kültürü ve örgütün mimarı yapılarıdır. Hatch ve Schultz'e (1997) göre örgütün kimliği: "*bireylerin örgütlerine ilişkin ne algıladıkları, ne hissettikleri ve ne düşündükleriyle ilgilidir*". Bu yaklaşım kurum imajının estetiği araştırarak kurumun inançlarını, görselliğini, kimliğini ortaya koyar. 1990'lı yıllarda araştırmacılar antropolojik çalışmalar yaparak gruplar arası iletişim ve örgüt etiğinin temelinde estetiğin olduğunu ortaya koymuşlardır (Hansen vd., 2007).

Empati -mantıksal yaklaşım- Bu yaklaşımda araştırma süreci, estetik deneyimin analitik yansıma ile karşı karşıya kaldığı üç etkileşim aşamasından oluşur: örgütsel bağlamdaki çalışmalara giriş aşaması, yorumlama ve araştırma sonuçlarının gösterimi. İlk aşamada, hakim olan empatik bilgidir ve böylece araştırmacı sezgilere önem vererek duygular hakkında sorgulama yapar . İkinci aşamada, empatik bilgi ve analitik bilgi birbirini dengeler. Üçüncü aşamada ise, mantıksal-analitik yöntemler hakimdir, ve araştırmacılar, belirgin ve görsel desteğe sahip olmalarına rağmen, estetik düzeyde iletişim kurmaya yönelik açıklama yapmaktan kaçınırlar (Gagliardi 2006, s. 720).

Estetik yaklaşım- Estetik yaklaşım, örgütün günlük yaşamında estetiğin varlığına vurgu yapar ve estetik çalışmanın örgütsel boyutunu örgütün işleyişi ve uygulamaları olarak ortaya koyar. Bu yaklaşımın üç tane bileşeni vardır: uygulamalardaki duyusal bilgi, örgüt hakkındaki estetik yargı, bireylerin performansı – sanatı. Örgütsel yaşamın bireyler tarafından nasıl algılandığı ve kuruma atfedilen anlam hakkında bilgi kazanmak için estetiğin örgütlenmesine odaklanılır (Koivunen, 2003; Strati, 1999).

Sanatsal yaklaşım- Sanatsal yaklaşım, örgütsel süreçlerin yönetimi hakkında bilgi toplamak amacıyla sanatsal deneyime odaklanır. Bu yaklaşımın temel kaygısı sanatsal performansta olduğu gibi işletmelerde de yaratıcılığın akışı ve örgütlerin sanat dünyasındaki liderlik hakkında neler öğrenilebileceğidir. Bir diğer ifadeyle, *"proje yönetimi, kurumsal düzenleme ve estetik duyarlılık karşılıklı olarak birlikte yaşamalıdır"* (Monthoux vd., 2007, s. 271).

Alanyazınında sanatsal yaklaşımın benimsenmesinin önemine de vurgu yapılmaktadır. Örgütlerde, örgütsel gelişmenin ve değişimin dinamiğini kavramak için sanat temelli yöntemlerin kullanılmasına özellikle dikkat edilir. Taylor ve Ladkin (2009, s. 56), bahsi geçen durumu dört ana süreçte ele almakyadır:

- Beceri transferi sürecinde, sanat temelli yöntemler, örgütsel ortamlarda yararlı bir şekilde uygulanabilecek sanatsal becerilerin geliştirilmesini kolaylaştırabilir. (örneğin, tıbbi personele klinik empatilerini arttırmak için tiyatro becerileri öğretilmektedir).

- Projektif teknikle, sanatsal çabaların çıktısı, katılımcıların geleneksel yöntemlerle erişilemeyecek olan içsel düşünceleri ve hisleri ortaya koymalarını sağlar.

- Özün gösteriminde, sanat temelli yöntemler, katılımcıların bir kavram ve durumun "özünü" belirli bir şekilde anlamalarını sağlayan bağlantılar ortaya koyabilir (örneğin, Twelve O'Clock High filmi liderlikle ilgili temel dersleri göstermek için kullanılmaktadır) .

- Son olarak, uygulama sürecinde, sanatın yapımı, yöneticiler için bir iyileşme süreci olarak hizmet edebilen daha derin kişisel varlık ve bağlantı deneyimini geliştirebilir (örneğin, yaratıcılıklarını artırmak için sanat dersleri alan MBA öğrencileri).

Estetik kavramının örgüt çalışmalarına girmesi ile "örgütsel estetik" kavramı ortaya çıkmıştır. Ve örgütsel estetik birçok boyutta ele alınarak çalışılmaktadır. Bu boyutlardan biri de estetik liderlik olgusudur.

2.3.4. Estetik liderlik

Estetik yaklaşımı benimseyen liderler "estetik liderler" olarak tanımlanabilir. Liderlik bağlamında örgütlere estetik yaklaşım, liderliğin sonuçlarından ziyade liderlik süreçleriyle ilgilenmektir (Hansen vd., 2007). Bu liderlik türü, estetik çabayı da içinde bulundurarak liderlik kavramının genişletilmesidir. Estetik liderler, kuralcılığı eleştirerek sanatsal yönetimi benimserler ve başarılı bir vizyonla etkili olmaya çalışırlar (Schroeder ve Fillis, 2010). Estetik liderlik, örgütsel etkileşime odaklanan, duyular ve yargıları kullanarak yöneten liderlik türüdür. Bu liderlik türü günümüz örgütlerini daha insancıllaştırma yoluyla ilerleyerek fabrikalar, pazarlar ve ofislerin tiyatro, müze ve konser salonları gibi sanat temelli kurumlara "dönüşümünü" sağlamaktadır. Estetik liderlik estetik açıdan farkındalık yaratarak örgütsel yaşamın yeniden canlandırılmasını sağlar. Schroeder'e (2008) göre estetik liderlik genellikle sanatçıların, estetik çalışanların kültür içindeki liderlik işlevlerini yerine getirmesi ile ilgili liderlik biçimidir. Fındıkçı (2009) da aynı görüşleri paylaşarak, estetik liderliği sanatçı ruhlu lider olarak tanımlamış ve sanat sektörünün liderlerini estetik liderler olarak belirtmiştir; "*Estetik liderler bireyi sanata , güzelliğe, estetiğe, daha yoğun duygulara yönlendiren*

liderlerdir. Genel olarak liderlik vasıflarının sanat alanına sıçraması sonucu estetik liderlik ortaya çıkar" (Fındıkçı, 2009, s. 344).

Günümüzde ise estetik liderlik daha geniş arenada gözden geçirilerek sadece sanat veya edebiyat gibi dar alanlarda değil, örgütsel bağlamda da araştırılmaktadır. Sanat alanında liderlik çalışan araştırmacılar duyguların önemine atıfta bulunarak (Koivunen, 2003), liderliğin duyusal süreçlerinin de araştırılmasını önermiştir (Sauer, 2005, s. 14). Fineman'ın (2003) da belirttiği gibi, liderlerle takipçileri arasındaki duygular liderliğin bir parçasıdır:

"*Bilanço, stratejik plan veya pazarlama startejileri ile ilgilenme her zaman vardır. Ancak liderler aynı zamanda duygusal performans sergiliyorlar. Takipçilerinin duygularını, korku veya sevinçlerini anlama liderliğin çok farklı boyutudur. Takipçileri anlama ve empati duygusu geliştirme yüksek duygusal hassasiyet gerektiren bir beceridir ve iyi birer iş bilgisinden (rasyonel bilgiden) çok daha farklı birşeydir (estetik bilgidir)"* (Fineman, 2003, s. 90).

Liderlik olgusuna estetik yaklaşımın iki bileşeni mevcuttur. Bu bileşenler, duyusal biliş ve deneyimselliktir (Hansen vd., 2007). Duyusal biliş liderlik anlayışına yeni yön vererek rasyonelliğe alternatif oluşturmaktadır. Günlük önemsiz gördüğümüz eylemleri vurgulayarak liderlerin sadece bilişsel becerilerinin aksine karmaşık olaylarda onların beceri ve yetkinliklerini göz önünde bulundurur ve bütüncül bakış açısı getirir. Estetik uygulamalarda dil becerileri, dinleme, bakış, dokunma ve duyguları önemli bir bilgi kaynağı olarak ele alınır. Diğer bir ayırt edici faktör ise kişisel deneyimdir. Estetik bilgi günlük deneyimlerimiz sonucu ortaya çıkan bilgidir (Koivunen, 2003). Yani "nasıl olduğunu bilmek" için tecrübenin verdiği bilgidir. Örneğin bir piyanist hangi notanın hangisinden sonra daha güzel ses vereceğini bilir. Ya da ne kadar karmaşık olursa olsun mükemmel bir golf sürücüsü vurmanın nasıl bir his olduğunu açıklayabilir. Bu yüzden bireylerin böyle bilgilere sahip olduğunu düşünürsek bunu ortaya çıkaracak ve yönetecek liderlerin de böyle deneyimlere sahip olması gerekir. Kişisel deneyimi estetik bilgi olarak tanımlayan Strati (1999, s. 88-89) yaptığı gözlemle bunu açıklamaya çalışmıştır: *"Pencereden, çatı kiremitini küçük bir binadan sıyıran üç işçi görebiliyordum... Üç işçinin çatıyı sökerken, kelimenin tam anlamıyla zemini ayaklarının altından kaldırmasından dolayı etkilenmiştim. Anlayamadığım şey, neden hiç kaymadıklarıydı"*.

Estetik liderlik, etkili vizyon, örgüt içi yaratıcılık ve kişilerarası iletişim zamanı ortaya çıkabilir ama yine de bu liderliği kategorize etmek zordur. Monthoux, Gustafsson ve Sjöstrand'a (2007), göre estetik liderlik, yönetim ve sanat arasında kalan alanlarda oluşan liderlik türüdür. Samier ve diğerleri (2006) estetik liderliği, liderlerin kendisini takipçilerine ve dış dünyaya temsil etme şekli olarak tanımlamıştır. Polat ve Kavak (2011) ise estetik liderleri şöyle tanımlıyor:

"Estetik liderler takipçilerinin estetik değerlerini ve kaygılarını etkilemeye çalışan ve takipçilerinde estetik -duyarlılık, destek, dürüstlük, yaklaşım, uygulama, iletişim ve görünüm- gibi etkenleri destekleyen liderdir. Estetik liderler etkili ve estetik bir vizyon paylaşarak takipçilerinde çeşitli estetik duygu ve davranışları (zevk, endişe, duyarlılık ve eleştiri gibi) etkiler".

Sonuç olarak olgu şöyle tanımlanabilir: metafiziksel bir yaklaşımın örgütlerde yansıması estetik liderliktir denilebilir. Bu yaklaşımı anlama örgütlerde estetik ortamın yaratılması için büyük öneme sahiptir. Estetik liderler takipçileriyle etkileşim halinde olan ve hem kendinin hem de onların potansiyelini ortaya çıkaran liderdir (Hansen vd., 2007).

2.4. Estetik Liderliğin Alt Boyutları

Estetik liderlik, estetik duyarlılık, estetik yaklaşım, estetik iletişim, estetik görünüm, estetik uygulama, estetik destek ve estetik dürüstlük başlığı ile analiz edilerek toplam yedi boyutta incelenmektedir (Polat ve Kavak, 2011). Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Estetik duyarlılık - Estetik konularda farkındalık olarak tanımlanabilir. Liderler, takipçilerinin estetik algılarını etkileyerek onları "sanat eleştirmeni" yapar ve daha duyarlı takipçiler ortaya çıkarır. Estetik liderler takipçilerini örgütsel yaşamdaki olayların ayrıntıları ile ilgilenmeye yönlendirir ve duyarlılık seviyesini artırır. Estetik duyarlı takipçiler çevreye duyarlı olur, daha fazlasını görür, daha fazlasını anlarlar (Polat ve Kavak, 2011).

Estetik yaklaşım - Diğer liderlik türleri örgütsel olayları net bir şekilde görebilir. Estetik liderler ise olayların arkasındaki duygusal ve psikolojik nedenleri anlamaya çalışırlar. Estetik liderler, örgütlerde sadece yaratıcılığı motive eden liderler değil, daha

büyük kültürel sorunlara veya sosyal adaletsizliğe karşı estetik yaklaşım sergileyerek duyguları anlamaya ve çözüm odaklı olmaya çalışırlar (Schroder ve Fillis, 2010). Akdoğan'a (2001) göre, estetik liderler takipçilerine eşit ve tarafsız şekilde davranarak onlarla bütünleşir. Takipçilerin hepsi aynı yaşam felsefesine sahip olmamasından ötürü bu liderler çatışmayı önlemek adına her takipçisinin farklı yeteneğinin ortaya çıkarılmasına çalışır. Estetik liderler zıt görüşleri ve davranışları bir araya getirerek bütünleştirici bir yaklaşım sergiler (Erbay, 2009). Estetik liderlerin esas hedefi takipçilerinin kendileriyle yüzleşmesi ve kendisini anlamasıdır (Fındıkçı, 2009, s. 346).

Estetik iletişim - Sanat ve estetik, insanlar arasında en önemli iletişim araçlarından biridir. Bir lider için etkili bi vizyon yaratmak kadar çalışanlar arasında etkili bir iletişim sisteminin kurulmasının da hayati önemi vardır (Vondey, 2010). Estetik liderler, etkili iletişim becerileri sayesinde örgütlerde hiyerarşiden uzak bir örgüt kültürü yaratmaktadır. Sauer ve Ropo'ya (2007) göre estetik liderler iletişimde duygularını kullanarak oldukça sağlam, güvenli ve duygu yüklü ilişkiler kurar. Kullandıkları dil oldukça naziktir ve beden dilleri kontrollüdür. Estetik liderler, estetik yetenekleri sayesinde hayalleri imgelere, anlamları kelimelere döker (Fındıkçı, 2009, s. 346).

Estetik görünüm - İnsanların ruh hali, duyguları onların bedenlerine ve kiyafetlerine yansır. Geçmişten günümüze gelen ata sözü gibi : "dış görünüme göre karşılanıp, iç görünüme göre uğurlanırız". Polat ve Kavak'a (2011) göre içsel özelliklerle birlikte bu özelliklerin dışa vurumu olan beden dili ve görünüm önemlidir. Görünümümüz kişiliğimiz, zihinsel sağlığımız hakkımızda birçok bilgi sunar (Sauer ve Ropo, 2007). Estetik liderler estetik görünümlerine özen gösterirken takipçilerinde de birer estetik deneyim yaratıyorlar.

Estetik uygulama - Estetik liderler, örgütte kendi mahremiyetini paylaşarak takipçileri ile duygusal samimiyet kurar. Kendi duygularını diğerleri ile paylaşır ve böylece estetik bir ortam yaratarak takipçileri ile bütünleşir (Oğuz, 2006). Estetik kaygılar ve estetik yargıların harekete geçmesi için nesneler ve olaylarla karşılaşmak gerekir. Yoksa bu duygular kendiliğinden ortaya çıkmaz. Estetik liderler takipçilerinde estetik kaygı uyandırma adına onları olaylara ve nesnelere yönlendirir. Estetik liderler aynı zamanda sanat eleştirmenidir. Sahip oldukları estetik deneyimlerle takipçilerine kolaylıkla ulaşırlar. Estetik liderler, örgütün ürettiği mal ve hizmet konusunda estetik

kaygı taşıyarak kendi farlılıklarını ortaya koymaktadırlar. Bu liderler üretilen estetik ürünlerin statüsünden güç almaktadır (Schroeder ve Fillis, 2010).

Estetik destek - Estetik liderler örgütlerde yaratmış olduğu estetik duyarlılık sayesinde çalışanların sanatsal etkinliklere katılmasını sağlayan ve toplumsal sanat algısını yüksek düzeye götürmeye çalışan liderlerdir. Aynı mimarlar gibi estetik liderler de çevreyi daha insani ve estetik bir şekilde inşa etmektedirler (Samier vd., 2006). Estetik liderler, örgütün inançlarını ve değerlerini değiştirebilir ve estetik bakış yaratabilir. Estetik liderler çalışanların estetik potensiyallerini ortaya çıkarır, onları ödüllendirir, topluma sanatçılar kazandırır. Bu liderler kendilerine estetik çevre yaratır; bu çevreyi yaratmak için yaratıcı olmak ve estetik değerlere sahip olmak gerekir ki, estetik liderleri de farklı kılan budur. Erbay'a (2009) göre estetik liderler etkin bir yönetim sunarak takipçilerine planlama politikasında estetik destek verir. Bu liderlerin bulunduğu örgütlerde kolektif ortamlar oluşur ve takipçi-lider etkileşimi eşsiz bir eser haline gelir (Fındıkçı, 2009, s. 347).

Estetik dürüstlük - Estetik liderler kendi duygularını ifade ederken dürüst olur ve takipçilerine güven verir. Fikirlerini söylerken, takipçilerini eleştirirken, uygulama yaparken tutarlı olur ve mütevazi davranarak samimi ilişkiler sergiler. Bu liderlerin temel özelliklerinden biri de tarafsız olmasıdır. İnsanın temel psikolojik ihtiyacı olan anlamak ve anlaşılmak bu liderlerin esas görevi halindedir (Fındıkçı, 2009, s. 346). Kendi duygularını takipçileri ile paylaşan bu liderler, takipçilerinin yapabileceklerini uygulamasına izin verir; aksi takdirde takipçiler liderlerine olan güvenini kaybedebilir. Marşap'a (2004) göre estetik liderler üretici, özgür, uyumlu ve içsel zenginlikleri olan bireylerdir ve bu liderlik tarzı güvenle geliştirilebilir.

2.5. Estetik Liderlik ile Güncel Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

Estetik liderlik birçok örgütsel meselelere yeni bir bakış açısı getirmekle diğer liderlik türlerini hem tamamlar, hem de onlarla bazı noktalarda ayrılır (Schroeder, 2008). Estetik liderlik kavramı liderlik araştırmalarında iki esas noktanın birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu noktalardan ilki liderliğin anlam yönetimi olarak kavramsallaştırılması ile başlamıştır ve liderlere sosyal yorumculuk atfedilerek öznel ve sembolik yaklaşımlar sergilenmiştir. Bu yaklaşımları dönüştürücü, karizmatik ve otantik liderlik türlerinde görmek mümkündür. Diğer bir nokta ise lider – takipçi etkileşimi

sonucu ortaya çıkan, takipçi merkezli yaklaşımlardır. Bu iki noktanın birleşmesiyle estetik liderlik ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, estetik liderliğin odak noktası sosyal etki sürecidir. Diğer güncel liderlik yaklaşımlarında liderlere takipçileri tarafından bazı nitelikler atfedilir. Bu atfetme süreci olmazsa o zaman liderliğin hiç bir sosyal etkisinin olmadığı iddia edilir. O zaman ortaya çıkan sosyal etki süreci liderliği estetik alanına sokmaktadır (Hansen vd., 2007).

Liderlerin oluşturduğu vizyonun etkisi, takipçilerin duyguları, bulundukları yargılar ve yükledikleri anlamlar, karizma, özgünlük ve güvenilirlik gibi liderlik nitelikleri, duyusal temelli bilgilerdir (Hansen vd., 2007). Estetik liderlik de duyusal temelli bilgileri ele alarak diğer liderlik yaklaşımlarına da bu anlamda katkı sağlamaktadır. Modern liderlik türlerinde estetik liderlik gibi duyusal yaklaşımın etkileri mevcuttur (Sauer, 2005) ve estetik liderlik; dönüştürücü, karizmatik ve otantik liderlik türleri ile bu bakımdan benzeşmektedir. Bu sayılan liderlik türleri estetiği birer bilgi olarak kabul etmektedir. Polat ve Kavak'a (2011) göre estetik liderlik, dönüştürücü, karizmatik ve otantik liderliği sentezleyen ve araç olarak estetiği kullanan bir liderlik türdür. Bu liderlik modellerinde de takipçiler liderlik modellerine dahil edilir ve liderliğin niteliklerini ortaya çıkarmak için estetik bakış açısı kullanılır (Güven ve Polat, 2015).

2.5.1. Dönüştürücü ve estetik liderlik

Dönüştürücü liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran özellikler, takipçileri güdüleme, etkili bir vizyon ve örgütlerde köklü değişimler yaratma özellikleridir (Burns, 1978; Bass, 1985). Bu süreçlerle dönüçtürücü liderler, takipçilerini yaratıcı olmaya yönlendirirler. Bu teşvik etme süreci estetik bir bakış açısını gerektirmektedir. Daha öncede değinildiği üzere dönüşütürücü liderler örgütlerde köklü değişimler yapmaktadır. Bu değişimleri yapmak için duyguları iyi yönetmek gerekir. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre çalışanlarının duygularını ortaya çıkarabilen ve bu duyguları yönetebilen liderler örgütlerde istedikleri değişimi yapabilirler. Bu anlamda dönüştürücü liderlerin estetik bir bakış açısına sahip olması gerekir.

Yukl, Gordon ve Taber (2002) dönüştürücü liderliğin en temel özelliğini daha iyi bir geleceğe yönelik vizyon olduğunu belirlemektedir. Dönüştürücü liderler etkili bir vizyon yaratmakla beraber bunu örgütün amacı haline getirerek takipçilerinin

içselleştirmesini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990). Bu içselleştirmeyi sağlamak için vizyonun etkili bir şekilde iletilmesi gerekir. Hem duyusal, hem de görsel deneyimlerin gerektiği bu durum estetik yaklaşımı da beraberinde getirmektedir. Gardner ve Avolio (1998) etkili bir vizyonun nasıl ifade edilmesi ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Burada vizyonun etkili bir şekilde sunulmasının takipçilerde anlamlı ve daha derin amaç duygusu yarattığı gözlemlenmiştir. Vizyon gelecekle ilgilidir, bu yüzden onun benimsenmesi gerekmektedir. Bu benimseme süreci ise rasyonel ve nesnel değildir; daha çok duygusal ve sanatsaldır. Liderler vizyonlarını sunarken takipçilerine kendi duygularını geçirmelidir. Vizyonların anlamı ve sunumu estetiği içerir (Hansen vd., 2007).

Bir diğer taraftan bu iki liderlik modeli birbirine benzemektedir. Dönüştürücü liderler örgütün amaç ve misyonu için adanmışlık durumundadırlar. Aynı durumu estetik liderlik modelinde de görmek mümkündür. Her iki liderlik modelinde toplumun yararını güden, kendisini adayan liderler karşımıza çıkmaktadır. Estetik liderlerin sanatçı kişiliği kendi eserlerini kar amacı olmadan bireylere sunarken, dönüştürücü liderler de kendi ikna kabiliyeti ve yaratıcı vizyonları ile kendilerini örgütün amaçlarına adamaktadırlar. Dönüştürücü liderlik özelliklerinden bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel teşviği estetik liderlikte de görmek mümkündür. Estetik liderler de takipçileriyle birebir ilgilenir ve onları sanata teşvik eder.

2.5.2. Karizmatik ve estetik liderlik

Karizmatik liderler olağanüstü kişiler olarak tanımlanmakla birlikte takipçileri tarafından çok yoğun duygularla bağlanılan liderlerdir. House ve Klein (1995) bu liderliği takipçilerinin iyiliği için kişisel fedakarlık yapmanın ötesine geçen, heyecan veren bir vizyon paylaşan liderlik türü olarak nitelendirmiştir. Bu liderle ilişkilerinden dolayı takipçiler kendilerini daha çok adamış durumundadırlar. Bu adanmışlık durumu duygusal bağlanma ile gerçekleşir ve bu bağlanma liderin sosyal etkisinden ötürüdür (Shamir, House ve Arthur, 1993). Estetik liderlikle bu bağlamda benzeşen karizmatik liderlik sosyal etki açısından etkili liderlik türüdür ve bu bağlılık lider-takipçi etkileşimi konusunda önemli noktadır. Bu etkileşim sürecinde takipçilerin karizma özelliğini liderlere atfettiği varsayılmaktadır. Ama takipçilerin liderlere karizmayı nasıl atfettiğini ve buna nasıl kararverdikleri bilinmemektedir. Takipçilerin liderlere karşı duyguları ve onlara karizma özelliğini atfetme kararları göz önüne alındığında, takipçilerle liderin

etkileşim sırasındaki duyusal deneyimlerine dayanan estetik yargıları, karizmatik liderlik araştırmalarında merkez olmalıdır (Hansen vd., 2007). Karizmanın çok fazla duygusal bileşen içerdiği kabul edilmektedir (Bass ve Avolio, 1990; Shamir vd., 1993). Conger ve Kanungo (1988), karizmatik liderlerin eğitiminde hem örgütsel vizyonun oluşturulmasını geliştirmek için, hem de 'sanatsal ikna ve anlam kazanma becerilerini' geliştirmek için 'yaratıcılık eğitim programlarının' kullanımına teşvik etmektedir. Karizmatik liderlik, karizma estetiğini içerir ve karizmatik liderlik sadece pragmatik ve hedef odaklı bir lider değildir, duyguların estetik değerler ile ifadesi söz konusudur (Shamir vd., 1993). Karizmatik liderlik faaliyetlerini tanımlarken sıkça sanatsal eylemlere atıf yapılıyor; yaratma, şekillendirme, yenilik yapma, form verme, yeniden tasarlama, tasarlama, inşa etme, oynama, projelendirme, üretme, üretme, tasarlama, yeniden düzenleme gibi (Samier vd., 2006).

Karizmatik ve estetik liderlik yüksek düzeyde ikna gücüne sahiptir. Estetik liderler sahip oldukları bu güçle takipçilerini güzel olan şeylere (örneğin sanata) yönlendirirler. Bu süreçte estetik liderler takipçileri ile yüksek düzeyde güven ilişkisi geliştirirler. Öyle ki karizmatik liderler de takipçilerini ikna edebilmek için güven duygusuna ihtiyaç duyarlar. Bu iki liderlik türü arasındaki farklılık ise güç kaynaklarıdır. Karizmatik liderlikte saygı, güven ve sadakat kavramları oldukça önemilidir ve bu liderler karizmalarıyla etkileyerek takipçileri hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilirler. Estetik liderler ise sanatsal objelerle daha sağlam anlamlar yaratırlar. Karizma gücünden öte duygusal gücü kullanırlar. Estetik liderler her zaman vardır ve herhangi kriz dönemine ihtiyaç durmaz.

2.5.3. Otantik ve estetik liderlik

Otantik liderlik süreçleri, liderlerin ve takipçilerin kendileri için daha fazla öz-farkındalık ve öz-düzenleyici olumlu davranışlarla sonuçlanan olumlu psikolojik kapasiteler ve örgütsel bağlamları içerir. Otantik liderliğin en belirgin özelliklerinden biri kendisi olması ve güven ortamı yaratmasıdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Bu özellikleri estetik liderlikte de görmek mümkündür. Her iki liderlik modelinde takipçileri liderlerine kolaylıkla ulaşabilirler. Otantik liderlerin kendince doğruları vardır ve bireyseldir. Estetik kavramı da aslında bireysel bilgi biçimidir. Estetik liderlik otantik liderlik modeli ile benzeşerek güvene dayalı karşılıklı duygusal ilişki geliştirmektedir. Günümüz örgütlerinde kendi değer yargıları olan liderlere gerek vardır.

Otantik liderler de kendi değerleri, düşünce ve duyguları olan aynı zamanda takipçileri ile otantik ilişkiler geliştiren liderlerdir. Sayılan özellikler estetik liderlere de ait olmakla birlikte estetik liderler takipçileriyle bireysel olarak ilgilenen ve önyargısız yaklaşan liderlik türüdür. Estetik liderliği hem otantik liderlikten, hem de diğer güncel yaklaşımlardan farklı kılan en başlıca özellik ise takipçileri ile duygusal bağlamda çok daha yakın olmalarıdır.

Değinilmesi gereken diğer konu ise liderlik türünden öte otantikliğin getirdiği örgüt içi güven ortamıdır. Otantik liderliğe estetik yaklaşım örgütle ilgili duyusal temelli yorumlara ışık tutacaktır (Hansen vd., 2007)

2.6. Örgüt ve Duygu

Örgütlerde duyguların araştırılması süreci Hawthorne araştırmaları ile başlamıştır. Araştırmalar sonucu bireylerin davranışlarını daha çok psikolojik faktörlerin etkilediği ortaya çıkmış ve fiziksel faktörlerin verimlilik üzerindeki etkilerinin az olduğu saptanmıştır (Eren, 1998, s. 21). Bu araştırma aynı zamanda duyguların iş yaşamında ne kadar az dikkate alındığını ortaya koymuştur. Günümüzde de örgütlerde duyguların gözardı edilmesi durumu farklı bağlamlarda araştırılmaktadır. Duyguların örgütsel çerçevede araştırılmasının önemine vurgu yapan Sandelands ve Boudens (2000, s. 50), örgüt içindeki gruplarda işten çok duyguların baskın olduğunu belirtmektedir: *"İnsanlar iş hakkında konuşmak için bir araya geldiğinde genel olarak duygular hakkında konuşurlar. İlişkiler, dedi – kodular, çatışmalar sohbetin özünü oluşturur. Yönetim ile personel arasındaki ilişki ise genelde entrika doludur*".

Örgütlerde duygu araştırmalarıyla ilgili kapsamlı çalışmalar mevcuttur. Ashkanasy, Härtel ve Daus' un (2002) çalışması da böyle bir çalışma örneğidir. Ashkanasy, Härtel ve Daus (2002) duygu kavramını örgütsel bağlamda ele alarak dört farklı teoriyi açıklamıştır. Bu teoriler duygudurum teorisi, duygusal emek, duygusal olaylar teorisi ve duygusal zekadır.

- Duygudurum teorisi – karşılaşılan herhnagi örgütsel olaylarda bireylerin ruh halini ifade eder. Ashkanasy ve diğerleri, (2002, s. 318) bireylerin ruh hallerini olumsuz ve olumlu olmak üzere iki ayrı bakış açısıyla ele alınmıştır . Olumlu ruh halinin yüksek düzey iş tatmini ve daha fazla örgütlenme yarattığına dair bulgular mevcuttur.

- Duygusal emek – "The Managed Heart" (Hochschild, 1983) duyguların örgütsel bağlamda çalışılmasına ve duygusal emeğe dair en eski araştırma örneklerinden biridir. Hochschild, hizmet örgütlerinde çalışanların duygu yönetimi konusunda yetenekli olmaları gerektiğini savunmuştur. Bu konudaki araştırmaların genel sonucu insanların fiziksel ve zihinsel emek haricinde duygusal olarak emek sarfettiklerini ortaya koymaktadır. Paula England ve George Farkas, kavramı estetik bir bakış açısıyla yorumlayarak duygusal emeği, empati kurabilme becerisi, başkalarını anlama olarak yorumlamıştır (Özkul ve Oğuz, 2016).

- Duygusal olaylar teorisi – örgütsel duyguların sadece iş tatmini ile sınırlı olmadığını vurgulamaktadır. İş yerinde biriken olumlu veya olumsuz duygular uzun vadede iş tatmini gibi sabit iş tutumlarını etkilemektedir (Ashkanasy vd., 2002, s.323). İşi bırakma kararı veya daha sağlam çalışma kararının arkasındaki duygusal nedenleri anlamada teori yardımcı olmaktadır.

- Duygusal zeka – Duygusal yeteneklerin örgütsel yaşamda önemine vurgu yapmaktadır. Özellikle liderler için hayati öneme sahip olan bu kavram duyguları yönetebilme becerisidir. Goleman (1995, 1998) yaptığı araştırmalar sonucu duygusal zekanın iş hayatında önemine vurgu yapmıştır. Kavramla ilgili farklı araştırmalar yapılmış ve sonuç olarak duyguların, esneklik, güven, bütünlük, empati ve güvenilirlik gibi değerleri ortaya çıkardığı savunulmuştur. Birçok araştırma sonucu elde edilen veriler salt mantık süreçlerine dayanan yönetim alanını eleştirmiş ve yeni estetik bakış açısı getirmiştir (Ural, 2001).

Günümüzde örgütlerde duygular hem kavramsal olarak, hem de liderlik bağlamında ele alınmaktadır (Sauer , 2005, s.75). Pescosolido (2002) liderliği duygu uyandıran, aynı zamanda duygu yöneten bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır. Yukl vd., (2002, s. 5) liderliğin duygusal yönünü vurgulayarak, liderlik etkisinin duygusal yönlerinin grupların ve örgütlerin olağanüstü başarılarına yol açabileceğini savunmuştur. Örgüt içi duyguların hissedilmesi, olumlu yönde etkilenmesi ve yönetilmesi görevi ise estetik liderlerin görevi haline gelmektedir. Çünkü örgütteki duyguların direk olarak estetik ile ilgisi vardır (Hansen vd., 2007). Kurum içindeki herkes kurumun estetik bilgisini oluşturur ve bu estetik bilgiyi anlamak ve yönetmek için estetik bakış açısına sahip liderler hayati önem taşımaktadır.

Örgütlerdeki duygu süreçlerini kavramak için estetik yaklaşımın benimsenmesi ve duyusal bilginin ne olduğuna odaklanmak önemlidir. Bu yüzden duygu üreticisi olan sanat örgütleri adı geçen kavramların araştırılması için en uygun örgütlerdir. Orkestralar ve tiyatrolar gibi sanat örgütlerinde duyusal bilgiler kurumu oluşturan bireyler tarafından önemsenmektedir. Bu, sanat örgütlerinin bilişsel tarafının küçümsendiği anlamına gelmez. Ama diğer örgütlerden farklı olarak sanat örgütleri bedensel bilgiyi (duyusal bilgiyi) kullanırlar (Ropo vd., 2002).

2.7. Sanat Örgütleri olarak Tiyatrolar

Genellikle estetik liderlerin diğer liderlik türleri gibi yönetim disiplininden değil sanat, edebiyat, tiyatro gibi disiplinlerden çıktığını savunan görüşler mevcuttur. Monthoux, Gustafsson ve Sjöstrand'a (2007), göre estetik liderlik üç alanda gerçekleştirilmektedir. Bu alanlar, sanat örgütleri, ticari örgütler ve hem sanatsal hem de ticari idealleri içeren örgütlerdir. Sanat örgütleri tiyatro, orkestra gibi organizasyonlardır. Koivunen'in (2003) estetik liderlik çalışmasında senfoni orkestrası şöyle tanımlanmaktadır: "*Senfoni orkestrası kelimelerle anlatılacak bir örgüt değildir. Ses ve müzik üretilen bir örgüttür. Provalar başlı başına estetik bir süreçtir. Ve buradaki iletişim süreci tamamen estetik unsurlar taşımaktadır. Buradaki işlenilen bilgi, sanatçıların yıllar boyu edinmiş oldukları deneyimler ve estetik bilgilerdir"*. Sanat örgütlerinde süreçler, yönetim ve kullanılan bilgi estetik içermektedir. Bu örgütlerin genel örgütlerden farkı duygunun tüketilmesi ve işlenmesidir (Sauer, 2005, s. 26). Sanat örgütleri sanat icra ederek estetik yargıları ve tutumları geliştirir ve sezgisel bilgileri anlamaya yardımcı olmaktadır.

Hem tarihsel, hemde örgütsel bakımdan daha derin bilgiler sağlayan tiyatro örgütleri toplumun sanat algısını derinden etkileyen ve sanat değerlerinin kalitesini belirleyen örgütlerdir. Tiyatrolar birer işletme disiplini ile çalışan ve yönetim biliminin savunduğu ilkelerle uyum sağlayan örgütlerdir. Tiyatro örgütleri tüketicinin gereksinimlerini (eğlenme, bilgilenme ve b.) karşılama amacıyla aynı anda üretilip tüketilen kültür işletmeleridir. Genel olarak işletmelerin varolma nedenleri tiyatrolar için de geçerlidir. Tiyatroların da amaçları sürdürebilir olma, topluma fayda kazandırma ve kardır (Güler, 1997, s. 71).

Tiyatroların örgüt çalışmalarında önemli etkisi vardır. Clark ve Mangham'a (2004) göre tiyatro örgüt çalışmalarına en az dört farklı yoldan girmiştir:

- Tiyatro metinleri - liderlik programlarında bilgilendirme amaçlı kullanılır.
- Dramatizm - örgüt yaşamının aslında tiyatro olduğunu savunan analitik bir bakış açısıdır.
- Dramaturji: Goffman (1959, 1967) sosyal davranışları birer performans olarak görmüş ve araştırmalarında terimlerini kullanmıştır. Goffman, sosyal hayatın aslında bir oyun olduğunu savunmuş ve insanların birbirleri ile etkileşim haline geçerek yarattıkları senaryo olarak tanımlamıştır.
- Uygulamabilimi olarak tiyatro: tiyatro örgütü davranışlarda değişiklik yaratmak için seyirciye performans sergilemektedir. Problemleri mimik ve jestelerle, sözler ve eylemlerle izleyiciye yansıtan oyuncu gerçeği göstermek için izleyiciye yönelir.

Örgütsel çalışmalara katkı sağlayan bu sanat örgütleri kendine has yönetim şekline, yapılara ve iletişim şekillerine sahiptir. Günümüzde örgütsel çalışmalarda örgütlerin yapıları araştırılmakta ve birbirinden farklı yapılar ortaya çıkmaktadır. Birer sanat örgütü olarak tiyatroların örgütlenmesini Gran ve De Paoli (1991) dört farklı biçimde ele almıştır (Aktaran: Sauer, 2005, s. 21-22):

- Tiyatro fabrikası – standart kalite ve maksimum miktar kuraldır. Yönetmen lider pozisyonundadır. Yönetmenler sanatsal konseptten sorumludur. Sanatsal olmayan her faaliyet ve personelden idari yönetici sorumludur. Bilgi yukarıdan aşağıya doğru akar.
- Yönetmenin tiyatrosu – yönetmen sürecin yaratıcı motorudur. Sanatsal olan veya olmayan her süreçten yönetmen sorumludur. Güç yönetmende yoğunlaşır.
- Grup Tiyatrosu – tiyatro fabrikası modelinin protestosudur. Sanatsal olan ve olmayan faaliyetler birbirinden keskin olarak ayrılmaz. Bir yönetici yoktur. Bireysel ve eşit oyuncuların birlikte sanat yapma fikrine dayalı örgütlenmedir. Grup halinde çalışılır ve görevler tartışarak bölünür.

- Proje Tiyatrosu – sadece birer oyun veya belli bir süre için bir araya gelen takımdır. İşbirliğinin sadece belirli bir süre için olduğu bilinir ve belirsizliğe uyum sağlama oranı yüksektir.

Takım halinde çalışma tiyatro için önemli bir etkiye sahiptir. Tiyatro araştırmacıları uzun süreli takım olmanın önemine vurgu yapmaktadır Küçük takımlar halinde çalışan tiyatro örgütü insanların birbirini duygusal olarak daha iyi anlaması ve daha iyi anlaşması için zemin oluşturur. Günümüz özel tiyatrolarında ise proje tabanlı takımlar kurulmaktadır (Sauer, 2005, s. 25).

Tiyatroların bir iletişim sanatı olduğu söylenebilir. İnsanlık her zaman bilgiyi paylaşma gereksinimi duymuştur. Paylaşılan sezgisel bilgiler sanata özgü bilgilerdir ve bu bilgilerin paylaşımı ise sanatsal iletişimi ortaya koymaktadır. Örneğin sahnede oynanan bir oyunda birçok duyguları – kıskançlık, haset, aşk, dürüstlük – görürüz, duyarız ve hissederiz. Oyun zamanı oyuncunun önceden edindiği sezgisel bilgilerin sanatsal iletişimle izleyicilere aşılanmakta ve bilgiler oyun vasıtasıyla aktarılmaktadır. Oyuncunun kendi duygularını etkili bir şekilde iletmesi estetik başarıdır (Güler, 1997, s. 31). İletişimin diğer boyutu ise yönetmen ile oyuncular arasındadır. Yönetmenin sadece oyuncuları ile paylaştığı ortak bir dilleri vardır. Eğer oyunculardan biri bu dili algılamıyorsa anlaşmamazlık ortaya çıkabilir. Bu örgüt içi dili herkesin konuşabilmesi işlerin daha kolay ve çabuk halledilemesine yol açmaktadır. Oyuncu ve yönetmen arasındaki ilişki beklentiler ve deneyimlerle igilidir. Yönetmen oyuncusundan coşku ve moral beklerken, oyuncu kendisinin yeteneklerini ortaya çıkaracak birer yönetmen davranışı beklemektedir (Sauer, 2005, s. 152).

Sanatsal çalışmalarda liderlik başlı başına bir paradoks sayılabilir (Sauer, 2005, s. 24). Çünkü sanatsal faaliyetler günümüz örgütlerinden farklı işleyiş şekline sahiptir ve daha çok duyusal bileşenler içermektedir. Duygusal süreçleri ölçmek ve incelemek zor olduğundan sanat örgütlerinde yönetim sürecini ele alan sınırlı çalışmalar mevcuttur. Bu durum tiyatrolarda da yönetim işlevinin yönetim biliminde sınırlı şekilde ele alınması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Sanat alanına giren yönetim sanatsal yönetim niteliği taşımaktadır. Tiyatro işletmelerinde yönetimin temel amacı tiyatro sanatının estetik niteliğe ulaşmasıdır (Güler, 1997, s. 76). Tiyatrolarda lider olarak ele alınan kişi yönetmendir ve oyuncular

da yönetmenin takipçileridir. Yönetmenin çalışması metin sanatının sahne sanatına dönüştürülmesidir (Sauer, 2005, s. 24). Sahnede atmosferi yaratma ve bireylere estetik yaklaşma için yönetmenin duyusal becerilere ihtiyacı vardır. Bu duyusal becerilere sahip estetik liderlerin araştırılması araştırmanın özünü oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmacının rolü, katılımcılar, verilerin toplanması, veri analizi, araştırmanın inandırıcılığı ve araştırma etiği ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Tiyatro örgütlerinde estetik liderlik modelinin araştırılması ve anlamlandırılması için nitel araştırma yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Liderlik olgusunun sanat sektöründe araştırılmasının sınırlılığı ve bu yüzden konuyla ilgili alanyazın bilgilerinin az olması kavramı anlamak adına nitel araştırma yöntemlerini gerektirmektedir. Ayrıca konuyla ilgili geniş çaplı araştırmalar yapan Hansen ve diğerleri, (2007) estetik liderliğin nitel yöntemlerle araştırılmasını önermektedir. Böylece araştırma, estetik liderlik olgusunun tiyatro yönetmenleri bağlamında ele alınması gibi en genel amaçtan yola çıkarak nitel araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma olayların ve olguların bağlantılı olduklarını ve kesin sınırlarla ölçülemeyeceğini varsaymaktadır. Bu yüzden nitel araştırmalar için "algıların ve olayların doğal ortamda bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir süreç" tanımlaması yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 39).

Araştırmanın amacı Eskişehir ilinde Şehir Tiyatroları'nın bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'nin yönetmeninin estetik liderlik özellikleri ve davranışlarını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için ilgili alanyazındaki kaynaklarda belirtilen estetik liderlik boyutları ölçüt olarak belirlenmiştir. Belirlenen ölçütler doğrultusunda tiyatro yönetmeninin taşıdığı özellikleri ve sergilediği davranışları betimlemek amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için nitel araştırma modellerinden olan durum çalışması yaklaşımı benimsenmiştir.

Yin (1984), durum çalışmasını *"güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamıyla inceleyen ampirik bir araştırmadır"* olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 277). Glesne'ye (2014, s. 30) göre durum çalışması bir olayın yoğun şekilde çalışılmasıdır. Merriam da (2018, s. 46) durum çalışmasını aynı şekilde tanımlamakta ve bir olgunun kapsamlı ve bütünsel betimlenmesi ve analizi olarak belirtmektedir. Alanyazında durum çalışmasının üç türünden bahsedilmektedir. Bunlar, araçsal durum çalışması, içsel durum çalışması ve çoklu durum çalışmasıdır. Araçsal

durum çalışmasında bir konu veya sorun üzerine yoğunlaşılır (Creswell, 2013, s. 99). Burada araştırmacının amacı çalışılan olguyu destekleyecek sonuçlar bulmaktır. İçsel durum çalışmasında ise durum benzersizdir ve araştırmacının amacı çalışılan olgu ile ilgili esas teşkil edecek özellikleri ortaya çıkarmaktır (Creswell, 2013, s. 99). Çoklu durum çalışması ise bir konuyu örneklendirmek için birden fazla durum çalışılmasıdır (Creswell, 2013, s. 99). Bu araştırma, Gençlik Sahnesi'nin yönetmenin estetik liderlik davranışlarını ve özelliklerini ortaya çıkarma niteliği taşımaktadır ve araştırmanın analiz birimi Eskişehir Şehir Tiyatroları'nın bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'dir. Bu yüzden betimlenmesi hedeflenen durum araçsal durumdur. Bu nedenle de araştırma araçsal durum çalışma niteliğindedir.

3.2. Araştırmanın Ortamı

Araştırma 2019 yılında, Nisan – Mayıs aylarında, Eskişehir ilinde Atatürk Kültür Sanat ve Kongre Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir. Öncesinde provaların Eskişehir Belediye Sanat ve Kültür Sarayında olacağı bildirilmiş, sonrasında ise Atatürk Kültür Sanat ve Kongre Merkezi olarak değiştirilmiştir (Araştırmacı günlüğü, 01.04.2019) Araştırmaya katılımcı gözlemci olarak başlanılmıştır ve sürekli olarak ismi belirtilen binaya ziyaretler gerçekleştirerek prova süreçleri izlenmiş ve oyuncularla samimi ilişkiler geliştirilmiştir.

Görsel 3.1. *Gözlemlenen provaların yapıldığı yer (fiziksel gözlem, 01.04.2019)*

Daha sonraki aşamada araştırma yarı yapılandırılmış görüşmelerle devam etmiştir. Katılımcılardan Nihal, Mehmet ve Zişan ile yapılan görüşmeler Anadolu Üniversitesi Konukevi'nin bahçesinde gerçekleşmiştir. Daha sonraki görüşmeler ise katılımcı Seyithan ile Gençlik Merkezinde, Merve ile görüşme kendi evinde, Ilgın ile görüşme araştırmacının evinde, Birkan ile görüşme kafede, yönetmen - Emre Basalak ile görüşme ise Eskişehir Belediye Sanat ve Kültür Sarayında gerçekleştirilmiştir (Araştırmacı günlükleri).

3.3. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, lisansüstü eğitimini tamamlayarak tez çalışması için bu araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırmacının araştırma ortamı ve katılımcılarla doğrudan bağlantısı olmadığı için dışarıdan biri (outsider) olarak araştırma sürecine katılmıştır. Daha öncesinde araştırmacının 2003 – 2010 yıllarında sanat eğitimi (piyano) almış olması bu süreçler hakkında bilgi sahibi olmasına ve elde ettiği verileri daha iyi anlamasına vesile olmaktadır. Ayrıca araştırmacı araştırmaya başladığında bu zaman zarfına paralel olaral "Nitel Araştırma" dersi almış ve süreç hakkında bilgi edinmiştir. Bu ders sürecinde dersi veren uzman tarafından da yönlendirmeler almış ve bu da araştırma sürecine önemli katkılar sağlamıştır. Araştırmacı dışarıdan biri olarak araştırmaya katıldığı için araştırma ortamında uzun süreli bulunmuş, araştırma haricinde informal görüşmeler yaparak güven ilişkileri geliştirilmiştir. Gözlem süreçlerinde yönetmen ve oyuncularla sürekli etkileşimde bulunarak katılımını kolaylaştırmış (Araştırmacı günlüğü, 15.04.2019) ve bu yüzden görüşmelerde bir aksaklık yaşanmamıştır. Ayrıca araştırmacı, prova süreçlerinin odak noktası olarak yönetmeni ele almış ve doğal ortamı bozmamaya özen göstermiştir (Glesne, 2014, s. 123-125).

Araştırmanın danışmanı, liderlik alanında uzmandır ve araştırmanın şekillenmesine rehberlik etmiştir ve veri toplama sürecine hazırlık etabında araştırmacıyı sahaya hazırlamıştır. Araştırmada kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanmasında ve verilerin analizinde araştırmacıyı yönlendirmiş ve geçerlik vermiştir. Danışman, veri toplama sürecinde verileri okuyarak tartışmış ve araştırmacıya yol göstermiştir. Böylece bulguların anlamlı olması, veri toplama tekniklerinin araştırmanın sorusuna yanıt olacak nitelik taşıması için araştırmacıya uzman olarak görüşünü belirtmiştir.

3.4. Katılımcılar

Araştırmanın amacı kapsamında, Eskişehir Şehir Tiyatro'larının bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'nin yönetmeninin ve oyuncularının görüşlerinin incelenmesi planlanmıştır. Gençlik Sahnesi'nde 2018-2019 yılı itibariyle 17 oyuncu ve 1 yönetmen bulunmaktadır. Odak kişi olan yönetmen, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ile belirlenmiştir. Bu örnekleme türü önceden belirlenmiş olan bir kaç ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.112). Yönetmenin 21 yıllık tiyatroculuk deneyiminin olması, bir dönem Eskişehir Şehir Tiyatro'larının genel sanat yönetmenliğini yapması, Türkiye'nin birçok ilinde oyun yönetmesi ve analiz birimi olan Gençlik Sahnesi'nin kurucusu ve yönetmeni olması nedeniyle yöneticilik vasıfları taşıması kullanılan ölçütlerdir. İlk önce 17 oyuncu ve yönetmen prova süreçlerinde gözlemlenmiştir. Daha sonrasında ise gönüllülük esasında 10 oyuncu ve yönetmen görüşme yapmak için seçilmiştir (araştırma günlüğü, 01.05.2019). Oyunculardan 3 tanesine ulaşılmaması nedeniyle sonuç olarak 7 oyuncu ve 1 yönetmen ile görüşmeler yapılmıştır.

Katılımcı oyuncuların 3'ü erkek, 4'ü kadın olmak üzere 20-27 yaş aralıklarındadırlar. Aşağıdaki Tablo 3.2'de katılımcı oyuncuların demografik özelliklerin yanı sıra tiyatroculuk deneyimi ve araştırılan k+urumda bulunma süreleri yıl olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Katılımcı Oyuncuların Özellikleri*

Katılımcı	Yaş	Tiyatro deneyimi	Odak kişi ile çalışma süreleri
Nihal	26 yaş	19 yıl	1 yıl
Mehmet	25 yaş	5 yıl	1 yıl
Seyithan	27 yaş	13 yıl	2 yıl
Merve	21 yaş	1 yıl	1 yıl
Zişan	27 yaş	6 yıl	1 yıl
Birkan	20 yaş	3 yıl	1 yıl

Ilgın	27 yaş	7 yıl	4 yıl

Araştırmada odak kişi olan Emre Basalak, Şehir Tiyatroları sanatçısıdır ve 40 yaşındadır. Aynı zamanda Gençlik Sahnesi'nin kurucusu olan Emre Basalak, 21 yıldır tiyatroyla uğraşmaktadır ve 5 yıldır bu kurumda hem eğitim vererek, hem yöneticilik yaparak öğrenciler yetiştirmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma sürecinde araştırmanın sorusuna cevap aramak için gözlem ve görüşme tekniği birlikte kullanılmıştır. Araştırmacı katılımcı gözlemci modelini benimseyerek saha notları almış ve daha sonrasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile verileri toplamıştır. Gözlem ve görüşme verilerinin toplanması 01.04.2019 – 20.05.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süre zarfında ayrıca günlük tutulmuş ve araştırmayla ilgili notlar eklenmiştir (Glesne, 2014, s. 94). Veri toplama sürecinde ses kayıt özelliği olan bir telefon ile ses kayıtları alınmıştır. Toplamda 7 hafta süren veri toplama sürecinin ilk iki haftasında biri fiziksel, ikisi sosyal gözlem olmak üzere toplam üç defa prova süreçleri gözlemlenmiştir. Daha sonraki aşamada 7'si oyuncu, 1'i yönetmen olmak üzere 8 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. 2 Mayıs 2019 tarihinde soruların uygunluğunu ve anlaşırlığını anlamak için pilot görüşme yapılmıştır. Nihal isimli oyuncu ile yapılan görüşme sonrasında son düzenlemeler yapılmıştır. Bu görüşmeden elde edilen verilerin de tez bağlamında kulanılmasına karar verilmiştir. Sağlıklı sonuçlar elde etme adına görüşelen kişilere önceden tezle ilgili bilgi kısaca bilgi verilmiştir.

Tablo 3.3. *Araştırma Sürecinde Toplanan Verilerin Miktarı ve Sürelerine İlişkin Bilgiler*

Araştırma Verileri	Sayı	Süre
Gözlem (Saha Notu)	**3**	**5 saat 48 dakika**
Görüşme	**8**	**6 saat 12 dakika**
Araştırma günlüğü	**22 sayfa**	**Araştırma sürecinde**

3.5.1. Gözlem süreçleri

Gözlem, çalışılmakta olan konuyla ilgili ilk başvuru kaynağı ve önemli veri toplama aracıdır (Merriam, 2018, s. 129). Bu tekniği kullanarak araştırmacı katılımcıları kendi ortamlarında inceleyerek olayları daha net görmektedir. Gözlemler, genel olarak araştırmacının belli zaman diliminde belli ortamları gözlemlemesi ve kayıt tutmasıdır. Bu nedenle ilk olarak araştırma ortamı ve katılımcılar araştırmacı tarafından gözlemlenmiş, daha sonra araştırma kapsamında nelerin sorulup ortaya çıkarılacağına karar verilmiştir (Araştırmacı günlüğü, 15.04.2019).

Gözlemleri katılım ve gözlem türüne göre, Glesne (2014, s. 87) tam gözlemci, katılımcı olarak gözlemci, gözlemci olarak katılım ve tam katılımcı olmak üzere dört türe ayırmıştır. Tam gözlemci, araştırmacının katılımcılarla etkileşimde olmadığı ve daha çok pozitivist paradigmayı anımsatan gözlem türüdür. Katılımcı olarak gözlemci ise temelde gözlemci olsa da bazen katılımcılarla etkileşime girer. Gözlemci olarak katılımcı, gözlem türünde araştırmacı katılımcılarla yoğun bir etkileşim sürecine girer. Tam katılımcı gözlem türünde ise araştırmacı ortamın üyesidir ve oradan biridir. Bu sıralamada araştırmacı katılımcı olarak gözlemci modelini benimsemiştir.

Biri fiziksel, ikisi sosyal gözlem olmakla üç tane gözlem yapılmıştır. Gözlemlerde saha notları tutularak sonradan düzenlenmiştir. Gözlem veriler sonrasında tez danışmanı ile paylaşılmıştır. Gözlemler için saat ve gün, yönetmen (araştırılan odak kişi) tarafından belirlenmiş ve araştırmacıya bildirilmiştir. Öncesinde gözlemlenen yönetmen ve oyuncularla görüşülmüş, süreç hakkında bilgi verilmiş ve sürece ilişkin görüşleri de alınmıştır. Gözlemlerle ilgili detaylı bilgiye Tablo 3.4'te yer verilmiştir.

Tablo 3.4. *Gözlemler*

Gözlem No	Gözlem Türü	Gözlem Amacı	Gözlem Tarihi	Gözlem saati	Gözlem Süresi
1.Gözlem	Fiziksel Gözlem	Provaların gerçekleştiği salonun ve kişilerin fiziksel incelenmesi	01.04.2019	18:50-20:00	1s.10 dk.

2.Gözlem	Sosyal Gözlem	Provalarda yönetmen ve oyuncuların davranışlarının gözlemlenmesi	10.04.2019	18:20-20:45	2s. 25dk.
3.Gözlem	Sosyal Gözlem	Provalarda yönetmen ve oyuncuların davranışlarının gözlemlenmesi	15.04.2019	19:17-21:30	2s. 13dk.

3.5.1. Görüşme süreçleri

Gençlik Sahnesi yönetmeninin estetik liderlik özellikleri ve davranışlarını incelemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

Görüşme yoluyla insanların düşüncelerini, algılarını ve tepkilerini (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 120) iletişim kurarak öğrenmeye çalışırız. Yapılanma şekline göre Merriam (2018, s. 87) tam yapılandırılmış, yarı yapılandırılnış ve yapılandırılmamış görüşme türlerini ayırmaktadır. Tam yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden hazırlanır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular esnek olur ve gerektiğinde ilave sorular sorulabilir. Yapılandırılmamış görüşmeler ise açık uçlu sorulardan oluşur ve sohbet tarzındadır. Bu araştırmada kullanılan görüşme türü yarı yapılandırılmış görüşmedir ve pilot görüşme yapılarak soruların bir daha düzenlenmesi yapılmıştır (Araştırmacı günlüğü, 02.05.2019). Ayrıca görüşmeler sırasında konuyu daha iyi anlamak için ilave sorular sorulmuş ve sondalar kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan sorular alanyazın incelemesi sonucu ortaya çıkan estetik liderlik boyutları ve gözlem verileri baz alınarak hazırlanmıştır (Ek 2'de verilmiştir). Görüşme soruları araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve toplamda 22 soru ve bunlara bağlı 6 alt soru oluşturulmuştur. Daha sonrasında sorular akademik yeterliliği olan uzmanlar tarafından incelenmiştir. Uzman görüşleri ve araştırma danışmanının geri dönütleri ele alınarak yeniden düzenlenen görüşme formuyla uygulamaya geçilmiştir. 2 Mayıs 2019 tarihinde pilot uygulama yapılmıştır. Görüşmede alınan ses kayıdı bilgisayar ortamında sözcüklere dökülmüş ve kayıtla birlikte tez danışmanı ve uzman görüşüne sunulmuştur. Son olarak soru sayısından azalma olmuş ve sorular 20 esas, 6 alt soru olarak netleştirilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, 02.05.2019 – 20.05.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların belirledikleri gün ve saatlerde ve onların tercih ettikleri yerlerde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ses kayıtı alınmış ve sonrasında bu kayıtların dökümleri yapılmıştır.Görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 3.5'te yer almaktadır.

Tablo 3.5. *Yapılan Görüşmeler*

Tarih	Gün	Saat	Süre	Görüşme Yapılan Yer	Görüşülen Kişi
02.05.2019	Perşembe	12:32 13:40	1s.8dk.27san.	Anadolu Üniversitesi Konukevi	Nihal Parlak
07.05.2019	Salı	15:16 15:47	31 dk.	Anadolu Üniversitesi Konukevi	Mehmet Boztepe
08.05.2019	Çarşamba	15:00 16:03	1s.3dk.28san.	Gençlik Merkezi	Seyithan Tokkarabudak
11.05.2019	Cumartesi	17:29 17:51	22dk.01san.	Oyuncunun evi	Merve Güler
15.05.2019	Çarşamba	15:24 15:52	28dk.44san.	Anadolu Üniversitesi Konukevi	Zişan Aktaş
16.05.2019	Perşembe	16:25 17:06	41dk.19san.	Arabica cafe	Birkan Çetin
17.05.2019	Cuma	16:26 17:17	51dk.29san.	Araştırmacının evi	Ilgın
20.05.2019	Pazartesi	17:00 18:06	1s.6dk. 3san.	Opera salonu	Emre Basalak

3.6. Veri Analizi

Veri analizi, verilerin anlamını araştırma amacı doğrultusunda dışa aktarma sürecidir (Merriam, 2018, s. 167-168). Nitel araştırmalarla ilgili alanyazınında çeşitli yaklaşımlar olmasıyla beraber genel olarak verilerin betimlenmesi ve temaların oluşturulmasına vurgu yapılmaktadır.

Yapılan araştırma sürecinde içerik analizi yaklaşımı benimsenmiştir. İçerik analizinde temel amaç elde edilen verileri açıklayan kavramları ortaya çıkarmaktır. Yani verilerdeki benzerlikleri bir araya getirerek okuyucuya düzenli ve anlamlı bir şekilde bilgi sunmak içerik analizinin özünü teşkil etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.227).

Strauss ve Corbin (1990) üç tür kodlama biçiminden bahs etmektedir. Verileri toplamadan önce araştırmanın temelini oluşturan kavramsal çerçeveye uygun kod listesinin yapılması veya temaların belirlenmesi durumu mümkündür. Bur tür kodlama birinci tür kodlamadır. Bu durumda verilerin kodlanması daha kolaydır ve belli temaların altına kodlamalar yapılabilir. İkinci tür kodlama ise verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlamadır. Buradaki amaç toplanan verilerden bir çerçeve oluşturmaktır. Üçüncü tür kodlama diğer iki tür kodlama biçiminin birleşmesidir. Belli bir kavramsal çerçeveye göre analiz yapılsa da ortaya çıkan yeni kodlar kod listesine eklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 231-232). Bu araştırma estetik liderliğin kavramsal çerçevesine dayanmakta ve üçüncü tür kodlama biçimini yansıtmaktadır. Araştırmanın analiz süreci estetik liderlik boyutlarına ilişkin verilerin kodlanmasının yapılması, temaların bulunması, temaların düzenlenmesi ve son olarak bulguların yorumlanması şeklinde birbirini izleyen süreçlerden oluşmaktadır. Öncelikle kodlamalar yapılmış ve yeni bulunan kodlamalar da listeye ilave edilerek temalara gidilmiştir. Elde edilen temalar ise estetik liderlik boyutları başlıkları altında yorumlanmıştır.

Analiz sürecine başlamadan önce ses kayıtları dinlenmiş ve dökümleri yapılmıştır. Daha sonra ise dökümler okunarak gözlem verileri ile karşılaştırılmıştır. Verilerin kodlama süreci elle yapılarak önceden belirlenen estetik liderlik boyutları başlıkları altında analize tabi tutulmuştur. Ayrıca yönetmenin görüşleri destekleyici

veri olarak kullanılmıştır. Son olarak bulgular araştırmacı tarafından ilişkilendirilmiş ve yorumlanarak okuyucuya sunulmuştur.

3.7. Araştırmanın İnandırıcılığı

Nitel araştırmalarda araştırılan olgunun yansız ve tarafsız bir biçimde ortaya konulması (Yıldırım ve Şimşek, 2011. s. 255) ve başka araştırmacılar tarafından okunabilir olması gerekmektedir. Araştırmacı ulaştığı bulguların gerçekliğini ve inandırıcılığını ortaya koyması için veri toplama ve sonuçlara ulaşma sürecine objektif olarak yaklaşmalıdır. Bu bağlamda araştırmacılara çeşitli stratejiler önerilmektedir (Merriam, 2018, s. 203) Bu araştırmada da inandırıcılığı artırmak adına bazı stratejiler kullanılmıştır. Öncelikle araştırmacının araştırma yaptığı ortamda uzun süre bulunması güven ilişkilerinin gelişmesine sebep olmuştur. Bu durumda katılımcılardan elde edilen verilen içten ve samimi olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmacı verileri nasıl elde ettiğini ve sonuçlara nasıl ulaştığını ayrıntılı bir şekilde anlatmıştır. Ayrıca elde edilen veriler katılımcılarla paylaşılmış ve onlar tarafından gerçekçi bulunmuştur.

Araştırmanın inandırıcılığını ve tutarlığını sağlamak için çeşitlendirme stratejisi kullanılarak iki farklı nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Gözlem ve görüşme verileri sonrasında karşılaştırılmış ve birbirini desteklemiştir. Analiz kısmında gözlem verileri görüşme verileri ile birlikte yorumlanmış ve öyle sunulmuştur.

Ayrıca bütün veri toplama süreçlerinde uzman görüşlerine başvurulmuş ve danışmanının yönlendirmeleri ile karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin çözümler üretilmiştir. Araştırmacı, gözlem ve görüşmelerden hem önce, hem de sonra araştırma günlüğüne düzenli olarak notlar eklemiştir ve bütün veri toplama süreçlerinde elde ettiği verileri e-posta yoluyla tez danışmanına iletmiştir.

3.8. Araştırma Etiği

Genel araştırma sürecinde etik kurallara uyulmuştur. Şöyle ki, araştırmanın gerçekleştiği kurum olan Gençlik Sahnesi'nde yapılan gözlemler için sözlü izinler alınmış, görüşmeler için katılımcılara onam formları hazırlanmıştır. Hazırlanan onam formları katılımcılar tarafından okunarak imzalanmıştır (Ek 1'de verilmiştir). Veri toplamaya başlamadan önce katılımcılar sözlü olarak bilgilendirilmiş ve istedikleri

zaman ayrılma haklarının olduğu konusunda uyarılmıştır. Gizlilik ilkesini bozmamak adına veriler sadece tez danışmanı ve uzman görüşlerine sunulmuş ve bu kişiler haricinde kimseyle paylaşılmamıştır. Ayrıca katılımcıların isimlerinin kullanılmasında kendileri tarafından bir sorun görülmemiş ve tezde olduğu gibi kullanılmıştır.

\

BULGULAR VE SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın bulguları, bu bulguların yorumlamaları, sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

4.1.Bulgular ve Yorum

Araştırmanın kavramsal çerçevesinde belirtilen estetik liderlik boyutları genel analiz çerçevesini oluşturmaktadır. Gözlem ve görüşme verileri bu çerçevede kodlanmış ve temalarla sunulmuştur (Şekil 4.1).

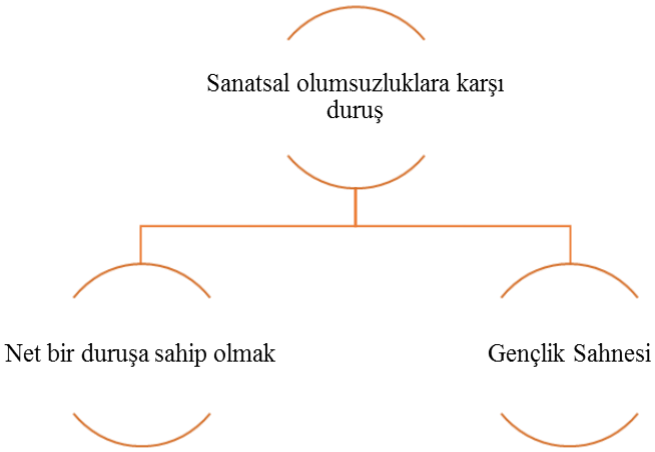
Şekil 4.1. *Araştırma Bulguları*

4.1.1. Estetik yaklaşım boyutuna ilişkin bulgular

Araştırmada ilk olarak yönetmenin benimsemiş olduğu yönetim felsefesini ve yaklaşımını ortaya çıkarma adına oyunculara ve yönetmene sorular sorulmuş ve elde edilen bulgular, "sanatsal olumsuzluklara karşı duruş" ve "yönetmenin oyunculara karşı bakış açısı" temaları altında sunulmuştur.

4.1.1.1. Yönetmenin sanatsal olumsuzluklara karşı duruşu hakkında katılımcı görüşleri

Araştırma katılımcılarına yönetmenin sanatsal ve kültürel olumsuzluklara karşı tavrının nasıl olduğuyla ilgili soru yöneltilmiştir. Oyuncuların verdiği yanıtlar doğrultusunda bulgular "Net bir duruşa sahip olmak" ve "Gençlik Sahnesi" temaları altında açıklanmıştır.



Şekil 4.2. *Yönetmenin Sanatsal ve Kültürel Olumsuzluklara Karşı Duruşu*

Oyuncuların görüşleri arasında en sık tekrarlananı yönetmenin sanatsal olumsuzluklara karşı net bir duruşunun olduğudur. Sanatsal olumsuzluk olarak kastedilen olaylar genel ülke çapında sanat ve kültürle ilgili herhangi olumsuz olay ve de davranışlardır. 8 katılımcıdan 5'i yönetmenin sanatsal olumsuzluklara karşı kendine özgü duruşunun olduğunu ve bunu eylemlerine de yansıttığını belirtmiştir. Kadın hakları konusunda yönetmenin tavrını Mehmet şöyle ifade etmiştir: *"...Geçen sene kadınlar sahneye çıkamaz diye bir algı vardı... Ben geçen sene 1 Mayısta yürüyüşe çıkarken Emre hocanın ağzında başka bir cümle yoktu: "Kadınlar sahnedir, her zaman da sahnede olacaktır".* Yönetmenin bu duruşunu kendi oyunlarında da gösterdiğini belirten Seyithan ise görüşünü şöyle ifade etmiştir: *"...yaptığı reji ile ve anlattığı bakış açısıyla biz bu sanatsal ve kültürel bozulmalara karşı oyunda değindiği bazı noktaları görebiliyoruz. Öyle bir detaylı şekilde anlatıyor ki bunu, öyle estetik bir çerçevede anlatıyor ki izleyen kişi cevabını alıyor".* Aynı görüşleri desteklen Ilgın da sanattaki yüzeyselliğe vurgu yaparak yönetmenin bunların karşısında olduğunu belirtmiştir: "*bir kere haftada en az 7-8 tane oyun okumalısın diyor. Ki bunun yanında şiirleri, dergileri,*

gazeteleri, kitapları, romanları saymıyorum... Sadece dış estetik olarak sahneye uygun birinin sahnede olmasına şiddetle karşı. Yani bunun dış görünüşle, güzellikle, yakışıklı olmakla alakalı olmadığını savunuyor". Yönetmenin asistanlarından biri olan Zişan ise yönetmeni anarşist olarak nitelendirmiş ve bu tavrının öğrenciler üzerinde etkili olduğunu söylemiştir: "*....her zaman şey derim Emre hoca için; "tiyatrocuların anarşisti" derim. Hep böyle haksızlığa ve olumsuzluğa karşı duruşu olur...Belki de o yüzden öğrencilerini bu kadar çok kanalize edebiliyor bu yolda".* Yönetmenin kendisinin de bu konuyla ilgili görüşü oyuncuların görüşlerini desteklemiştir ve yönetmen bu konularda net tavrının olduğunu ve hep mücadele ettiğini belirtmiştir: "*mücadele...hayatın her alanındaki olumsuzluklarla bence mücadele etmeyi bilmek gerekiyor. Eğer insan mücadele ruhunu ve isteğini kaybederse o zaman insan olmaktan çıkar. Ben o yüzden umutsuzluğa, mücadele ruhunun bırakılmasına her daim karşı oldum".*

Katılımcılardan 3'ü yönetmenin sanatsal olumsuzluklara ve bozulmalara karşı tavrını kurmuş olduğu Gençlik Sahnesi'nde verdiği eğitimlerle göstermiş olduğunu bildirmektedir. Yönetmenin bu tavrının öğrenciler üzerinde büyük etkilerinin olduğunu ve bakış açılarının değiştiğini söyleyen Birkan görüşünü şöyle ifade etmiştir: *"Gençlik Sahnesi. Yani çok önemli bir şey. Onun yaşındaki, onun tecrübesinde ki bir kişinin bu işi yapması... Hocalık yapmaksa mevzu, konservatuarda da yapabilirdi, özel ders de verebilirdi para karşılığı… Bizi alıyor ve bir süreç var. Bu süreç sonunda hepimiz değişiyoruz…Hayata farklı bir bakış açısı ile girip, farklı bir bakış açısı ile çıkıyoruz".* Seyithan da aynı görüşleri paylaşarak Gençlik Sahnesi'nin diğer sanat kurumlarından farklı olduğunu belirtmiştir: *"Yaşadığımız ülkede tiyatro yapmak çok zor bir zanaat. Her açıdan engellere ve baskılara maruz kalabiliyor. Bu anlamda biz Gençlik Sahnesi'nde biraz özgür bir alan yarattık kendimize".* Yönetmenin görüşleri de oyuncuların görüşlerini desteklemektedir. Gençlik Sahnesi'ni kendi mücadelesi olarak nitelendiren yönetmen görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

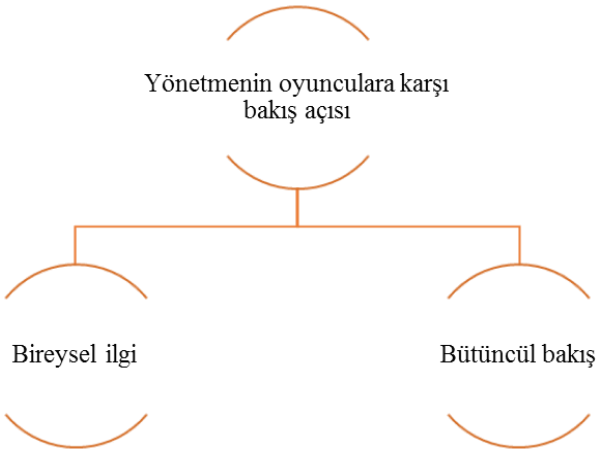
"Herkesin hayatta bir mücadele şekli vardır...Benim de hayattaki mücadele şeklim buymuş. Genç ve istekli, kendine alan arayan, kendini ifade etmek için alana ihtiyacı olan gençlerle bir şey üretmekmiş, onlara o alanları açmakmış benim de mücadelem. Çok çalışmayı, üretmeyi seven bir adamım. Bunu da mümkün olduğunca öğrencilerime aşılamaya çalışıyorum.

O yüzden onlar da öyle olacaklar. Ve ne güzel çalışkan, üretken, belki de benim hiç tahmin edemeyeceğim yerlere giden ve beni 1000 kat daha geçebilecek oyuncular yetişiyor".

Sonuç olarak yönetmenin sanatsal olumsuzluklara karşı her zaman net bir tavrının olduğunu, bunu eylemlerinde de gösterdiğini, kendi sanat mücadelesini de kurmuş olduğu Gençlik Sahnesi'nde verdiğini söylemek mümkündür.

4.1.1.2. Yönetmenin oyunculara bakış açısıyla ilgili katılımcı görüşleri

Yönetmenin oyunculara karşı genel bakış açısını anlamak için yönetmenin oyunculara karşı tarafsızlığı ve rol dağıtımıyla ilgili sorular sorulmuş ve elde edilen görüşler "bireysel ilgi" ve "bütüncül bakış" temaları altında toplanmıştır.



Şekil 4.3. *Yönetmenin Oyunculara Bakış Açısı*

Katılımcılardan 6'sı yönetmenin oyuncuya karşı tavrının oyuncunun verdiği emekle berlirlendiğini bildirmiştir. Oyunculara göre yönetmen tarafsızlık konusunda adaletli davranarak çok emek verenle çok uğraşmaktadır ve herkese farklı kanallarla yaklaşımda bulunmaktadır. Yönetmenin oyuncularla farklı ilişkilerin geliştirdiğini ve bunun paylaşım sürecine göre değiştiğini belirten Seyithan görüşünü şöyle ifade etmektedir: "*...her birimizi seviyor ama her birimiz ayrı seviyor... Yani paylaşım sürecine göre. Sene içerisinde Emre hoca ile ne kadar iletişim kurulabilmiş, ne kadar aradaki bağ artmış, paylaşım artmış".* Yönetmenin eşitlikten daha çok adaletli olduğunu belirten Nihal, yönetmenin herkese karşı farklı yaklaşım şeklinin olduğunu,

ama en sonra hepsini performans olarak aynı yere getirdiğini söylemiştir: *"Bir resim vardı. Hatırlar mısın? Eşitlikle ilgili ve adaletle ilgili. Onun gibi Emre hoca. Oradaki adalet kısmı aslında… Sana ne lazımsa onu veriyor… Beni ittiriş şekli ile gidip Merveyi ittiriş şekli çok bambaşka. Ama hepimizi aynı yere getiriyor"*. Aynı görüşleri Birkan da paylaşarak yönetmenin farklı kanallarla oyunculara yaklaştığını belirtmiştir: *"...15 kişilik bir ekipsek, 15 kişinin 15 farklı öğrenme yolu var… Kişiye göre davranıyor yani"*. Başka bir sorunun yanıtında yönetmenin bu konuyla ilgili görüşü mevcuttur. Yönetmen sahnede farklı insanlarla farklı ilişki kurduğunu belirterek oyuncuların bahsettiği durumu kendisi de ifadeleriyle desteklemektedir: "*..Arada kadını da var, erkeği de var, bekar kadını da var, evli kadını da var... Çılgın olan da var, daha muhafazakar olan da. Hepsi ile doğru ve onu anladığını belli edecek şekilde ama kendin olmaktan çıkmadan ilişki kuruyorsun"*. Yönetmenin çok emek sarfeden oyuncuya çok özen gösterdiğini belirten Ilgın, aynı zamanda diğerlerine karşı yönetmenin tutumunun sert olmadığını ve her zaman açık kapı bırakarak diğerlerinin de yüksek seviyeye gelmesini beklediğini ifade etmektedir: *"...atıyorum 10 kişi var, 3 tanesi çok iyi oynuyor. Emre hoca o üç tanesine çok özen gösteriyor. Bu demek değil ki diğer 7 kişiyi sevmiyor...Sen o 3 kişiden biri değilsen, olmayacağın anlamına gelmez. Çünkü orayı kapatmıyor...O yüzden "adalet" çok daha iyi oldu"*. Ilgın aynı zamanda başka bir sorunun yanıtında yönetmenin kime nasıl yaklaşması konusunda iyi olduğunu belirterek, oyuncularla farklı kanallarla ilişki kurduğunu belirtmiştir: *"...hepimizin farklı özelliklerinin olduğunu biliyor. Hepimizin farklı durumlarının olduğunu ve kime nasıl yaklaşacağını çok iyi biliyor"*. Yönetmen, herkese karşı eşit davrandığını ama kişilerin yetenek ve çabalarına göre ilerlemelerinin değiştiğini söylemiştir:

"*...derslerde ve eğitimde net çok adaletliğimdir. Bunu açık açık söyleyebilirim. Asla adam kayırmam... Birine gösterdiğim emek neyse diğerine de aynı emeği harcarım. Ama daha fazla alan ve daha az alan vardır. Bunun için yapabileceğim bir şey yok. Daha fazla alanlar daha çok yol kat edeceği bir gerçek"*.

Sonuç olarak yönetmenin bireysel farklılıklara odaklanarak davranış stilleri geliştirdiğini söylemek mümkündür.

Katılımcılardan 7'si yönetmenin bütüncül bir bakışa sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yönetmenin bütün oyunculara karşı genel tavrı onların bir bütünün parçası olarak görmesi şeklindedir. Oyuncuların görüşlerine göre yönetmen, farklı

görüşleri bir araya getirmekte ve onları bir bütün olarak görmektedir. Yönetmenin rol dağıtımdan önce sahnede büyük ve küçük rolün olmadığını ve herkesin sorumluluğunun eşit olduğunu anlattığını belirten oyunculardan Seyithan görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

"...atıyorum ben oyunun 5. dakikasında giriyorum, 2 repliğim var… Ama ben o role yaklaşırken "üff, bana sadece 2 - 3 replik vermiş, sadece 5 dakika giriyorum lanet olsun" bakış açısı ile bakmıyorum. Ben orada bir bütünün parçasıyım ve bütüne hizmet ediyorum.... Bunun da bir rol olduğunu ve rolün büyüğünün küçüğünün olmadığını bu adam bana öğretti çünkü 6-7 aylık eğitim sürecinde".

Aynı görüşleri paylaşan Zişan "*sahnede büyük - küçük rolün olduğuna inanmıyor. Hep birlikte bir şey koyuyoruz ortaya"* ifadelerini sarfederek yönetmenin herkesten eşit çaba beklediğini belirtmiştir. Yaşanan olumsuz olaylara karşı yönetmenin tavrının her zaman bütüncül ve eşit olduğunu söyleyen Birkan şu ifadeleri kullanmıştır: "*...ertesi gün hepimize tekrar aynı sevgi ile, aynı bakış açısı ile geliyor".* Ilgın da görüşlerini *"...Emre hoca öyle bir noktaya getiriyor ki zaten öğrencileri, kimse arkadaşını kıskanmıyor"* şeklinde beyanda bulunarak yönetmenin çatışmaları önlemek adına bütüncül bir yaklaşım sergilediğini ifade etmiştir. Aynı görüşleri paylaşan Nihal da yönetmenin bu tavrını *"...dün kendisi de söyledi 17 tane başrol bir oyun olamaz. Ama böyle yapabiliriz, hepinizin sahnede olduğu bir oyun yapabiliriz"* şeklinde ifade etmiştir. Sahnedeki bu bütüncül bakışı yorumlayan Merve de herkesin bir bütün olduğunu ve sahnede bulunma süresinden bağımsız olarak herkesin aynı sorumlulukla orada olması gerektiğini belirtmiştir: "*Birinin daha çok sahnede bulunuyor olması, birinin sadece 2 saniye girip çıkıyor olması önemli değil. Herkes aynı konsantrasyon ve algı açıklığı ile orada bulunmak zorunda".* Konuyla ilgili yönetmenin kendi düşünceleri de oyuncularla aynı yönde olmakla beraber yönetmen, oyuncuların olabilecek itirazlarını ve çatışmalarını önelemek adına eğitim sürecinde bununla ilgili anlatımlarda bulunduğunu ve bütün olmayı, takım olmayı öğrettiğini beyan etmiştir: *"bana rolü vermedi, Allah kahretmesin" kaprisi benim sınıflarımda olmaz...Çünkü başından sonuna zaten bunun ne kadar yanlış olduğunu öğrenirler... takım olmayı, bir arada iş üretmeyi öğretiyoruz".*

Sonuç olarak yönetmenin oyunculara karşı yaklaşımı hakkında şunlar söylenebilir: Yönetmen oyunculara karşı adaletli davranmaktadır. Yönetmen, çok çalışanları değerlendirmekte, aynı zamanda hiç bir kayırma yapmamaktadır. Herkese eşit muamele

gösteren yönetmen, bütüncül bakış açısı sağlamakta ve herkesin kendisini geliştirmesi için gerekli şartları onlara sunmaktadır. Bireysel ilgi boyutunda kişileri analiz eden ve onlara gerekli olan yardımı sağlayan yönetmen, paylaşım süreçlerine göre de oyuncularla farklı ilişkiler geliştirmektedir. Farklı kişilerin farklı öğrenim yollarının, farklı iletişim biçimlerinin olduğunu varsayan yönetmen, farklı kanallarla hitab etse de sonunda herkesi bir bütünün parçası olduğuna ikna etmektedir.

Nihai sonuç ise odak kişinin bireysel ilişkiler geliştiren, bütüncül bakış açısına sahip olan ve sanatsal olumsuzluklara karşı net bir duruş geliştiren biri olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.2. Estetik görünüm boyutuna ilişkin bulgular

Yönetmenin dış görünümle ilgili yaklaşımına ilişkin oyuncuların ve yönetmenin görüşlerinden elde edilen bulgular, "yönetmenin dış görünümü" ve "yönetmenin oyuncuların görünümlerine ilişkin yaklaşımı" temaları altında sunulmuştur.

4.1.2.1. Yönetmenin dış görünümüyle ilgili katılımcı görüşleri

Katılımcılardan 7'si yönetmeni oldukça hoş, temiz, yakışıklı ve kendine özgün tarzı olan biri gibi tanımlamıştır. Ayrıca oyuncuların düşüncelerine göre yönetmen giyim kuşamında her zaman bir ahenge ve dengeye önem verir ve göz yormayan renkler kullanarak kendi tarzını yaratmaya çalışır. Konuyla ilgili görüşlerini Seyithan şöyle ifade etmektedir: *"...giyimine gerçekten önem veriyor. Mesela kırmızı bir kazak giyiyor diyelim. Mutlaka ayakkabısının içerisinde kırmızı bir renk olması gerekiyor...Bunu dengeliyor yani. Hayatında her şeyde denge olan bir adam".* Yönetmenin kendine has tarzının olduğunu ve zaman zaman kendisinin de hoşuna giden tarz giyindiğini söyleyen Mehmet, yönetmenin yakışıklı olduğunu belirtmiştir: *"...Saç stili klasik ama kendisine çok yakışıyor... Ortalama bir yüzü var ama yakışıklı bir adam... Tarzına giyim kuşamına gelecek olursak tarzı da fena sayılmaz ya...Geçen yılki tarzı çok güzeldi. Kendine has bir tarzı var".* Nihal da aynı şekilde yönetmeni yakışıklı bularak onun temiz ve özenli olduğunu ve bunların üzerine bir aurasını ekleyerek etkileyici bulmuştur. Ayrıca Nihal, yönetmenin giyim tarzının çok yönlü olduğunu ve bu sayede herkese hitap ettiğini belirtmiştir: "*...mesela elinde purosu var, kulağındaki küpesi var...Yani burasından elitizm fışkırıyor, burasından popülizm fışkırıyor, buradan sokak çocuğu fışkırıyor. Müthiş birçok yönlülük bence. Bizi bu kadar ikna etmesinin sebebi de bu. Herkese hitap*

ediyor". Yönetmenin göz yormayan bir tarza sahip olduğunu söyleyen Ilgın aynı zamanda bunu beğendiğini de belirtmiştir: *"...Spor giyiniyor. Beni yormuyor. Renkli giyinir genelde. Atıyorum turuncu tişörtü, turkuaz spor ayakkabısı, kotu. Ben seviyorum"*. Merve de aynı şekilde yönetmenin bu konuda çok dikkatli olduğunu ve etkileyici olduğunu belirtmiştir: "*Bence çok yakışıklı. Kesinlikle dış görünüşüne çok dikkat eden biri... Çok da tarz"*. Zişan, daha çok profesyonel anlamda değerlendirme yaparak yönetmeni sahneye çok yakıştırdığını ve onun iyi bir maske olduğunu belirtmiştir. Zişan, yönetmeni çok özenli olmayan ama temiz ve rahat tarza sahip olan biri olarak nitelendirmiştir: "*Rahat giyinir genelde. Çok özenli değildir. Ama özenli değildir kötü anlamda değil. Temiz ve rahattır"*. Bu konuda yönetmenin düşünceleri oyuncuların görüşlerini desteleyecek türdendir ve yönetmen de kendisini özenli ve temiz biri olarak nitelendirmiştir. Ayrıca yönetmen bu durumu saygıyla ilişkilendirmiş ve aynı zamanda oyuncularına birer örnek olması amacı güttüğünü de açıklamıştır:

"*Mümkün olduğunca temiz giymeye çalışırım. Kişisel bakımıma mümkün olduğunca dikkat etmeye çalışırım. Çünkü bu insanın kendine saygısıyla alakası olduğunu düşünüyorum. Dediğim gibi, sen ne yaparsan seni örnek almaya başlayan insanlar da onu yapmaya başlıyorlar. Dolayısıyla da dikkat etmek gerektiğini düşünüyorum"*.

Ayrıca gözlem sonrasında yönetmenle konuşulduğu sırada yönetmen giyim kuşamın önemine vurgu yapmış ve insanların duygularını yansıtmasında giyimin önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir (Araştırmacı günlüğü, 01.04.2019). Katılımcıların görüşlerinin yanısıra gözlem verileri de destekleyici veri olarak belirtilebilir. Gözlem verilerinde de yönetmen farklı tarzı olan ve hoş görünümlü biri olarak tarif edilmiştir (Fiziksel gözlem, 01.04.2019).

4.1.2.2. Yönetmenin oyuncuların görünümlerine ilişkin yaklaşımı hakkında katılımcı görüşleri

Yönetmenin oyuncuların görünümlerine ilişkin yaklaşımı hakkındaki görüşler "öneride bulunma" ve "beğenme" temaları altında toplanmıştır.

Şekil 4.4. *Yönetmenin Oyuncuların Görünümlerine İlişkin Yaklaşımı*

Katılımcılardan Mehmet ve Seyithan, yönetmenin bazen oyuncuların giyimlerini ve tarzlarını beğenerek bunu dile getirdiğini ifade etmiştir. Mehmet konuyla ilgili fikrini şu sözlerle açıklamıştır: "*..mesela senin tarzını beğendiği zaman çok net olarak söylüyor. Bugün diyor çok güzel giyinmişsin, senin tarzını beğeniyorum"*. Seyithan da aynı görüşleri paylaşarak yönetmenin bu tavrını motive edici unsur olarak değerlendirmiş ve görüşlerini şu cümleler ile ifade etmiştir: *"...bugünün en güzel giyineni ve en şık seni seçiyorum" falan dediği anlar oluyor... Ama aynı zamanda o kişileri de motive edici bazı şeyleri oluyor".*

Katılımcılardan 7'si yönetmenin kendilerine önerilerde bulunduğunu ifade etmiş ve aynı zaman da bu önerilerin çok işe yaradığını belirtmiştir. Yönetmenin kendilerine olan önerilerini dile getiren oyunculardan Nihal "*...sana şu saç çok güzel gider"* ifadesini kullanmış, Mehmet *"...onun altına beyaz pantolon giyinirsen daha güzel olur falan diyor",* Ilgın ise *"...bu saç tarzın çok iyi. Bence bunu bozma. Sana çok uzun yakışmıyor"* ifadelerini kullanarak bulguyu desteklemiştir. Yönetmenin önerilerinin çok işe yaradığını savunan Merve, arkadaşlarına verilen tavsiyelerin de çok güzel sonuçlar verdiğini belirtmiştir: "*...sınıfta bir arkadaşın saçların ortası açılmış...Bütün yıl ona saçını keserse çok yakışıklı olacağını söyledi. Ve şimdi oyun için çocuğun saçını kesmesi gerekti. Ve gerçekten o kadar yakışıklı oldu ki".* Yönetmenin asistanı da benzer görüşleri paylaşmış ve yönetmenin bu konuda önerilerini arkadaşça ilişkilerinden kaynaklandığını belirtmiştir:*"...hani dedim ya arkadaş gibiyiz diye. Dikkat eder, bakar. Ne kadar güzelmiş üstündeki ya da bu sana hiç yakışmamış, bunu giyinme der".* Birkan

ise yönetmenin önerilerinin özel hayatta değil, daha çok işle ilgili olduğunu belirtmiştir: *"...mesela provalarda giyeceğimiz kostüme benzer kıyafetler giyin der. İşle alakalı sadece".* Yönetmenin konuyla ilgili görüşleri de oyuncularla aynı yöndedir. Yönetmen oyunculara önerilerde bulunduğunu, bunların işe yaradığını, ama bunu hiç bir zaman yargılama yada rencide etme amacıyla yapmadığını belirtmiştir:

"*...erkekler şey demeye başladı, hocam siz bizim "imaj maker"mız olun. Çünkü birinin saçı başka türlüydü. Onun için şey dedim ben: "sen şöyle vursana saçını. Diğerine dedim ki sen sakal bırakır mısın, sen bilmem ne yapar mısın, sen keser misin sakalını falan dedim. Hepsi çok güzel oldular".*

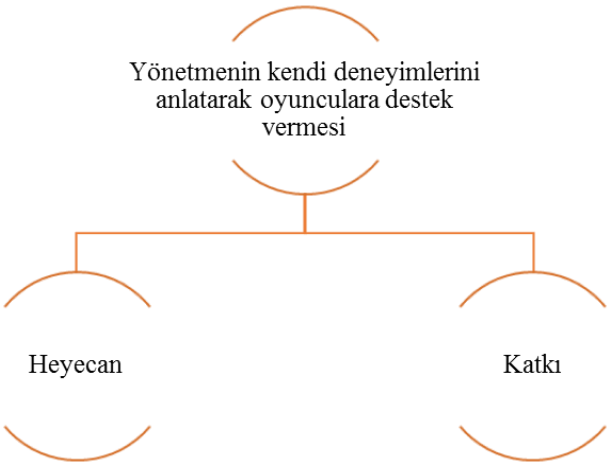
Sonuç olarak yönetmenin giyim kuşamın önemine inandığını söylemek mümkündür. Yönetmen, ister kendi tarzıyla ilgili olsun, ister oyuncuların tarzıyla ilgili olsun her zaman güzel görünümün gerekli olduğunu savunan bir yönetmendir. Oyuncuların genel görüşlerine göre yönetmenin önerileri de işe yaramaktadır ve yönetmenin beğendiğini dile getirmesi durumu da oyuncuları motive etmektedir. Kısaca odak kişinin estetik görünümlü olduğunu, estetik önerileri olan biri olduğunu ve bunların hem mesleki saygı, hem de öz saygı açısından gerekli olduğuna inanan biri olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.3. Estetik destek boyutuna ilişkin bulgular

Yönetmenin oyunculara vermiş olduğu desteğe ilişkin oyuncuların ve yönetmenin görüşlerinden elde edilen bulgular, "kendi deneyimlerini anlatarak destek olma" ve "motive etme süreçleri" ve "sanatsal destek" temaları altında sunulmuştur.

4.1.3.1. Yönetmenin kendi deneyimlerini anlatarak oyunculara destek vermesine ilişkin katılımcı görüşleri

Gözlemlerde, yönetmenin prova süreçlerinde kendi tiyatroculuk deneyimlerini oyunculara anlattığı ve "zaten güzel olan taklit edilir", "insanoğlu düşünceyi hissederek bilir", "edeple emek kardeştirler" tarzında cümleler sarfederek sanatsal destek sağladığı gözlemlenmiştir (gözlem 2, 10.04.2019). Bunun üzerine bu anlatımın oyuncular ve yönetmen tarafından nasıl değerlendirildiği sorulmuş ve elde edilen bulgular "heyecan" ve "katkı" temaları altında toplanmıştır.



Şekil 4.5. *Yönetmenin Kendi Deneyimlerini Anlatarak Oyunculara Destek Vermesi*

Katılımcılardan 4'ü bu anlatıları bir hikaye olarak nitelendirmiş ve bunları dinlerken heyecan duyduğunu ifade etmiştir. Bu anlatıların kendisine hem katkısının olduğunu, hem de bir hikaye düzeyinde dinlediğini belirten Nihal, görüşünü "*...aaa...Emre hoca bir şey anlatıyor,bir anısını anlatıyor"* ifadesiyle dile getirirken, Seyithan, yönetmeni merakla ve heyecanla dinlediğini belirtmiştir: *"...öyle bir alıyor ki çevreyi "şimdi ne anlatacak acaba" diyoruz. Anlattığı şey çok sıradan olsa bile heyecanla ve merakla dinliyoruz".* Yönetmeni her zaman heyecan ve hayranlıkla dinlediğini belirten Zişan, bu anlatıları da aynı şekilde değerlendirerek, yönetmenin inanılmaz bir anlatıcı olduğunu ve bu sayede herkesi kendi aurasıyla etkilediğini vurgulamıştır: *"...ben her zaman hayranlıkla dinliyorum şahsi olarak belirtmek gerekirse...İnanılmaz bir anlatıcı".* Konuyla ilgili yönetmenin kendi görüşlerinde de bu anlatıları anlatma amaçlarından biri, tiyatroculuk hikayelerinin gelecek nesillere aktarılmasıdır: "*...tiyatronun yaşanırlılığına dair büyük ustalardan bize aktarılan, bizim de onlara aktarmaya bence görevli olduğumuz hikayeleri de anlatmak zorundayız. Ki onlar da bir gün başkalarına anlatırlar. O yüzden de önemli olduğunu düşünüyorum".*

Sonuç olarak yönetmenin kend tiyatroculuk deneyimlerini anlatması oyunculara bir hikaye heyecanı yaratmakta ve bu da yönetmenin amaçlarından birine hizmet etmektedir.

Katılmcıların 6'sı bu anlatıların kendi tiyatrculuk serüvenlerine önemli bir katkısı olduğunu belirtmiştir. Mehmet bu tarz anlatıları kendisi için önemli bularak, bu sayede

aklında bir sürü şeyin kaldığını ve öğrendiğini belirtmiştir: *"bunun bana katkısı çok büyük. Çünkü karşımda gerçekten tecrübeli bir insan var….Ve o bana tecrübelerini, bilgisini anlatıyor ve bundan aklımda kalan çok şey var".* Bu anlatıları hem çok heyecanlı bir hikaye olarak nitelendiren Nihal, hem de kendisi için bunu tiyatroculuğa dair bir not saymaktadır: *"...içeride mutlaka bir şey yaşatıyordur ki muhtemelen demeyeceğim yaşatıyor....Bunu oyunculuk kafamda bir not sanıyorum. Böyle bir etkisi var".* Birkan bu anlatıların zaten gerekli olduğunu, bunun Emre hocaya has bir tarz olduğunu belirterek kendisi için de bir katkı sağladığını ifade etmiştir: *"...verimli oluyor tabii ki de. Ama başka verimli olan yöntemler de olabilir. Emre hocanın bir tarzı var. Kendi tecrübelerini anlatıyor".* Merve bu anlatıların ona çok büyük katkı sağladını belirtmiş ve yönetmenin anlattığı şeylerin her oyuncunun başına gelebilecek şeyler olduğunu söylemiştir. Yönetmenin bu deneyimleri paylaşmasındaki amacının oyuncuların öğrenmesi olduğunu belirten ve kendisine ne tür yardım sağladığını bir örnek vererek durumu izah eden Merve *"anlattığı şeyler genelde bir oyuncunun başına gelebilecek şeyler. Sahnede karşılaşabileceğin sorunlar"* ifadesiyle görüşlerini bildirmiştir. Yönetmenin kendi deneyimlerini paylaşmasının bir amacı olduğunu, bunu planladığını ve bunu oyunculara katkı sağlamak ve yardımcı olmak amaçlı anlattığını belirten Ilgın, "*muhakkak planlıyordur. O anlattığı anısından bir şey gelecektir... Ya sahne üzerinde yaşanan bir şey ona o anıyı hatırlatmıştır, ya da anlatacağın şey o sırada oynayacak birine yardımcı olacaktır"* cümleleri ile fikrini beyan etmiştir. Konuyla ilgili yönetmenin düşünceleri de oyuncuların düşüncelerini desteklemektedir. Yönetmen, bu deneyimleri anlatmasını oyuncuların daha iyi öğrenmesi için gerekli olduğunu düşünmekte ve bu sayede daha etkili öğrenim sürecinin olacağına inanmaktadır: "*...doğru zamanda doğru anıyı anlattığınız zaman o unutulmaz. Yani telefonun siyahlığıyla ilgili bir şey anlatmak istiyorsanız öğrenciye, bir anı ile pekiştirdiğin zaman onu asla unutmaz".*

Sonuç olarak yönetmenin kendi tiyatroculuk deneyiminin anlatması öğrenciler üzerine etkili olarak, onlara birçok konuda yardımcı olmaktadır.

Nihai sonuç olarak yönetmenin deneyimlerini anlatması, oyuncuların hem heyecanlarının ve duygularının kabarmasına, bu süreçten rahatsız olmadıklarına, hem de bu anlatıları kendileri için önemli görerek, kendilerine katkı sağladığını düşünmelerine sebep olmaktadır.

4.1.3.2. Yönetmenin oyuncuları motive etme süreçlerine ilişkin katılımcı görüşleri

Yönetmenin oyuncuların nasıl motive ettiği hem oyunculara, hem de yönetmene sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda "duyguyla motive etme" teması oluşturulmuştur. Katılımcıların hepsi motivasyon süreçlerinin hep duygu içerdiğini ve tamamen soyut şeylerle motive olduklarını belirtmektedir. Bazı oyuncular yönetmenin onlara duygu vererek, onlara bir şey yaşatarak motive ettiğini bildirmiştir. Örneğin Nihal, yönetmenin onlara bir haz vaad ederek motive ettiğini belirtmiştir ve bu hazza ulaşma yolunda onu motive etmiştir. Burada söz konusu olan estetik hazdır ve tamamen sanattan beslenen soyut bir kavramdır. Nihal motive sürecine ilişkin görüşlerini *"...bir şey vaad ediyor. Diyor ki, bana inanırsan, buraya inanırsan, kendine inanırsan, bir şey kazanacaksın, bir şey yaşayacaksın, mutlu olucaksın, bir haz yaşayacaksın ve ömrün boyunca bunu unutmayacaksın"* cümleleriyle ifade ederken, Zişan, yönetmenin onlara bu işi yürek koyarak yapıldığını gösterdiğini ve bu yüzden hepsinin orada olmaktan mutlu olduklarını belirtmiştir: "*...yürek koymayı öğretti en başta zaten. Biz bu işi yüreğimizi koyarak yapıyoruz. Teknik olarak değil de daha çok manevi olarak eğitiyor bizi. O yüzden orası koşarak gittiğimiz bir yer".* Yönetmenin motivasyon tarzını biraz sert bulan Mehmet, prova sırasında motivasyon düşüklüğü yaşandığında yönetmenin onlara hem kızdığını, hem de kırıldığını belirtmektedir: *"...sorguluyor ve kızıyor. Yeri geldiğinde daralıyor, kırılıyor falan. O kırılınca biz daha çok etkileniyoruz….Ondan sonra daha bir yüksekte başlıyorsun".* Yönetmen kendilerine kırıldığında oyuncular da bundan etkilenip üzülüyor ve daha iyisini yapmak için motive oluyorlar. Duygularını açıkca paylaşan ve gösteren yönetmen, oyuncular üzerine etkili olmaktadır. Seyithan da yönetmenin oyunculara duygusal bileşenlerle yaklaştığını, onların hangi duyguyu nasıl yaşadığının farkında olduğunu ve ona göre yönlendirdiğini, duyguları etkili idare etmek konusunda eğitici olduğunu belirtmektedir: *"...yaşadıklarınızla gelin ve bu yaşadıklarınızı sahne üzerinde dönüştürün diyen adam. Bizi sürekli düştüğümüz anlarda motive edip ayağa kaldırabiliyor...bazen ne hissettiğimizi hatırlamadığımız anlarda bize "şu an şunu hissediyorsun" dedirtebilen bir insan".* Merve de aynı görüşleri paylaşarak, yönetmenin oyuncuların duygularının farkında olduğunu ve onları duygusal olarak rahatlattığını belirtmiştir: *"...bizi motive etmesi için aslında bilmediğimiz şeylerin farkında olması ve buna yönlendirmesi gerekiyor... oyun içinde yine yönlendirmeleri ile röle dair de, oyuna dair de rahatlatarak motive ediyor açıkçası".* Bu duygusal

rahatlatma sürecinden Ilgın da bahsederek, çok etkili bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Ilgın yönetmenin oyuncuları duygusal bir sınıra getirdiğini belirtmiş ve bu tarz ile motive olduklarını ifade etmiştir: *"…ilk başta süründürüyor bence öğrenciyi motive ederken. Onu getirebileceği en duygusal sınıra getiriyor… bunu çok dikkatlice ve kontrollü yapıyor… Seni rahatlatıyor. O rahatlatma sürecinde gerçekten kullandığı taktiği bilsem ben de uygulayacağım"*. Bu duygusal bileşenlerin etkili olduğunu ve çalışmalarında sürekli olarak bu tarz motive unsurları kullandıklarını söyleyen Birkan, prova süreçlerinden bir örnek vererek durumu açıklamıştır:

"...yaklaşık 1 hafta önce herhalde provada akış alacaktık. Bir türlü oyunu başlatamıyorduk. Çok sevdiği için müzik vardır Gençlik Sahnesi ile alakalı. Şarkı açtı. Yine senenin ilk başında yaptığı şey yaptı: "el ele tutuşup gözlerinizi kapatıp yatın" dedi. "Ve beni gaipten bir ses olarak duymaya başlayın". Orada yine bir çalışma yaptık ve güzel oldu".

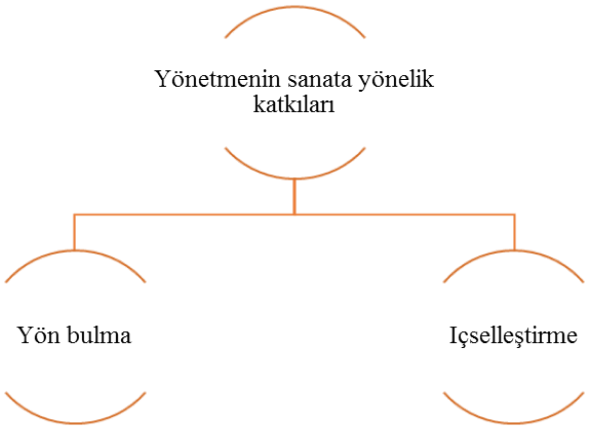
Konuyla ilgili yönetmenin görüşleri de oyuncuların görüşlerini desteklemektedir. Yönetmenin konuyla ilgili görüşlerinde de motive süreçlerinde duygusal bileşenler kullandığı yer almaktadır. Yönetmen öncelikle bir bağ kurduğunu ve bağ sayesinde oyuncuların iyi performans göstermeye motive olduğunu ifade etmiştir:

"... yarası olmayan yaratamaz deriz biz... Yaralarımızı sararak değil birbirimize sarılarak geçirmeye çalışıyoruz....O yüzden de bir kere buradan bakmayı öğrendikten sonra onları motive etmeme ihtiyaç kalmıyor. Onlara bakışım, belki edeceğim bir söz, dinlediğim bir şarkı, o günkü ruh halim onları bir anda motive edebiliyor".

Gözlem süreçlerinde de yönetmenin sürekli oyunculara "bravo", "aferin", "sana güveniyorum" tarzında cümleler sarfederek bu tarz motive ettiği gözlemlenmiştir (gözlem 3, 15.04.2019). Sonuç olarak yönetmenin motive etme tarzı tamamen duygusal bileşenler içerdiğini söylemek mümkündür. Yönetmenin oyunculardaki yaratmış olduğu duygular onları oyuna motive ederek tiyatroculuk anlamında destek sağlamaktadır.

4.1.3.3. Yönetmenin oyunculara sanatsal destek vermesine ilişkin katılımcı görüşleri

Katılımcılara yönetmenin sanata yönelik ne tür katkılarının olduğu sorulmuş ve elde edilen bulgular "içselleştirme" ve "yön bulma" temaları altında toplanmıştır.



Şekil 4.6. *Yönetmenin Oyunculara Sanatsal Destek Vermesi*

Katılımcıların 3'ü, yönetmenin sanata yönelik katkılarını, onların sanatı içselleştirmesinde yardımcı bir etken olarak değerlendirmiştir. Nihal ve Ilgın zaten önceden sanata yönelik olduklarını, ama icra ettikleri sanatın yönetmenin desteği ile daha ileri düzeye taşıdıklarını söylemiştirler. Nihal, zaten yıllardır tiyatro yaptığını, ama yöneliminin yanlış olduğunu ve bu konuda yönetmenin ona yardımcı olduğunu belirtmiştir: *"...sanata nasıl yöneldiğimle ilgili çok payı var... yanlış yapıyormuşum aslında...Ama şu anda vicdanım rahat. Doğru bir şey yapamasam da doğru bir şey yapmayı deniyorum".* Ilgın da sanata yönelnmesinde yönetmenin çok büyük payı olduğunu belirtmektedir: *"...sanatı içselleştirmemde, sanata daha fazla kendimi bırakmamda. Daha doğrusu kalbimi açmamda büyük etkileri var".* Konuyla ilgili yönetmenin görüşleri de bu fikirleri destekleyecek türdendir. Yönetmen oyuncuların birer tiyatrocu olması için onların sanatı anlamasına ve içselleştirmesine yardımcı olarak onları öncelikle bu yolda eğitiyor: "*...öncelikle kendi dünyalarını keşfedip, kendi dünyalarını büyütmeleri gerektiğini anlamalarını sağlıyoruz... Kendilerini estetize ederek, sahne üzerinde cümlelerini kurmayı öğreniyorlar. Sanat üretiminin temeli de burada başlıyor".*

Sonuç olarak yönetmenin sanatsal konuda bir içselleştirme yaşattığını, yanlış kalıplar edinen oyunculara da doğrusunu göstererek sanat konusunda destek verdiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların 4'ü ise bu konuda görüşlerini ifade ederken, sanatdaki yönlerini yönetmen sayesinde bulduklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili görüşlerini ifade eden

Mehmet, konservatuar sınavını kaybettiğini ve bu yüzden herşeyi bırakmayı düşündüğünü belirtmiştir. Daha sonra yönetmen ona yolunu bulmasında yardımcı olmuş ve kendine olan güvenini geri getirmiştir: "*...kendimi inancımı çok arttırdı gerçekten...O dönem çok büyük bir karmaşa idi benim psikolojimde. Yolumda giderken yolumdan sapmıştım...Sonra çok net beni tamir etti ve yoluma soktu".* Aynı düşüncelere ortaklık eden Seyithan da aslında kimya mühendisliği okuduğunu ve tiyatroyu bir hobi olarak gördüğünü, yönetmeni tanıdıktan sonra ise tiyatroyu meslek olarak edindiğini bildirmiştir. Konservatuar sınavına girmeyi düşünen Seyithan görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: "...*Emre hoca ile tanıştıktan sonra aslında bu mesleğin güzelliklerini, bu mesleğin bir meslek olmadığını, bir mesele olduğunu ve bunu yaparken bir hazz duymayı öğrendim... sonra kararım direkt değişti. Mühendisliği bırakıp konservatuar okuyacağım dedim".* Yönetmeni tanıdıktan sonra aslında tiyatro yapmayı ne çok istediğini farkeden Merve, diğer sanat dallarına olan ilgisinin de yönetmen sayesinde arttığını ve sanattan aldığı hazzın da arttığını belirtmiştir: *"...bir kere ben bunu bu kadar istediğimi hiç farketmemiştim... Üstelik bu sadece tiyatroyla da sınırlı değil... sanattan aldığım haz, resimlere bakarken aldığım haz, müzik dinlerken aldığım haz, başka bir yere geldi onun sayesinde".* Yönetmeni kendisine usta olarak gören Zişan, konservatuar okusa bile bir eksiklik hissettiğini ve bunu yönetmenin doldurduğunu ifade etmiştir. Oyuncuların yönetmenle tanıştıktan sonra artık hep onun yolundan gitmeye başladığını söyleyen Zişan, kendisinin de bu yolda olduğunu belirtmiştir: *"...tiyatroya ondan önce başlamış olsan bile onun yolundan gitmeye başlıyorsun.... Konservatuarın yanı sıra kendime bir usta edinmek istedim ben her zaman....Emre hoca ustamdır diyebilirim. O yola soktu beni".* Birkan ise kendisinin sanata olan yöneliminde yönetmenin payının olmadığını belirtse de başkalarının kararlarında dönüşümler yaşadığını ve konservatuar okumak isteyenlerin sayının arttığını belirtmiştir: "*...ilk gün hoca dedi ki "kaç kişi konservatuar sınavına girecek?". İki kişi el kaldırdık biz. Şimdi 18 kişi kaldırıyor".*

Sonuç olarak yönetmenin oyuncuları sanata yönlendirdiğini ve kararlarını etkileyerek sanatta ilerlemelerini sağladığını söylemek mümkündür. Ayrıca gözlemlerde de yönetmenin oyunculara oyunda kullanılacak tablolar göstererek, onları bu tablolarla ilgili bilgilendirdiği ve resim sanatına ilişkin estetik deneyim yaşatması gözlemlenmiştir (gözlem 3, 15.04.2019).

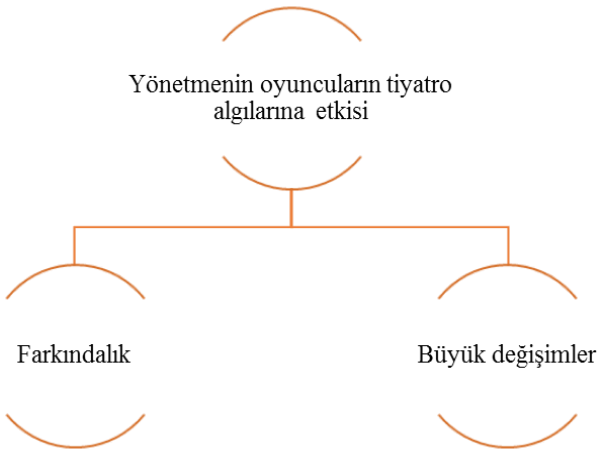
Nihai sonuç olarak yönetmenin oyuncuları sanata yönlendirdiğini, sanatın içinde olanlara sanatı içselleştirmelerine yardım ettiğini, kendi tecrübelerini anlatarak sanatsal destek verdiğini ve aynı zamanda heyecan yaşattığını, duygusal bileşenlerle motive süreçlerine rehberlik ettiğini söylemek mümkündür.

4.1.4. Estetik duyarlılık boyutuna ilişkin bulgular

Oyuncuların duyarlılık seviyesine yönetmenin etkisini belirlemek adına sorular sorulmuş, elde edilen bulgular "algıya etki" ve "yönetmenin detaylar konusundaki tavrı" temaları altında toplanmıştır.

4.1.4.1. Yönetmenin oyuncuların tiyatro algılarını etkilemesiyle ilgili katılımcı görüşleri

Yönetmenin tiyatro algısıyla ilgili ne tür değişimler yaptığını ortaya çıkarma adına oyunculara ve yönetmene yöneltilen performans gelişimi sorusuna gelen yanıtlar "farkındalık" ve "büyük değişimler" teması başlığı altında toplanmıştır.



Şekil 4.7. *Yönetmenin Oyuncuların Tiyatro Algılarını Etkilemesi*

Katılımcılardan 6'sı tiyatroculuk performanslarında büyük çaplı değişimler olduğunu belirtmiştir. 4 oyuncu Emre Basalakla çalıştıktan sonra önceki performansları ile arada uçurumların olduğunu belirtmiştir. Yönetmenin kendisi için yeni tiyatro algısı yarattığını belirten Nihal, bir sene önceki performansı ile bugünki arasındaki farkı uçuruma benzeterek görüşlerini şöyle ifade etmektedir: *"...tiyatro algılarımızı değiştireceğim dedi ve değiştirdi... Yani 1 sene bana en yatkın rolü ver sadece*

okumaktan bahsediyorum. O zamanki okuyuşumla şimdiki okuyuşum arasında uçurum olur". Uçurum benzetmesini yapan diğer oyuncular ise Ilgın ve Mehmettir. Her ikisinin de yanıtlarında: *"uçurum var"* ifadesini kullanılmıştır. Performansında çok büyük değişimlere şahit olan Seyithan da dağlar kadar farktan bahsederek, yönetmenin kendisi üzerinde büyük emeklerinin olduğunu, önceden edinmiş olduğu yanlış kalıpları onun sayesinde düzelttiğini belirtmiştir: "*...bugüne kadar yapmayı beceremediğim ve yaptığımı zannettiğim çoğu şeyi bir tokat gibi suratına çarpıp "kendine gel" diyen ... adamdır. Emre hocayla tanışmadan önce yaptığım tiyatro ile şimdi yaptığım tiyatro arasında dağlar kadar fark var".* Performans karşılaştırması yapan bir diğer oyuncu Birkan, kendisinde de değişimlerin olduğunu ifade ederek, Gençlik Sahnesi'nde aldığı 6 aylık eğitimi 2 senelik konservatuar eğitimine denk saymıştır: *"...bir kere değişiklik olmadı diyen yalan söyler. Çünkü çok yoğun bir tempodan geçiyoruz. Biz 6 ay beraber geçirdik ve konservatuarların 2 senesine denk düşen eğitim sürecimiz oldu".* Konuyla ilgili yönetmenin görüşleri oyuncuların görüşlerini desteklemektedir. Yönetmen, onlarda çok büyük değişimler yarattığını ve eski yanlış kalıplarının yerine yeni tiyatro algısı kurduğunu ifade etmiştir: *"...buraya bir kör getirsen görmeyen gözleriyle o bile fark eder bu farkı...Başta söylediğim gibi oyunculuk algısını değiştiriyoruz. Dolayısıyla o algı değiştikten sonra artık eskisi gibi oynamalarına ihtimal yok. Çok büyük değişimler görüyorum".*

Sonuç olarak yönetmenin oyuncuların algılarına etki ederek, onların oyunculuk performanslarını geliştirdiğini söyleyebiliriz. Bu da oyuncuların oyunculuğa karşı duyarlılıklarının arttığına işarettir.

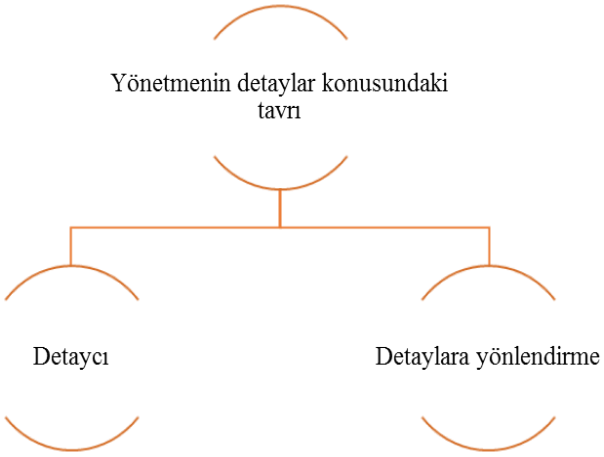
Katılımcıların 6'sı yönetmenin kendilerinde farkındalık seviyelerini artırdığını ve Emre Basalakla tiyatroya çok doğru yönden baktıklarını belirtmişlerdir. Tiyatroculuğa odak kişi-yönetmenle başlayan Merve, bu durumun onu çok mutlu ettiğini belirterek, çok doğru yerden başladığının farkında olduğunu belirtmiştir: *"...çok doğru bir yerden başladığımı hissediyorum. Çünkü daha önce amatör tiyatro ile ilgilenmiş insanları görüyorum. İstemeden çok yanlış kalıplar edinmişler"*. Yaşadığı farkındalığı benzetme kullanarak anlatan Nihal, yönetmenle çalıştıktan sonra bakış açısının değiştiğini belirtmiştir: *"...böyle yıllardır sudaymışız da yüzmüyormuşuz gibi. Boğulmuyormuşuz ama duruyormuşuz... Şimdi böyle yüzmeyi öğrenmedik de yüzmek diye bir şey olduğunun farkına vardık en azından".* Yönetmenin kendisinin farkındalık

seviyesini artırdığını söyleyen Mehmet'in ifadeleri şöyledir: *"...Gençlik Sahnesinde benim farkındalığım, sahne becerim çok arttı. Emre hocanın bana kattığı çok şey var"*. 13 yıldır tiyatroyla uğraştığını söyleyen Seyithan son 2 yıldır "aklı başında tiyatro" yaptığını belirtmiştir. Belirttiği "aklı başında tiyatro"yu odak kişi-yönetmenle çalışmaya başladıktan sonra ulaştığını ifade eden Seyithan, tiyatroculuk algısının değiştiğini ve tiyatroya dair çok şeylerin farkındalığını yaşadığını belirtmiştir: "*...Emre hoca ile tanışmadan önce yaptığım şeyin tiyatro olduğunu zanneden bir insandım".* Yönetmenin tiyatroya olan bakış açısını değiştirdiğini söyleyen Zişan, bu sayede oyunculuğunun da değiştiğini belirtmiştir*: "...tiyatroya olan bakış açımızı değiştirdiği için bu sahne üzerinde de evriliyor doğal olarak".* Ayrıca Zişan, genel olarak ülkede tiyatroculara karşı var olan algıya vurgu yaparak, yönetmenin bu konuda oyuncularda farkındalık yarattığını söylemiştir: "*...hep şey derler bize: "mezun olunca ne yapacaksın? Aç kalacaksın". Öyle bir şey yok. Her meslekte aç kalabilirsin. Bu seninle alakalı. Ki bence tiyatro bu anlamda daha avantajlı bir meslek. Bunu bize öğretti".* Ilgın da algısının, bütün sanatsal aktivitelere bakış açısının değiştiğini, okuduğu metinlere daha farklı baktığını ve tonlamalarına kadar her şeyde farkındalığının arttığını belirtmiştir: *"...algım değiştiği için dolayısıyla oyunculuk gücüm değişti. Nereden bakacağımı biliyorum artık".*

Sonuç olarak yönetmenin oyuncuların farkındalık düzeylerini artırdığını söylemek mümkündür. Bunu yaparken tiyatro algılarını değiştire yönetmen, verdiği eğitimler ile oyuncuların estetik duyarlılığını artırmaktadır.

4.1.4.2. Yönetmenin detaylar konusunda tavrına ilişkin katılımcı görüşleri

Katılımcılara yönetmenin detaylar konusundaki tavrı sorulmuş ve verilen yanıtlar üzerine elde edilen bulgular "detaycı" ve "detaylara yönlendirme" temaları altında toplanmıştır.



Şekil 4.8. *Yönetmenin Detaylar Konusunda Tavrı*

Katılımcıların hepsi yönetmenin çok detaycı biri olduğunu belirtmektedir. Oyuncuların görüşlerine göre yönetmen detaycı bir yönetmen ve her şeyin detaylarda gizli olduğunu düşünüyor. Nihal görüşlerini *"...Emre hoca detaycı. Çünkü bütün gerçeklerin detayda gizli olduğunu düşünüyor"*cümleleriyle ifade ederken, Mehmet, *"...Emre hoca da detaylara çok takılan bir yönetmen"* cümlesini kullanarak yönetmenin detaycı bir kişiliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Seyithan "*...onun için varsa yoksa detay....rolü gerçek kılan şeyin detaylar olduğunu düşünüyor"* şeklinde bir açıklama yaparak yönetmenin detaylar hakkındaki tavrının net olduğunu ve detaylara bu denli inandığını belirtmiştir. Aynı görüşleri Zişan, Merve, Birkan da paylaşarak: *"...çok detaycı"* ifadesiyle görüşlerini belirtmişlerdir. Yönetmenin bu konudaki görüşleri oyuncuların görüşlerini desteklemektedir ve yönetmen kendisini detaylara inanan ve detaylara takılan biri olarak nitelendirmektedir: "*...biraz fazla detaycıyım. Ama bunu mesleğime çok büyük katkısı var. Detaylarda gizlidir aslında bir sürü şey. Ama hayatın gerçeği de bu değil mi?".*

Katlımcıların hepsi yönetmenin detaycı kişiliğinin yanısıra kendilerini de provalarda detaylara yönlendirdiğini ve onları da detayların önemine inandırdığını belirtmiştir. Ilgın en küçük detayları sıralayarak yönetmenin bunların hepsine baktığını ve onları da bu detaylara yönlendirdiğini ifade etmiştir: "*...bir oyunun okuma provasını yapıyoruz. Şuradaki virgülü yanlış mı tonladın, makyajın o senenin değil de 5 yıl öncesinin mi, her şeyi düşünüyor".* Nihal da prova süreçlerinden bir örnek vererek, yönetmenin kendisini detaylara nasıl yönlendirdiğini birebir anlatmıştır:

"...bütün tiradı neredeyse oynadım, olmuyor. Bir şey arıyor ve ben ne aradığını bilmiyorum. Bir yerde "ölmek" diye bir replik vardı. Emre hocaya "ölmek" dedim "otur" dedi. Sadece o anda o bir saniyede ölmeyi akla gelmesi anının gerçek olduğuna inandığı için oturttu beni.... Bu kadar detay onun icin önemli aslında".

Mehmet yönetmenin kendilerini her zaman detaylara yönlendirdiğini belirterek, *"...bize oyun çalışırken de, sahne çalışırken de sene içerisinde de detay arayın dedi"* cümlesiyle fikrini ifade etmiştir. Seyithan, yönetmenin bütün oyunu detaylar üzerine kurduğunu ve oyunculuk performansı olarak da kendilerinden detayları bulmalarını istediğini belirterek yönetmenin detaylara takılmakla seyircide farklı anlamlar yaratmak istediğini ifade etmiştir: "*...her oyununda detayları görebilirsiniz. Bizim geçen seneki oyunumuzda da çok vardı... Seyirci farklı anlamlar çıkarabiliyordu".* Merve, detayları kendileri bulmaları konusunda yönetmenin yönelimlerinin olduğunu ve onları sürekli detaylara yönlendirdiğini ifade etmiştir: *"...detayları bizim bulmamızı bekliyor. Bulamadığımız yerde kendisi küçük bir açar veriyor".* Zişan, yönetmenin bu yönelimleri verirken, oyuncuya zaman tanıdığını ve detayı kendisinin bulmasını istediğini belirtmiştir: *"...şuncacık bir parmak hareketi bile oraya olmuyorsa onu düzeltmesi için oyuncuyu önce bir bekler. Bayağı bir zaman tanır ve kendisi bulsun ister".* Işık provalarından örnek vererek konuyu analiz etmeye çalışan Birkan, yönetmenin detaylara takılmasını ve onları detaylara yönlendirmesini haklı bularak, yönetmenin detaylara yönlendirmesini şöyle ifade etmiştir: *"kalsın diye düşündüğümle onun "değiştirelim" dediği ışık arasında çok fark var. Ve o anlam olarak daha doğru. Bu yüzden detaycılığın olması gerekiyor"*. Konuyla ilgili yönetmenin kendi düşünceleri de oyuncuların görüşlerini desteklemektedir. Oyuncusuyla arasında geçen diyalogtan örnek veren yönetmen, detayların algıyla ilişkili olduğunu belirterek, bu yüzden de detaylara yönlendirmenin gerekli olduğunu ifade etmiştir: *"...provaya gelirken "hocam dersimiz kaçtaydı" dediği zaman takılırım mesela. Ders mi? "Şey, prova hocam". Ders bitti, bu prova. Bu bir detay aslında... algı ile alakalı bir şey".*

Katılımcıların genel görüşlerine göre yönetmen, oyuncuları sürekli olarak ayrıntılara ve detaylara yönlendirerek, daha farklı ve titiz bakmayı öğretiyor. Ayrıca gözlem verilerinde de yönetmenin oyunculara *"Oyunla ilgili çok küçük bir detay var. Diğer oyunlarda bunu farketmemişler. Bunu kim söyleyebilir?"* şeklinde oyunla ilgili

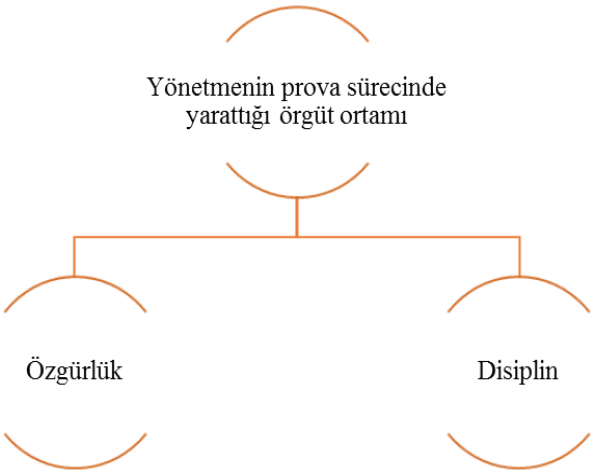
detayları oyunculara sorgulatması ve de oyuncuları bu detayları bulmaları konusunda yönlendirmesi gözlemlenmiştir (gözlem 2, 10.04.2019).

Sonuç olarak yönetmenin detaycı kişiliğe sahip olmasını ve bundan dolayı oyuncuları da ayrıntılara yönlendirerek estetik duyarlılık seviyelerini artırdığını, oyuncuların algılarına etki göstererek performanslarında büyük değişimler yarattığını ve farkındalık düzeylerini artırdığını söylemek mümkündür.

4.1.5. Estetik dürüstlük boyutuna ilişkin bulgular

Yönetmenin yönetim sürecinde dürüstlük boyutundaki davranışlarını ve yarattığı örgüt ortamının özelliklerini anlamak için katılımcılara sorular yöneltilmiş ve elde edilen bulgular "prova süreçleri" teması altında toplanmıştır. Ayrıca genel görüşme sürecinin farklı yerlerinde verilmiş yanıtlardan "güven ilişkileri" teması yaratılmış ve estetik dürüstlük boyutunda incelenmiştir.

4.1.5.1. Prova süreçlerine ilişkin katılımcı görüşleri



Şekil 4.9. *Prova Süreçleri*

Genel katılımcı görüşleri provaların hem özgürce, hem de disiplinli geçtiği yönündedir. Bazı katılımcılar provalarda oldukça özgür hissederken, bazıları disiplin hissettiklerini ama bu disiplinin de sıkıcı olmadığını beyan etmiştir. Bu yüzden bulgular "özgürlük" ve "disiplin" temaları altında toplanmıştır.

Katılımcı oyunculardan 5'i prova süreçlerinde çok özgür hissettiklerini beyan etmiştir. Nihal, yönetmenin prova süreçlerini "sınırsız özgürlük, askeri disiplin" diye tanımladığını belirterek prova süreçlerinin gerçekten böyle olduğunu ve istediği duyguyu özgürce yaşadığını belirtmiştir: "…*ilk ders söylemişti. Sınırsız özgürlük, askeri disiplin. Provadaki süremiz bundan ibaret olucak demişti. Öyle oldu. Şu anda yine onu yaşıyoruz... Çok özgürsün, istediğin duyguyu yaşa, istediğini yap"*. Seyithan, yönetmenin hayalindeki senaryo içinde oyuncuların özgür olduğunu ve kendilerini var ettiğini vurgulayarak görüşlerini şöyle ifade etmiştir: *"...kafasında hayal ettiğin şeyi ve onun sahne üzerindeki yansımasını kabataslak ve matematiksel olarak hepimiz görüyoruz... Bundan sonra kişileri o hikayenin içine bırakıp kendi oyunculuklarını ve kendilerini var etmelerini istiyor"*. Başka bir soruyu yanıtlarken prova süreçlerinde özgür olduklarına vurgu yapan Zişan, yönetmenin despotlukla değil, özgürlük vererek oyuncuya alan yarattığını belirtmiştir: *"...şöyle yapmaz yani; "burada bunu istiyorum, bunu burada böyle yapacaksın!". Yani despotluk yapmıyor. Oyuncuya alan bırakıyor"*. Ayrıca Zişan da yönetmenin "sınırsız özgürlük, askeri disiplin" tanımlamasını vurgulamış ve süreçlerinin bundan ibaret olduğunu dile getirmiştir. Yönetmenin kendilerine özgür bir alan tanımasını çok yerinde bulan Birkan, bu özgürlüğün belli sınırlar içinde olduğunu vurgulamıştır: *"...saçmalayın, istediğinizi yapın, özgürsünüz diyor ama çok da uçlara gitmemem gerektiğini biliyorum"*. Ilgın da yönetmenin kendilerini özgür bıraktığını ve oyuncuların yapabileceklerinin farkında olarak buna izin verdiğini belirtmiştir: *"...aslında çok özgürüz. Emre hoca bize her zaman özgür bırakıyor. Herkesten beklediği bir seviye oluyor"*. Yönetmen, oyunculara yönelimler vererek onları kendi özgür iradeleriyle istediği yere getirdiğini ve ikna ettiğini söylemiştir. Bir örnek üzerinden konuyu anlatan yönetmen, oyuncuları yönetmek için onları ikna ettiğini ve bu iknanın temelinin de onların kendi özgür iradeleri olduğunu belirtmiştir: "*...sizin yönlendirmeniz ile alakalı... Siz bir şey kurarsınız, onların kendi fikirleri ile oraya varmasını sağlarsınız"*.

Oyuncuların görüşlerinden yola çıkarak prova süreçleri, oyuncuların özgürlüklerini kısıtlamayan, üretmek istedikleri duyguları rahatlıkla üretebildikleri bir süreç olarak tanımlanabilir.

Katılmcıların 6'sı prova süreçlerini disiplinli geçtiğini, yönetmenin onları disiplinle idare ederek, öyle bir ortam yarattığını ama bu disiplinin despotluk seviyesinde değil,

daha çok iş ahlakına uyumla ilgili olduğunu ve provaların keyifli bir süreç olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili Ilgın'ın görüşleri yönetmenin çok disiplinli olduğu, işine saygı duyduğunu ve gerçek bir lider olduğunu ifade etmiştir: *"...çok disiplinli bir insan. Aşırı derecede saygı duyuyor işine.... Gerçekten bir lider bu arada... Provalarda kesinlikle lakaytlık, geç kalma, disiplinsizlik, bu tarz şeyler olmuyordu"*. Birkan da yönetmenin disiplinli olduğunu, bunda haklı olduğunu ama kendisi yönetmen olursa disiplinli olmayacağını bildirmiştir: "*...bir oyun yönetsem, belki hiç sınır tanımam. O bunu yapmayı tercih ediyor"*. Zişan da yönetmenin çok sistemantik ve disiplinli hareket ettiğini belirterek bunu gerekli bulduğunu söylemiştir: *"...çok sistematik ilerliyor Emre hoca oyunu yönetirken. Her gün mesela provadan sonra diyor ki, işte 23 ile 26. sayfayı çalışacağız yarın. Herkes orayı ezberliyor. Ve biz o gün orayı bitiriyoruz"*. Mehmet, yönetmenin disiplinle yönetim şeklini beğendiğini ifade ederek, yönetmenin bu tarz yönetiminin gençler üzerine etkili olduğunu ifade etmiştir: "*...prova süreci Emre hocanın önderliği ile gittiği için ekstra bir disiplinli. Emre Hoca gençlerle uğraştığını, kanı kaynayan insanlarla uğraştığını biliyor. O yüzden de işi sıkı tutmuyor, çok daha sıkı tutuyor. Bu da çok güzel bir şey aslında"*. Nihal da aynı şekilde yönetmenin disiplinli olduğunu ve programını asla aksatmadığını belirtmiştir: *"...programına çok sadık bir adam. 15'ine kadar 7 akış alacağım diyorsa alır"*. Yönetmen kurmuş olduğu kurumun oyuncularına kendi tiyatro ahlakını ve tiyatro disiplinini öğrettiğini belirtmiştir: "*...orada aynen dediğin gibi yarının oyuncuları, sanatçıları, tiyatrocuları yetişiyor. Ve o tiyatrocular orada aldıkları ahlakla, tiyatro disiplini ile, inancıyla çalışkanlığı ile yetişiyorlar"*.

Sonuç olarak prova süreçlerinin hem disiplinli hem de özgürce olduğunu belirtmek mümkündür. Yönetmenin kendi tabiri bu konuda tam yerini bulmaktadır. Bu yüzden yönetmenin liderlik tarzı koçluğu yansıtmaktadır.

4.1.5.2. Yönetmen ve oyuncular arasındaki güven ilişkileriyle ilgili katılımcı görüşleri

Hem iş odaklı, hem de ilişki odaklı liderlik tarzı sergileyen yönetmen, yönetim sürecinde güven ilişkileri geliştirmiştir. Görüşme sürecinin farklı yerlerinde oyuncular yönetmene güvendiklerini belirtmiş ve bu görüşler "güven ilişkileri" teması altında toplanmıştır. Katılımcıların 6'sı yönetmene güvendiğini vurgulamıştır. Ilgın sahnede kendisini güvende hissettiğini ve yönetmenin ona bu güveni verdiğini belirtmiştir: *"...şöyle hissediyordum sahnede: şimdi bırak kendini. Bir uçurumdaysan da bırak*

kendini. Düşmeyeceğim çünkü. Öyle bir güven veriyor. Sahne üzerinde çalışırken güven veriyor". Nihal da bu konuda yönetmenle karşılıklı olarak birbirlerine güvendiğini belirterek, değişik bir ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir: *"...şu an bana bak şuradan yuvarlan, bana güven dese- mantık çerçevelerinde tabi- yuvarlanacak durumdayım....O da bize aynı şekilde güveniyor. Değişik bir ilişki kurdurdu".* Seyithan, kendi özel hayatıyla ilgili konuları yönetmene anlattığını ve ona güvendiğini ifade etmiştir: "*...ben ona sıkıntılarımı, dertlerimi, neye üzüldüğümü, neye sinirlendiğimi bir bir anlattım".* Mehmet problemlerle mücadele etmede yönetmene güvendiğini ve yönetmenin çok güvenilir biri olduğunu belirtmiştir: *"...bu güveni bize verdiği için problem çözümünde de biz o güvene güveniyoruz. Kendisine çok güvendiriyor".* Merve ise yönetmenin oyunculuk gücüne güvendiğini belirtmiştir: *"...oyunculuğuna da çok güvendiğim biriydi".* Birkan da yönetmenin kendilerine güven verdiğini ve karşılıklı olarak birbirlerine güvendiğini ifade etmiştir*: "...O da bize güveniyor. Emre hocayla aramdaki ilişki oyuncu yönetmen ilişkisi değil. Çünkü bir geçmişi var. Az önce anlattığım güven mevzusu gibi".* Yönetmen de Gençlik Sahnesi'nin çok büyük bir aile olduğunu ve ayrıca oyuncuların yuvası olduğunu, oyuncuların onun en yakın arkadaşları olduğunu dile getirmiştir: "*...onlar benim en iyi arkadaşlarım".*

Sonuç olarak yönetmenin oyunculara güven yarattığını, prova süreçlerinde onlara özgürlük tanıyarak yapa bileceklerini yapmaları için alan yarattığını, oyunculara sunmuş olduğu disiplinin ise katılımcı yönetim anlayışıyla sunulduğunu söylemek mümkündür.

4.1.6. Estetik iletişim boyutuna ilişkin bulgular

Yönetmenle oyuncular arasındaki etkileşim biçimine dair katılımcı görüşleri ve gözlem verileri incelenmiş ve elde edilen bulgular "yönetmen ve oyuncular arasında iletişim" teması altında toplanmıştır.

4.1.6.1. Yönetmen ve oyuncular arasındaki iletişimle ilgili görüşler

Yönetmenle oyuncular arasındaki iletişimle ilgili katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular "duygu yüklü iletişim", "takım ilişkileri" ve "etkili iletişim" temaları altında toplanmıştır.

Şekil 4.10. *Yönetmen Ve Oyuncular Arasındaki İletişim*

Katılımcıların 7'si yönetmenin iletişim becerilerini etkili bulmuş ve genel görüşme sürecinde bunu belirtmişlerdir. Ilgın yönetmenin hitabet gücünün çok etkili olduğunu ve onun bu becerisine hayran olduğunu bildirmiştir: *"...hitabet gücü... Ben onun mesela bende olmasını çok isterdim....Çok güzel alıyor. Atıyorum sıkıldın mı? Pat diye alıyor seni. Seni alırken oradakinin sıkıldığını fark edip onu da alıyor"*. Birkan yönetmenin samimi bir ilişki kurduğunu ve onu bu yüzden kendi hocası olarak kabul ettiğini belirtmiş, bu iletişim becerisi olmayan hocaları etkili bulmadığını söylemiştir: *"...hocalık konusunda, farklı bir ilişki kurmak gerekiyor... Dikkate almam için önce samimi bir ilişki kurması lazım....Emre hoca böyle"*. Zişan da yönetmenin iletişim becersinin çok kuvvetli olduğunu belirtmiş ve herkesi konuşması ile etkilediğini bildirmiştir: *"...Emre hocanın öyle bir aurası var ki, tek kelime ile bir anda masayı kendine döndürebiliyor. İletişim becerisi çok kuvvetli"*. Merve de aynı zamanda yönetmenin çok kuvvetlı iletişim yeteneğinin olduğuni belirtmiş ve bunu kıskandığını söylemiştir: *"...iletişim yeteneği... Biliyor yani nasıl iletişim kuracağını ve nasıl etkili konuşacağını. Ben bu özelliğini çok kıskanıyorum*". Seyithan da yönetmenin hitabet gücünü çok etkili bulmuş ve hatta insanları etrafına toplayabilmesinin nedeninin bu olduğunu belirtmiştir: "*....bu kadar insanı çevresinde toplayabilmesini, önderlik edebilmesini iyi bir anlatım üslubuna sahip olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Bu bir yetenektir bence"*. Nihal, yönetmenin etkili iletişim becerilerinin olduğunu, bu sayede eski öğrencileriyle de halen ilişkilerinin devam ettiğini belirtmiştir: *...farklı*

ilişkileri vardır eski öğrencileri ile... Mezun olanların bazıları şu an onun oyuncusu olarak devam ediyor... Yönetmenin kendisi de bu konuda çok iyi olduğunu ve etkili iletişim kura bildiğini ifade etmiştir: "*...benim de belagatım fena değildir, hitabetim iyidir".*

Sonuç olarak yönetmenin çok iyi iletişim becerilerine sahip olduğunu ve bu sayede oyuncularla etkili iletişim kurabildiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların hepsi yönetmenle samimi ve duygu yüklü ilişkiler geliştirdiğini ifade etmiştir. Katılımcıların görüşlerinde yönetmen için "ağabey", "usta" ifadeleri kullanılmıştır. Katılımcılar iş dışında kendileriyle ilgili yönetmenle kolaylıkla konuştuklarını, arkadaşça ilişkiler geliştirtiklerini ve bu samimiyetten mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Nihal yönetmene minnet beslediğini, yönetmenin hayatında çok özel bir yere sahip olduğunu belirtmiştir: *"...şu an hayatımda en çok minnet beslediğim insanlardan biri olabilir. Ailemle birlikte minnet olarak onu oraya da koyabilirim.".* Mehmet, yönetmen için "ağabey" ifadesini kullanmış ve arkadaşlık düzeyinde ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir: *"Emre hoca benim gerçekten abim... Arkadaş gibi de takılabiliyor Emre hoca".* Seyithan da yönetmen için "ağabey" ifadesini kullanmış, yönetmenle bir anısını anlatarak örneklendirme yapmış ve oldukça duygu yüklü ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir:

"...ağladım çünkü çok kötü hissediyordum kendimi... Geldi yanıma. Sarıldı bana ve o sırada ben ağlamaya başladım. "Her şey çok güzel olacak, kardeşim, arkadaşım... Ben sana inanıyorum" tarzında beni motive etti ve yanımda olduğunu hissettirdi ve beni sakinleşdirdi.... O esnada abimdi".

Merve, yönetmenle arkadaşlık ilişkilerinin olduğunu, kendiyle ilgili şeyleri paylaştığında yönetmenin onu anladığını ve yardım ettiğini belirtmiştir: *"...arkadaş ilişkisi var hepsinin yanında....Sevdiğim insanları, yaşadıklarımı onunla paylaşmayı çok severim... Bir yandan da paylaştığın şeylere anladığını, yardım ettiğini de biliyorsun".* Zişan da yönetmenin hep arkadaş, dost olduğunu vurgulamış ve her zaman yanında olup kendisine yardım ettiğini dile getirmiştir: *"...konuşuruz, dertleşiriz. Çok bilirim Emre hocaya ağladığımı. Sağ olsun, hep yanımda oldu".* Birkan yönetmeni ağabeyi olarak gördüğünü ve ona herşeyini anlata bilecek kadar duygusal ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir: *"...ona anlatmayacağım bir şey yok aslında... Arkadaş gibiyiz, ağabey*

gibiyiz". Yönetmeni arkadaşı olarak gören Ilgın da yönetmenle oyuncular arasındaki iletişimi duygusal düzeyde değerlendirerek *"...zaten bir yerden sonra Emre hoca değil, Emre ağabey oluyor. Dertleşiriz, ağlarız, güleriz, espriler yaparız"* şeklinde açıklama yapmıştır. Yönetmenin bu konuda görüşleri de oyuncuların görüşlerini desteklemektedir. Yönetmen oyuncuları kendine arkadaş olarak gördüğünü, onlardan hiçbirşey saklamadığını ve bunun çok kıymetli olduğunu belirtmiştir: "*...hiçbir şey saklamadığınız, hiçbir şeyi örtmediğiniz, kendiniz gibi davrandığınız, her sene 20 kişi daha ömrünüze katıyorsunuz. Yıllar geçtikçe insanın dost kazanması azalır. Benim böyle bir lüksüm var"*. Ayrıca oyuncuların anlattıkları dertleri anlamaya ve yardımcı olmaya çalışan yönetmen, kendisiyle ilgili şeyleri de paylaşarak duygusal ilişkiler geliştirmektedir: *"...zaman zaman aileleri ile problemler yaşarlar, dertleşiriz, sohbetini yaparız. Mümkün olduğunca onları anlamaya çalışırım... Yaşadığım sıkıntıları, hayatla ilgili, dostlarımla ilgili, eğer bir dertleşme ortamı ise, çok özel bir ortam ise zaman zaman paylaşırım"*.

Sonuç olarak yönetmenin oyuncularla kurduğu ilişki duygu yüklü ilişki olarak değerlendirilebilir. Ayrıca yönetmenin oyuncularla iletişim biçimi gözlemlenmiş ve örgüt içindeki ortamın ve ilişkilerin oldukça samimi olduğu kanaatine varılmıştır (gözlem 2, 10.04.2019). Gözlemlerde yönetmenin tavrının çok ince ve sabrlı olduğu gözlemlenmiştir (Araştırmacı günlüğü,10.04.2019).

Oyuncularla yönetmen arasındaki ilişkiler incelendiğinde elde edilen bulgulardan "takım ilişkileri" teması ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan 7'si takım olduklarını, sorunları hep birlikte çözdüklerini, bu takımın kurucusunun da yönetmen olduğunu belirtmiştir. Seyithan, Gençlik Sahnesi olarak bir aile olduklarını, bu ailenin kurucusunun Emre Basalak olduğunu ve her zaman takım olarak hareket ettiklerini belirtmiştir: "*...biz bir aileyiz cümlesini kuruyoruz genelde. Bunu gerçek kılan şey ise biz birbirimizin acılarını, yaralarını, birbirimizin ne ile düştüğünü ve ne ile motive olduğunu bilen bir ekibiz... Bunun öncüsü de gerçekten Emre hocadır"*. Merve sorunlara karşı her zaman takım halinde mücadele ettiklerini belirterek, aslında bir takım olduklarını ve birbirlerini bu yüzden çok iyi anladıklarını ifade etmiştir: "*...hep birlikte 22 kişi bir çember olup algılarımızı geliştirdik, vücudumuzu ısındırdık, dans ettik, enerjimizi yükselttik. Ve ondan sonra yaptığımız ilk prova harikaydı"*. Nihal, yönetmenin sanat üzerinden bir dava tuttuğunu ve herkesi bu davaya ortak ederek, çok

büyük bir takım olduklarını ifade etmiştir: "*...sanat üzerinde birazcık zordur dava tutmak. Bir ego işi. Bir dava yaratıp bizi bunun peşinden koşturdu ve şu an bu dava ile insanlar konservatuarlarda devam ediyor....Şu an 150'ye yakın öğrencisi var. Hadi dese yürürüz arkasından".* Aynı fikirleri Zişan da paylaşarak bir takım ruhuyla çalıştıklarını, eski öğrencilerin de bu yüzden Gençlik Sahnesi'nden kopamadığını, her yıl hepsinin bir arada olduğu aktiviteler düzenlendiğini dile getirmiştir: "*...insanlar parası yoksa bile otostop çekerek gelir o yemeğe".* Takım olarak yapılanmış kurumun kendi kültürüne has bu yemek oyuncular ve yönetmen arasında etkin bir iletişimin kanıtı olarak değerlendirilebilir. Birkan da etkili çalışma yapmak için takım olmanın gerekliliğine vurgu yaparak, kendilerinin bir takım olduğunu ve başta Emre Basalak olmakla hocalarının burada çok emeğinin olduğunu belirtmiştir: "*...oyun çalışılırken bir ekip olmak gerekir her şeyden önce. Ama biz daha öncesinde Emre hocayla 4 ay, 5 ay boyunca her gün beraber bir şeyler üretmeye çalıştığımız için bunlara gerek duymadık açıkçası".* Nasıl takım çalışmaları yaptıklarıyla ilgili örnekler veren Ilgın, oyunlara başlamadan önce yönetmenin onlara bir takım çalışması yaptırdığını, bu sayede ekibi analiz ettiğini ve takım olarak çalışmayı öğrettiğini ifade etmiştir: "*...toplu mimik diye bir çalışmamız var... Biri diyor ki düğün yapalım, biri diyor ki otogar yapalım, biri diyor ki balo yapalım. Yaklaşık 2 hafta, 3 hafta kadar bize o süreyi veriyor... Bütün sınıfla ağız birliği sağlayacaksın, bütün sınıfla kavga etmeden bir karar vereceksin".* Konuyla ilgili görüşlerinde yönetmen, takım olmaya inandığını, birlikte bir şeyler üretmenin daha etkili olduğunu ifade ederek yönetmen olduğu her yerde önce ekip kurduğunu ifade etmiştir:

"...ben hayatım boyunca örgütlenmeyi inanmış biriyim... Bir araya gelmeyi, bir arada hareketlenmeyi, birlikte söz söylemeyi, çoklu hareket etmeyi seven biriyim... Yönetmenlik yaptığım her yerde önce ekip yaparım... Birlikte hareket etmelerini sağlamaya çalışmak lazım. Bunu sağladıktan sonra işler çok daha kolay yürümeye başlıyor.".

Sonuç olarak yönetmen takım olmaya dayalı örgüt yapısı kurduğunu, oyuncularla duygu yüklü ilişkiler geliştirerek, onları anlamaya çalışarak samimi ilişkiler kurduğunu, etkin iletişim becerisi sayesinde oyuncularla etkili etkileşimler geliştirdiğini söylemek mümkündür.

4.1.7. Estetik uygulama boyutuna ilişkin bulgular

Yönetmenin uygulamalarında nasıl tavır takındığını ve hangi teknikleri kullandığını anlamak için katılımcılara sorular sorulmuş ve elde edilen bulgular "problem çözme" ve "yönetim sürecine [katılım]" temaları altında toplanmıştır.

4.1.7.1. Yönetmenin problem çözmededeki tavrı ve kullandığı tekniklerle ilgili katılımcı görüşleri

Yönetmenin prova süreçlerinde rastlanılan problemleri çözmedeki tavrıyla ilgili bulgular "pratiklik", kullandığı yöntemlerle ilgili elde edilen bulgular ise "duyguyla yaptırım" teması altında sunulmuştur.

Şekil 4.11. *Yönetmenin Problem Çözmededeki Tavrı ve Kullandığı Teknikler*

Katılımcıların 7'si yönetmenin problem çözmede çok pratik ve çözümcü olduğunu belirtmiştir. Katılımcı görüşlerine göre yönetmenin her zaman ek planları mevcuttur ve problemlerin halletmeden asla vazgeçmez. Nihal prova süreçlerinde yaşadıklarını bir durumdan örnek vererek fikirlerini ifade etmiştir. Prova öncesi rol arkadaşı ile sıkıntı yaşayan Nihal buu yönetmene bildirdiğinde yönetmen ona "*...çok istediğim şeyler dönüyor... Ben sizi boşu boşuna mı oraya karı-koca koydum?"* şeklinde cevap vererek aslında onların anlaşamadığını önceden sezmiş ve rol daha kolaylıkla oynansın diye böyle bir davranışta bulunduğunu ifade etmiştir. Seyithan, yönetmenin prova sürecinde rastladığı problemi nasıl çözdüğüne ilişkin örnek vererek, oyuncunun hastalandığını ve bu yüzden aksaklık yaşandığını söylemiştir. Ancak bu duruma yönetmenin hemen çözüm üretmiş ve oyuncunun yerine başka birini o gün için alarak devam etmiştir. Merve de yönetmenin bir problemle karşılaştığında öncelikle durum tespiti yaptığını

sonra ise çözümler ürettiğini ve pratik bir şekilde çözüme kavuşturduğunu belirtmiştir: "*...önce durum tespiti yapıp, sonra sorunlara hep birlikte çözüm bulmayı gösteriyor bize".* Zişan yönetmenin çok pratik olduğunu ve kriz dönemini çok iyi yönettiğini ifade etmiştir: "*...Emre hoca çok pratik bir adamdır. Hızlı düşünür. Hızlı düşündüğü için de kriz yönetimini çok iyi bilir".* Birkan yönetmenin A'dan, Z'ye kadar planlarının olduğunu, problemlere karşı hep çözümcü davrandığını ifade etmiştir: *"Sadece A planı ve B planı yok. C, D, E planları da var.... Kafasındaki planlar bitiyor. Olmuyorsa F'i üretiyor. Problem çözülüyor."* Ilgın da yönetmenin çok etkili kriz çözdüğünü ve A'dan, Z'ye kadar planlarının olduğunu vurgulamıştır: "*...küçük bir problemse süper kriz çözer Emre hoca. Anında düşünür. Zaten kafasından 140 tane tilki geçiyor... A'dan Z'ye kadar planı var".* Yönetmen de kendisini çözümcü biri olarak tanımlamış ve ilişkisel problemleri ikna ederek çözdüğünü ve her zaman türlü planlarının olduğunu ifade etmiştir:

"*...ikna çabalarına giriyorsunuz kişi ile ilgili ise... Çözülmeyecek bir problem yok... Ben birazcık da çözümcü bir adamım zaten... Çözümcü davrandığım için zorlasak da aşabiliyoruz sorunları... Kaldı ki bu sene "Dogville" çalışıyoruz. B planım, C planım, D planım hatta vardı, bir konu ile ilgili".*

Sonuç olarak yönetmenin pratik ve çözüm odaklı bir tavrının olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca yönetmenin hedefe yönelik alternatif planlarının olduğunu ve krizleri yönetmede etkin olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcılardan 7'si yönetmenin oyuncularla ilgili problemleri çözerken duygusal bileşenler kullanarak onları probleme yönledirdiğini ve bu kanaldan hareket ederek problemleri çözdüğünü ifade etmiştir. Oyunculardan bazıları prova süreçlerinden örnek vererek yönetmenin nasıl problem çözdüğünü anlatmıştır. Nihal, çok gerilimli bir sahne çalışmasından bahsetmiş ve yönetmenin önce oyuncuları duygusal olarak gerdiğini ve onları oynayacakları gerilimli sahneye hissettirmeden hazırladığını söylemiştir: "*...yani arkadaşlar bakın böyle falan değilde... Ben bunları böyle bir gereyim, hem sahnemiz çalışılsın hem de onlar direk hazırlansın".* Sahnedeki problemleri çözmede duygusal bileşenlerin olduğunu belirten Mehmet, "*...bazen kan, ter, gözyaşı"* ifadesiyle durumu izah etmiştir. Seyithan da prova çalışırken, oyuncuların yapamadıkları hareketleri yönetmenin hissettirerek yaptırdığını belirtmiştir: "*...yapmıyorsa kendisi müdahale edip "bakın doğru hazırlanış şekli budur" diye söylemeden hissettirerek bunu yapar.... Bir*

şekilde hazırlar”. Zişan, yönetmenin sahnedeki problemlere karşı çözümünü şöyle anlatmıştır: “*...yok yine olmadı mı? Bu sefer trip atıyor. Bu sefer öğrenci geliyor: "tamam hocam, özür dilerim. Ben anladım" diye”*. Örnekten görüldüğü üzere yönetmen oyuncularla arasındaki duygusal bağı kullanarak problem çözmeye yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Ilgın da provaya geç kaldıkları bir olaydan örnek vererek yine yönetmenin problem çözmede duygusal bileşenler kullandığını belirtmiştir: “*...senden öyle bir beklenti de oluyor ve sana bunu öyle bir geçiriyor ki sen zaten oraya geç kalamıyorsun. Bu bir azarlama değil. Orada bir hakaret veya incitme durumu yok. Ama Emre hoca onu sağlıyor”.* Yönetmenin görüşleri de oyuncuların görüşlerini destekleyecek türdendir. Oyuncuların kendisini üzmekten korktuğunu, bunun için tembellik etmediğini ve çalıştığını belirten yönetmen birbirlerinin vicdanına dokunduklarını ifade etmiştir:

“...tembellik dönemlerinde insan niye silkinip kendine gelir? Ya çok zorunludur buna, ya da birilerini üzmemek ister. Bizde zorunluluk yok. Çok duydum bunu çocuklardan: "Ya adama ayıp ya. Bu kadar emek harcayan, bu kadar yüreğini koyan adama ayıp" dediklerini çok duydum... Birbirimizin vicdanlarına dokunuyoruz”.

Sonuç olarak yönetmenin prova süreçlerinde oyunla ilgili problemleri çözmesindeki en önemli etkenlerden biri duygular olduğunu söylemek mümkündür. Yönetmen duygusal bileşenleri kullanarak oyuncuları problem çözmeye yönlendirmektedir.

4.1.7.2. Oyuncuların yönetim sürecine katılımıyla ilgili katılımcı görüşleri

Gözlemlerde yönetmenin oyuncuların önerilerini dikkate aldığı gözlemlenmiş (gözlem 2, 10.04.2019) ve bu doğrultuda yönetim sürecine katılım ile ilgili soru sorulmuştur. Katılımcıların hepsi oyunla ilgili görüşlerini her zaman rahatlıkla dile getirdiklerini ama bunda aşırıya kaçmadıklarını, sadece öneri niyetiyle oyun sürecine dahil olduklarını ifade etmişlerdir. Yönetmenin beğendiği fikirler olduğunda kullandığını, gereksiz bulduğu fikirler olduğunda ise oyuncuları kırmadan geri çevirdiğini belirtmiştlerdir. Nihal, oyun sürecine ilişkin fikirlerini rahatlıkla beyan ettiğini, yönetmenin buna müsait bir kişiliğinin olduğunu ve oyuncuları gördükleri yanlışları düzeltmeleri konusunda uyardığını ama bunun bir sınırının olduğunu belirtmiştir: “*...fikrimi çok rahat beyan ediyorum. Dün akşam “hocam, burası çok*

anlamsız kalmıyor mu" dedim. Anlattı bak şöyle diye. "Tamam" dedim". Mehmet de fikirlerini rahatlıkla söylediğini, önerilerin de gereksiz olmadığında yönetmen tarafından kayda alındığını ifade etmiştir: *"...gerekli gördüğü yerlerde de "aa doğru, olabilir, deneyelim" diyor. Fikirlerimizi gereksiz olmadığı sürece alabiliyor".* Seyithan ise şahsen oyuna ilişkin önersinin yönetmen tarafından beğenilerek oyunda kullanıldığını belirtmiş ve yönetmenin oyuncular tarafından söylenen fikirleri dikkate aldığını ifade etmiştir: "*...benim gayri ihtiyari olarak dediğim bir şey. Önemsiyor yani. Ya da onun yanında olan birinin herhangi bir önerisini önemsiyor".* Merve konuyla ilgili fikirlerini prova sürecinden örnek vererek anlatmıştır. Yönetmenin oyuna sonradan eklediği bir sahneyi oyunculara göstererek onlardan fikir almasını oldukca katılımcı bir davranış olarak değerlendiren Merve, yönetmenin onlara da fikir danıştığını belirtmiştir: "*...bunu tartıştık ve aslında bize bir şey kaybettirmediğine karar verdik. Sahneyi ekledik".* Zişan, yönetmenin her zaman fikirlere açık olduğunu, oyuncuları kendi fikrine ikna ettiğini bildirmiştir: *"Hocam, şurada şöyle olsa ya da olmasa gibi söylediğimiz zaman bize: "yok, burada bunu yaptım. Çünkü nedeni şuydu" diye açıklıyor. Bizi ikna ediyor....Ya da bir öneriyle gittiğin zaman onu değerlendiriyor".* Birkan, yönetmenin bazı konularda onlara da fikir danıştığını ve bununla ilgilide açıklama yaptığını söylemiştir: *"...1 saat boyunca tartışma oldu sahnede ve o tartışmadan sonra bizden aldıkları ile karar verdi... Bununla ilgili de bir açıklaması var: Ben 22 yaşındayken Haldun Dormen'in yanına gittim. O zaman o da benim söylediklerimi dinliyordu, önem veriyordu. O yüzden ben de şimdi size önem veriyorum".* Ilgın, yönetmenin kafasında net bir şey varsa bunun değiştirilmesinin çok zor olduğunu ama fikirleri dikkate aldığını ve hoşuna giden fikirleri kullandığını beyan etmiştir: "*...kafasında çok net bir şey varsa onu değiştirmek çok çok zor... Ama net değilse ... muhakkak alır. Fikir alır, hoşuna giderse kullanır*". Yönetmenin konuyla ilgili görüşleri oyuncuların görüşlerini desteklemektedir. Şöyle ki, yönetmenin oyuncuların fikirlerini iki sebepten dolayı aldığını ifade etmiştir. Bu sebepler oyuncuları kendi fikirlerine ikna etmek ve gerçekten onların fikirlerine ihtiyaç duymaktır:

"...bazen ikna etmek için sorarım, oraya ulaşsınlar diye sorarım, bazen de bana katkıda bulunsunlar, işe katkıda bulunsunlar diye sorarım... nasıl olması gerektiğini reji asistanlarıma sordum. "3 günlük size görev. Nasıl olması gerekiyor sizce bunun?" dedim. 3 gün sonra geldiler ve benim planlarımdan birini söylediler. Denk düşmeye de bilirdi. Onu alıp kullanabilirdim yani. Bunu yaparım".

Ayrıca yönetmen fikirlere her zaman açık olduğunu ve fikri olanların onu ikna etmesini istediğini bildirmiştir: *"...eğer ben onu ikna edemiyorsam, o beni ikna etsin. Çünkü tiyatro biraz böyle yapılan bir iş. Ben oyuncu olarak da yönetmeni ikna ederim. Yönetmen beni ikna edemiyorsa ben onu ikna ederim"*.

Sonuç olarak yönetmenin katılımcı yönetim tarzı sergilediğini söylemek mümkündür.

Ayrıca gözlem öncesinde yönetmenle tanışma sürecinde yönetmen "Halvet dönemi" diye bir süreçten bahsetmiş ve bu süreçte diğer hocaları ve kenardan hiç kimseyi içeri almadığını belirtmiştir. Bu süre zarfında hem oyuncular, hem de yönetmen kendi mahremiyetlerini paylaşarak yaşadıkları acıları, sevinçleri dile getirerek, birbirlerini daha yakından tanımaktadırlar (Araştırmacı günlüğü, 01.04.2019). Bu dönemin örgüt sırrı olduğu göz önünde bulundurulmuş katılımcılara bununla ilgili soru sorulmamıştır. Ayrıca gözlemlerde yönetmenin şu cümleyi kurarak kaygı yaşadığı gözlemlenmiştir: "burası olmuyor arkadaşlar. O duyguyu vermiyor seyirciye. İki kelime için seyircide anlam kaygısı yaratmayalım" (gözlem 3, 15.04.2019). Ama görüşme verilerinde bu bulguya rastlanılmamıştır

4.2. Sonuçlar

Araştırma kapsamında, yönetim sürecinin birer sanat ve estetik olduğu (Koçel, 2007) felsefesi benimsenmiş ve tiyatrolar birer örgüt (Güler, 1997) olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden araştırmada yönetim sürecini sanatsal bir süreç olarak gören estetik liderlik olgusu ele alınmış ve olguyu araştırmak için tiyatro örgütleri uygun görülmüştür. Araştırmanın amacı Eskişehir Şehir Tiyatroları'nın bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'nin yönetmeninin estetik liderlik özelliklerini ve davranışlarını belirlemek ve ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle alanyazındaki estetik liderlik boyutları belirlenmiş, ardından bu boyutların uygulamaya nasıl yansıdığı incelenmiş, son olarak da yönetmen ve oyuncuların görüşleri alınmıştır. Araştırma araçsal bir durum çalışması olarak desenlenmiştir. Araştırma verileri ise Gençlik Sahnesi'ndeki prova süreçlerini gözlemleme, bu örgütte faaliyetde bulunan 7 oyuncu ve yönetmen ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve araştırma günlükleri yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde, bütün veriler birlikte analize tabi tutulmuş ve içerik analizinden yararlanılmıştır.

Ulaşılan sonuçlar araştırmanın sorusu doğrultusunda açıklanmıştır. Konuyla ilgili alanyazınında mevcut olan estetik liderlik boyutları baz alınarak odak kişi – yönetmenin estetik liderlik özelliklerinin ve davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan gözlemler ve görüşmeler ile elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Yönetmen sanatla ilgili olumsuz olaylara karşı dik bir duruş sergilemektedir. Ayrıca her zaman olumsuzluklara karşı mücadele etmekte olan yönetmen bunu eylemlerinde de göstererek kendi sanatsal bakış açısını kurmuş olduğu Gençlik Sahnesi'nde yönettiği oyunlarda göstermektedir.

- Yönetmen oyuncularıyla bireysel ilişkiler geliştirmekte, kişilerin farklı olduğunu kabul ederek, farklı iletişim şekilleri bulmakta ve herkese farklı kanallarla yaklaşmaktadır. Ayrıca yönetim sürecine bütüncül bakış açısıyla bakan yönetmen, örgüt içi çatışmaları önlemek adına oyuncuları bir bütün olarak görmekte ve bu felsefeyi onlara da yansıtmaktadır.

- Araştırma sürecinde yönetmen hoş görünümlü biri olarak tanımlanmış ve her zaman özenli, temiz ve yakışıklı görünümlü biri olduğu ortaya çıkmıştır.

- Yönetmen estetik görünümün önemine inanan ve oyuncularına da bu konuda destek veren bir kişidir. Oyuncuların dış görünümünü beğenerek onlara motivasyon sağlayan yönetmen, ayrıca bu konuda oyunculara önerilerde bulunarak estetik deneyim yaşatmaktadır.

- Yönetmen kendi tiyatroculuk deneyimlerini anlatarak oyuncularda heyecan yaratmakta ve onların tiyatroculuk kariyerine önemli katkılar sağlamaktadır. Tecrübelerin paylaşılmasının önemine inanan yönetmen bunun öğrenme için etkili bir yöntem olduğunu düşünmektedir.

- Yönetmen oyuncuları duygusal süreçlerle motive ederek onlara bu konuda estetik destek sağlamaktadır. Motivasyon unsuru olarak duyguları kullanan yönetmen, duyguyla iş yapan bireylere, yani oyunculara bu konuda destek sağlamakta ve duyguların iş yapmada çok önemli olduğuna inanmaktadır.

- Yönetmen oyunculara sanatsal destek vererek onların sanatı içselleştirmesinde ve sanata doğru yönelmesinde önemli rol oynamıştır. Zaten sanatla ilgili olan

oyuncuların sanata farklı bakmasını sağlayan yönetmen, tiyatronun bir meslek değil mesele olduğuna inanan ve sanatı içselleştirerek estetik destek sağlayan bir liderdir.

- Yönetmen, oyuncuların tiyatro algılarını etkileyerek onlarda tiyatro bağlamında büyük değişimler yaratmış ve farkındalık düzeylerini artırmıştır. Oyuncuların performanslarını büyük ölçüde geliştiren yönetmen estetik duyarlılık sağlamaktadır. Ayrıca oyuncuların farkındalık düzeyini etkileyen yönetmen, oyuncuların tiyatroya bakış açısını değiştirerek estetik duyarlı takipçiler yetiştirmiştir.

- Yönetmen detaycı bir kişiliğe sahiptir ve bunu da tiyatro bağlamında önemli görmektedir. Oyuncuları detaylara yönlendiren ve gerçekliğin detaylarda olduğunu düşünen yönetmen, oyuncuların estetik duyarlılık seviyesini bu yönde etkilemektedir.

- Yönetmen prova süreçlerinde oyunculara hem özgür, hem de disiplinli bir ortam sağlamaktadır. Oyuncuların yapabileceklerini yapmaları için ortam yaratan yönetmen, yönetim sürecinde disiplinin gerekli olduğuna ama bunun bir dozunun olduğuna inanmaktadır. Bununla da yönetmen, oyuncularına karşı estetik dürüst davranışları sergilemektedir.

- Yönetmen ve oyuncuların arasında güven ilişkileri gelişmiştir. Bu ortamın yaranması için doğru ve dürüst ilişkiler geliştiren yönetmen, oyunculara karşı estetik dürüst davranışları sergilemektedir.

- Yönetmen etkili iletişim becerilerine sahip bir kişidir. Bu sayede bütün oyuncuları ile doğru iletişim kuran yönetmen onları büyük ölçüde etkilemektedir. Ayrıca sahip olduğu iletişim becerileri yönetim sürecini oldukça etkili kılmaktadır. Yönetmen oyuncularla duygu yüklü ilişkiler geliştirmiştir. Araştırma sürecinde sıkca vurgu yapılan "aile" kavramı çerçevesinde yönetmen ve oyuncular "ağabey – kardeş" , "arkadaş", "usta – çırak" ilişkileri geliştirmiştir. Oyuncular hem yönetmene, hem de örgüte karşı duygusal bağlılık kurmuştur. Araştırılan örgütte ayrıca takım ilişkileri geliştirilmiştir. Yönetmen takıma inanan ve oyuncuları da takım olarak hareket etmeye yönlendiren bir

liderdir. Etkili iletişim becerisine sahip olan yönetmen, takım olgusu yaratmakla duygusal ilişkiler geliştirerek estetik iletişim sağlayan bir liderdir.

- Yönetmen pratik ve çözüm odaklı bir liderdir. Uygulamalarında da duygusal bileşenler kullanan yönetmen, oyuncuları problemlere yönlendirmekte ve bu kanaldan hareket ederek problemleri çözmektedir. Yaptırımlarını oyuncularla arasındaki duygusal bağı kullanarak hayata geçiren yönetmen, yine bu bağı kullanarak onları problem çözmeye itmektedir.

- Oyuncuların önerilerini her zaman dikkate alan yönetmen katılımcı liderlik tarzı sergilemekte ve bununla da uygulamalarında da estetik yanını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak estetik liderlik özellikleri odak kişi bağlamında: hoş görünümlü, çözüm odaklı, etkili iletişim becerisine sahip, detaycı olarak sıralanabilir. Estetik liderlik davranışları ise: bireysel ilişkiler geliştirme, duyguları bilgi olarak kullanma, farkındalığı artırma, sanatsal olumsuzluklara karşı durma, takım kurma, duygu yüklü ilişkiler kurma, güven ilişkileri geliştirme şeklinde sıralabilir.

4.3. Tartışma

Estetik konusuyla ilgili çalışmalar yapan yazarlar estetik liderliğin sanatla ilgisi olduğuna vurgu yapmaktadır (Schroeder ve Filles, 2010; Samier vd., 2006; Strati, 2010; Sauer 2005). Alanyazın taramasında da belirtildiği gibi estetik kavramını açıklamaya çalışan filozoflar, estetiği hep sanatla ilişkilendirmiştir. Kavramı örgütsel bağlamda çalışan yazarlar ise yönetimi sanatsal süreç olarak nitelendirmiş ve estetik liderliği sanat sektöründeki liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (Fındıkçı, 2009, s. 344). Bütün bunlar göz önünde bulundurularak estetik liderliğin sanat sektöründe uygulamasını incelemek olguyu anlama adına oldukça önemlidir. Estetik liderlik olgusunu incelemek adına sanat örgütlerinin yönetim süreçlerini araştırmak gerekmektedir. Bu süreçlerin araştırılması için sanat sektörü örgütlerinden olan tiyatrolar önemlidir. Güler (1997), tiyatroları birer örgüt olarak nitelendirmiş ve diğer örgütlerde olan süreçlerin hepsinin tiyatrolarda da var olduğunu öne sürmüştür.

Sauer (2005) sanatsal süreçlerde liderliği başlı başına bir paradoks saymıştır ve bu süreçlerin oldukça duygusal bileşenler içerdiğini belirtmiştir. Odak kişi olarak ele alınan

yönetmen, yönetim sürecinin farklı aşamalarında - motivasyon çalışmalarında, oyuncuları problemlere yönlendirmede ve iletişim biçimlerinde duygusal bileşenler kullanmaktadır. Fındıkçı (2009, s. 344), estetik liderlerin bireyleri sanata yönlendirdiğini belirtmektedir. Araştırma sonuçlarına göre odak kişi de oyuncuları sanata yönlendirerek, onlarda farklı sanat algısı yaratmaktadır. Fineman (2003, s. 90), takipçileri anlamanın ve empati kurmanın liderlikte çok farklı bir boyut olduğunu ve bunun sanatsal liderlik olduğunu belirtmektedir. Zira odak kişi oyuncularıyla duygu yüklü ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmekte ve onları anlayarak, empati kurarak yönetmektedir. Hansen vd., (2007) de estetik liderliğin iki önemli bileşeninden bahsetmektedir. Bu bileşenler daha önce belirtildiği üzere duyusallık ve deneyimselliktir. Estetik uygulamalarda dil becerileri, dinleme, bakış, dokunma ve duyguları önemli bir bilgi kaynağı olarak ele alınır. Odak kişi uygulamalarında duyguları önemli bilgi kaynağı olarak kullanmaktadır. Şöyle ki duygularla motive etme çalışmalarıyla estetik destek veren yönetmen, etkili dil becerileri ve empati becerilerine sahip olmakla beraber uygulamalarında da duygusal bileşenlere yer vermektedir. Tecrübelerin önemine de inanan yönetmen, kendi deneyimlerini oyunculara anlatarak deneyimselliğe vurgu yapmaktadır.

Akdoğan'a (2001, s. 227) göre estetik liderler birer sanatçıdır ve takipçilerine eşit ve tarafsız şekilde davranarak onlarla bütünleşir. Albayrak (2012, s. 57) ve Carrol (2012, s.254) da bu liderleri çıkarsız, önyargısız ve tarafsız olarak nitelendirmiştir. Yönetmen de oyuncuların biricik olduğunu ve herkesin farklı anlama biçiminin olduğunu göz önünde bulundurmakta ve herkesle farklı iletişim biçimi geliştirmektedir. Erbay'a (2009) göre estetik liderler bütünleştirici yaklaşım sergilemektedirler. Oyunculara bir bütünün parçası olduklarını anlatan yönetmen, bireysel ilişkiler geliştirerek her oyuncunun farklı yeteneğini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Schroder ve Fillis'e (2010) göre estetik liderler taşıdığı bu özellikler sayesinde sanatsal ve kültürel sorunlara karşı estetik yaklaşım sergileyerek duyguları anlamaya ve çözüm odaklı olmaya çalışırlar. Yönetmen de Türkiye çapında sanatsal olumsuzluklara karşı net bir duruş sergilemekte ve eylemlerinde de bunu göstermektedir. Yönetmen kurmuş olduğu Gençlik Sahnesi'nde yönettiği oyunlarda bunu göstermekte ve sanatın olumsuzluktan beslendiğini ifade ederek günümüz sanat algısındaki yüzeyselliği eleştirmektedir.

Arıkan'a (2010, s. 3) göre bireylerin estetik algıları ve duyarlılıkları toplumun geleceği ve gelecekteki icraatları açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda estetik liderlerin bireylerde estetik duyarlılık yaratma gibi bir çabasının olduğunu söylemek mümkündür. Yönetmen, oyuncuların tiyatro algılarında ve performanslarında büyük çaplı değişimler yaratmış ve onların sanata olan bakış açısını değiştirmiştir. Polat ve Kavak'a (2011) göre estetik liderler estetik duyarlı takipçiler yaratmak için takipçilerini örgütsel yaşamdaki ayrıntılara yönlendirmektedirler. Yönetmen kendisi de ayrıntıları oldukça önemsemekte ve oyuncuları da bu ayrıntılara ve detaylara yönelterek estetik duyarlı takipçiler ortaya çıkarmaktadır.

Estetik liderler için iletişim şekli hayati önem taşımaktadır. Vondey'e (2010, s. 8) göre estetik liderler takipçileriyle bağ kurar ve etkili bir iletişim biçimine sahiptir. Odak kişi, ortak bir dillerinin olduğunu belirtmiş ve oyuncular da yönetmenin çok etkili hitabet gücünün olduğunu vurgulamıştır. Etkili iletişim becerisine sahip olan yönetmen, bu becerileri ile oyuncuları yüksek düzeyde ikna ederek, herkesi kendi etrafında toplamayı ve kendi yolunda kanalize etmeyi başarmıştır. Ayrıca Akdoğan'a (2001, s. 233) göre estetik liderler toplumun her kesimine saygı duymakla farklı iletişim şekilleri kullanarak etkili iletişim kurmalıdır. Şayet odak kişi de oyunculara karşı her zaman saygılı ve önyargısız olmakla farklı düzey iletişim şekilleri oluşturmuştur. Hatta giyim tarzı ile de her kesime hitap eden yönetmen, farklı kişilerle farklı ilişkiler geliştirmiştir. Sauer ve Ropo'ya (2007) göre estetik liderler iletişimde duygularını kullanarak oldukça sağlam, güvenli ve duygu yüklü ilişkiler kurar. Odak kişi ile oyuncular arasında oldukça duygu yüklü ilişkilere rastlanmıştır. Bulgularda sıkça vurgulanan "aile" kavramından ve katılımcıların anlattığı aile ilişkilerine benzer ilişki türünden yola çıkarak bu ortamda estetik iletişim biçiminden bahsedilebilir. Polat ve Kavak'a (2011) göre estetik liderler iletişim becerileri sayesinde hiyerarşiden uzak örgüt kurarlar. Odak kişi yönettiği tiyatroda takım odaklı ilişkiler geliştirmiş ve kendi ifadelerinde de örgütlenmenin önemine vurgu yapmıştır. Takım odaklı ilişkilerin geliştiği bu örgütte hiyerarşiden uzak bir örgüt yapısı oluşturulmuştur.

Sauer ve Ropo'ya (2007) göre insanların fiziksel deneyimleri estetik öğrenmenin merkezidir. Yani takipçiler liderlerinin dış görünümü taklit ederek estetik deneyim kazanmaya başlayabilirler. Araştırmada oyuncuların yönetmeni bu konuda taklit etmediği ama odak kişinin onlara dış görünümüyle ilgili hem önerilerde bulunarak

estetik deneyim kazandırdığı, hem de beğendiğini ifade ederek estetik destek verdiği bulunmuştur. Polat ve Kavak'a göre (2011), estetik liderlikte içsel özelliklerin yanısıra dışa vurum, giyim- kuşam da önemlidir ve Schroder ve Fillis'e (2010) göre vücudumuz ruh halimizi yansıtır. Odak kişi oyuncular tarafından güzel, hoş görünümlü bulunmuştur ve kendisi de giyim kuşamın önemli olduğunu vurgulamıştır. Ama yönetmen bunu ruh haliyle değil, saygı ile ilişkilendirmiştir.

Samier ve diğerlerine (2006) göre estetik liderler birer mimardır ve toplumu, insanları estetik şekilde yapılandırır. Buradan yola çıkarak estetik liderlerin estetik konusunda takipçilerine destek vermesinin önemli olduğunu söylemek mümkündür. Odak kişi kendi tiyatroculuk deneyimlerini anlatarak, oyunculara heyecan vererek onlarda hem estetik deneyimler yaratmakta, hem de onlara tiyatro anlamında katkı sağlayarak estetik destek vermektedir. Estetik liderler örgütlerde yaratmış olduğu estetik duyarlılık sayesinde çalışanların sanatsal etkinliklere katılmasını sağlayan ve toplumsal sanat algısını yüksek düzeye götürmeye çalışan liderlerdir (Samier vd., 2006). Odak kişi oyunculara sanatsal destek vererek, onların sanatı içselleştirmesinde yardımcı olmuş, sanata olan yönelimlerinde önemli değişimler yaratmış ve daha yüksek düzey sanat algısı oluşturmuştur. Polat ve Kavak'a (2011) göre estetik liderler takipçilerine destek vermeli ve onları ödüllendirmelidir. Odak kişi, duygusal motivasyon süreçlerini kullanarak oyunculara estetik destek vermekte ve onları ödüllendirmektedir.

Oğuz'a (2006) göre estetik liderler örgütte kendi mahremiyetini paylaşarak takipçileri ile duygusal samimiyet kurar. Odak kişi kendi ifadelerinde oyun yönetmeye başlamadan önce bir süre oyuncularla bu mahremiyet dönemini yaşamakta olduğunu ve bu sayede duygusal bir samimiyet kurduklarını belirtmiştir. Polat ve Kavak'a (2011) göre estetik liderler takipçilerinde estetik kaygı uyandırma adına onları olaylara ve nesnelere yönlendirir. Problem çözme bağlamında estetik uygulamacı olarak değerlendirilen odak kişi oyuncuları problemlere yönlendirmekte ve bunu yaparken de duygusal bileşenler kullanmaktadır. Pratik ve çözüm odaklı olan odak kişi, hem de katılımcı liderlik tarzı göstererek estetik uygulamacıdır. Schroeder ve Filles (2010), estetik liderlerin üretimle ilgili de estetik kaygı taşıdıklarını vurgulamıştır. Üretilen oyun için estetik kaygı taşıdığını vurgulayan yönetmen, bu bağlamda estetik uygulamacı olarak tanımlanabilir.

Fındıkçı'ya (2009) göre estetik liderler her şeyden önce insani değerlere sahiptir ve ahlaki değerler onun için çok önemlidir. Bu bağlamda lider ve takipçi arasında güven ortamı yaratılmış olacaktır. Araştırma sonuçlarına göre odak kişi ile oyuncular arasında güven ilişkileri geliştirilmiştir. Marşap'a (2004) göre estetik liderler üretici, özgür, uyumlu ve içsel zenginlikleri olan bireylerdir ve bu liderlik tarzı güvenle geliştirilebilir. Odak kişi bu bağlamda estetik liderlik tarzı sergileyerek prova süreçlerini oldukça özgür kılmaktadır.

Daha önce estetik liderlik araştırması tiyatro ve semfoni orkestralarında (Sauer, 2005; Koivunen, 2003) yapılmıştır. Genel olarak araştırmacılar Batı kültüründen oldukları için araştırmalar Batı kültürünün unsurlarını içermektedir. Türkiye çapında ise estetik liderlik araştırmalarına az rastlanmaktadır. Bu yüzden kültür bağlamında değerlendirelecek olursa araştırmanın Türk toplumuna özgü kültür bileşenleri içerdiğini söylemek mümkündür. Şöyle ki, Doğu ve Batı kültürleri arasında "bireysellik" ve "ailesel benlik" kavramları birbirine paraleldir (Roland, 1996, s. 18) ve Türk kültürü de Doğu kültürünün bir parçasıdır. Sonuç olarak aile kavramının bu toplumdaki önemi kendisini estetik liderlik süreçlerinde de bulmaktadır. Ailesel benlik kurgusu duygu yüklü ilişkilerle gelişmektedir (Roland, 1988, s. 7) ve araştırma bulgularında araştırılan örgütün sürekli bir aile olmasına atıf yapılmaktadır. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi oyuncu ve yönetmen arasında Doğu kültürüne has olan "usta –çırak", "ağabey-kardeş" ilişkileri mevcuttur. Kültürün vermiş olduğu bu kurgu diğer toplumlarda değişebilir ve bu zaman estetik liderliğin bu özelliği de araştırılan kültüre göre değişebilir. Ayrıca güç mesafesinin yüksek olduğu Türk toplumunda katılımcı liderlik tarzı sergileyen yönetmen, kültürel bağlamda bulunduğu kültürle ters düşmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre estetik liderlik özellikleri ve davranışları diğer güncel liderlik türlerinin bazıları ile hem örtüşmekte, hem de kendine has özellikleri ile hepsinden ayrılmaktadır. Sanatsal anlamda olumsuz olaylara karşı net duruş sergileyen estetik lider bu özelliği ile diğer güncel liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Bireysel ilgi özelliği ile dönüştürücü liderlik tarzıyla benzeşen estetik liderlik, dönüştürücü liderlikte olduğu gibi takipçileriyle bireysel olarak ilgilenir ve takipçilerinin biricik olduğunu savunur. Ayrıca takipçilerinde entellektüel uyarımlar yapan ve onlara farklı bakış açıları sunan dönüştürücü liderler gibi estetik liderler de takipçilerine estetik destek sağlamakta

ve onlara bu konuda önemli katkılarda bulunmaktadırlar. Ayrıca dış görünüme vurgu yapan estetik liderlik özellikler yaklaşımı ile bu anlamda benzeşmektedir. Takipçileriyle güven ilişkileri geliştiren estetik liderler, bu özellikleri ile otantik liderlik tarzıyla benzeşmektedir. Otantik liderler gibi estetik liderler de kendileri gibi davranır, samimi ilişkiler geliştirir ve güvene dayalı örgüt ortamı geliştirirler. Duygusal ilişkiler geliştiren estetik liderler, karizmatik liderlikte olduğu gibi yüksek ikna etme becerilerine sahiptirler ve her iki liderlik tarzından yüksek düzey duygusal bağlanma mevcuttur. Takipçileriyle aile ilişkileri geliştiren estetik liderler bu davranışıyla paternalist liderlik tarzına benzemektedir. Ama burada önemli ayırtedici faktör paternalist liderlikte olduğu gibi takipçiler liderlerini bir "baba" figuranı olarak değil, "arkadaş" olarak görmektedirler.

Diğer güncel yaklaşımlarda olduğu gibi estetik liderler de örgütün amacı doğrultusunda takipçileri güdülemektedir. Burada en önemli ayrıcı faktör estetik liderlerin takipçileri güdüleme araçlarıdır. Duygu bileşenini kullanan estetik liderlerin bir diğer ayırtedici özelliği ise çıkarsız oluşudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirirken takipçilerinin de amaçlarını göz önünde bulunduran estetik liderler, diğer liderlik türlerinden farklı olarak takipçilerinin duyarlılık seviyelerini etkilemekte ve onların farkındalık düzeylerini de değiştirmektedir. Bu anlamda estetik liderlik kendini karizmatik, değişimci - dönüçtürücü, otantik ve babacan gibi sıfatlardan ayırarak estetik – sanatsal olarak tanımlamıştır.

4.4. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda liderlik uygulamalarına ve liderlik yazınına yönelik iki tür öneri sunulmuştur. Uygulamaya yönelik önerilerden kasıt, iş dünyasındaki örgütlerin tiyatro kurumlarındaki liderlik tarzından neler öğrenebileceğidir. Araştırmaya yönelik önerilerden kasıt ise estetik liderlik süreçlerinin daha derinlemesine öğrenilmesi ve farklı sektörlerde incelenmesidir.

4.4.1. Uygulamaya yönelik öneriler

- Liderler ve yöneticiler estetik liderlik olgusundan faydalanarak çalışan duygularını daha ön planda tutabilir ve duygusal emek sarfını minimuma indirebilirler.

- Bu araştırma ile çalışanların daha özgür alanlar istediği ve yapabileceklerine izin verildiğinde daha verimli oldukları belirlenmiştir. Bu anlamda çalışanlara daha katılımcı ve demokratik liderlik tarzı sunarak onları daha verimli hale getirilebilir.
- Oyuncuların çoğunluğu güvene dayalı ilişkiler geliştirdikleri için örgüt içinde kendilerini iyi hissetmektedirler. Bu anlamda örgütlerde daha güvene dayalı kültür geliştirilebilir.
- Araştırma bulgularında estetik liderin her takipçisiyle bireysel ilgilendiği ve farklı yeteneğini ortaya çıkardığı görülmektedir. Örgütler de bu tarz uygulamalar yapılırsa, insanların farklı yeteneklerinin olduğunu ve bunun ortaya çıkarılması gerektiği kabul edilirse daha verimli ve mutlu toplum yaratılabilir.
- Son olarak liderlik süreçlerinde estetik liderlikte olduğu gibi duygular bir bilgi olarak kullanılabilir.

4.4.2. İleride yapılacak araştırmaya yönelik öneriler

- Strati (1992, 1996, 1999), estetik olgusunun örgütlerde araştırılmasının dört ana başlığını belirtmektedir. Bu araştırma, sanatsal yaklaşım benimsenerek yapılmıştır. Diğer araştırmalarda farklı yaklaşımlar benimsenebilir ve estetik liderlik farklı yaklaşımlarla araştırılabilir.
- Bu araştırma Eskişehir Şehir Tiyatroları'nın bünyesinde bulunan Gençlik Sahnesi'nin yönetmeni ve oyuncuları ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla benzer araştırmalar farklı kurumlarda da yapılarak estetik liderlik özellikleri ve davranışları incelenebilir.
- Bu araştırmada estetik liderlik özellikleri ve davranışları önceden belirlenmiş estetik liderlik boyutlarına göre analiz edilmiştir. Farklı araştırmalarda farklı özellikleri ve davranışları ortaya çıkarmaya yönelik analizler yapılabilir.
- Araştırmada sanat örgütlerinin zengin veri sunacağı varsayılmış ve bu yüzden araştırma tiyatrolarda yapılmıştır. Hizmet örgütlerinde de estetik liderlik çalışmaları yapılabilir ve farklı özellik ve davranışlar ortaya çıkabilir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. Çev: Güneş, F. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.

Adorno ve Horkheimer. (2010). *Aydınlanmanın Diyalektiği*. Çev: Ülner, N., Karadoğan, E.Ö. Kabalcı Yayınevi, İstanbul.

Akdoğan, B. (2001). Sanat, Sanatçı, Sanat Eseri Ve Ahlak. *A.Ü. İlâhiyat Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 212-245.

Albayrak, A.K. (2015). Estetik Kavramı üzerine bir Değerlendirme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. ss. 612-620.

Altuner, İ. (2013). Iğdır Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4. ss. 55-67.

Ashkanasy, N. M., .Härtel, C. E.J. ve Daus, C.S. (2002). Diversity and Emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28 (3). ss.307-338.

Avolio, B.J., ve Waldman, D.A. ve Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group and Organizational Studies*, 13. ss. 59-80.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In: Yang, K.S., Hwang, K.K. ve Kim, U. (Ed.). Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions. Cambridge University Press, ss. 445-466.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). KMÜ. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19). ss. 73-84.

Barutçugil, İ. (2014). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık. İstanbul.

Bass, B.M., ve Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14. ss. 21-27.

Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5 (2). ss. 219-224

Carroll, N. (2012). *Sanat Felsefesi*. Çev.: Tirkeş,G.K. Ütopya Yayınevi. Ankara.

Clark, T. ve Mangham,İ. (2004). From dramaturgy to theatre as technolohy: the case of corporate theatre. *Journal of Management Studies*, 41(1). ss.37-59

Casey, C. (2000). Sociology sensing the body: Revitalizing a dissociative discourse. Hassard, J., Holliday, R. and Willmott H. (Ed.). Body and Organization. London. Sage. ss. 52-70.

Conger J.A., Kanungo R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3).

Creswell, J.W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma gore nitel araştırma ve araştırma deseni.* (3.Baskı). Siyasal Kitabevi. Ankara.

Çernişevskiy, N.G. (2012). *Sanatın Gerçeklikle Estetik İlişkileri*. Çev.: Berberoğlu, A. Evrensel Basım Yayım.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. (5.Baskı). Çev.: Tosun, K., Somay, T., Aykar, F., Baysal, C., Sadullah Ö. ve Yalçın, S. İstanbul İktisadi Enstitüsü Yayınları. İstanbul.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3). ss. 453-464.

Eczacıbaşı Sanat Ansiklopedisi. (1997). Yapı Endüstri Merkezi Yayını, İstanbul.

Erarslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences ,1(1).*

Erbay, M. (2009). Sanat-Sanat Yönetimi Ve Ötesi. *Eleştiri Dergisi*, 2. ss. 37-41.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5.Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1). ss. 127-152.

Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: Li, J.T., Tsui, A.S. ve.Weldon. E. (Ed.*). Management and Ornagizations in the Chinese Context*. London: Macmillan. ss. 84-127.

Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London. Sage.

Fişek. G.O. (2013). İnsan Gelişimi, Aile ve Kültür: Farklı Bakış Açıları. Bekman, S. Ve Aksu-Koç. A. (Ed.). *Koç Üniversitesi Yayınları*. ss.241-250.

Gagliardi, P. (2006). Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. ss. 701–24. *İn The Sage Handbook of Organization Studies*. Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B. ve Nord, W. R. (Ed.). London. Sage.

Gardner, W.L. ve Avolio, B.J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1).

Glesne, C. (2014). *Nitel Araştırmaya Giriş* (4.Baskı). Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P. (Çev.Ed.). Anı Yayıncılık, Ankara.

Guillet de Monthoux P., Gustafsson C. ve Sjöstrand S., (2007). *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business*, London. ss. 170-174

Güler, Z. (1997). *İşletme olarak Tiyatro Örgütleri*. Anadolu Üniversitesi yayınları. No: 1008.

Güven, E. ve Polat, S. (2016) . Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4 (11).

Hansen H, Ropo A, Sauer E (2007). Aesthetic leadership. *Leadership Quarterly*, 18(6). ss. 544-560.

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31. ss. 356-365

House, R.J. (1976). Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. Faculty of Management Studies .University of Toronto. (https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf)

House, R.J. ve Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23 (3). ss.409-473.

House, R. J. ve Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions. *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich.

İreland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century. The Role of Stratehic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4).

Javidan, M. ve Waldman, D.A. (2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. *Public Administration Review*, March/April, 63(2). ss. 229-242.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektif: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akamedik Bakış Dergisi*, 8(2). ss. 729-754.

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1). ss. 43-59.

Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Trait Matter?, *Academy of Management Executive*, 5 (2). ss. 48-60.

Klein, K.J. ve House, R.J. (1995), On Fire : Charismatic Leadership and Levels of Analysis, *Leadership Quarterly*, 6(2). ss. 183-198.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). Arıkan Yayıncılık. İstanbul.

Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras*. Discursive and aesthetic practices. Tampere University Press.

Lindqvist, K. (2007). Eros and Apollo: The curator as pas-de-deux leader. In P. Guillet de Monthoux, C. Gustafsson ve S.-E. Sjöstrand (Ed.), *Aesthetic leadership: Managing fields of flow in arts and* business. ss. 195–210. New York: Palgrave MacMillan.

Lu, F.J.H. ve Hsu, Y. (2015). The Interaction Between Paternalistic Leadership and Achievement Goals in Predicting Athletes, Sportspersonship. *Kinesiology,* 47(1). ss. 115-122.

Marşap, A. (2004). Modern Resim- İş Eğitiminde Yaratıcı Ve Sanatsal Önderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 3, ss.10-21

Merriam, S.B.(2018). *Nitel Araştırma ''Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber''* (3.Baskı). Selahattin Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Northouse, P. (2014). *Leadership: Theory and Practice*. (6. Baskı). Çev. Ed: Şimşek, C. Sürat Üniversite Yayıncılık.

Oğuz,H., Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerġne Bir Araştirma: Bati Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 7(16). ss. 130-154

Oktay, E ve Gül**,** H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 10.

Özel, A. (2014). *Estetik ve Temel Kuramları*. Ütopya Yayınevi. Ankara.

Öz, E.Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*. Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana. ss. 68-688.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı*. Yayın No: 149, Eskişehir.

Padavic, I. ve Earnest, W.R. (1994). Business Diemensions to Organizational Counseling, *Counselling Psychology Quarterly,* 7(3). ss. 275-285.

Parviainen,J. (1998). *Bodies Moving and Move*d. Tampere: Tampere University Press.

Pineiro, E. (2007). Aesthetics at the heart of logic: On the role of beauty in computing innovation. In P. Guillet de Monthoux, C. Gustafsson ve S.E. Sjöstrand (Ed.),

Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business, ss. 105–127. London, Palgrave MacMillan.

Polat, S. ve Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and Implementation of Aesthetic Leadership Scale (ALS) of the School Directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1). ss. 50-61.

Ropo, A., Parviainen, J. ve Koivunen, N. (2002). Aesthetics in leadership. From absent bodies to social bodily presence. İn J.Meindl ve K. Parry (Ed.). *Grounding Leadership Teory and Research : İssues and Perspectives*, Greenwich. CT: İnformation Age Publishing İnc.

Rost, J.C., (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. Praeger, New York.

Samier, E.A., Bates, R.J. ve Stanley, A. (2006). *Aesthetic Dimensions of Educational Administration and Leadership*, London: Routledge.

Sandelands, L.E. ve Boudens, C.J. (2000). Feeling at work. In Fineman, S.(Ed.) *Emotion in organizations*, London. Sage.

Sauer, E. (2005). *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.

Sauer E, Ropo A (2007). Aesthetic knowledge production and consumption. *Paper to be presented in the Third Organization Studies Summer Workshop*. Crete, Greece, ss. 7-9.

Schroeder, J.E. (2008). Aesthetic Leadership, *Key Concepts In Leadership Studies*. Marturano, A. ve Gosling, J. (Ed.), London: Routledge. ss. 5-7.

Schroeder, J.E. ve Fillis, I. (2010). Aesthetic Leadership. *Research Handbook on Political and Civic Leadership*. Couto, R. (Ed.), London. Sage.

Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4).

Sjöstrand, S.E. (1997). The Two Faces Of Management, London. *International Thomson Business Press.*

Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*. London. Sage.

Strati, A. (2010). Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments, *Sociology Compass.*

Taşdelen, D. ve Yazıcı, A. (2013). *Estetik ve Sanat felsefesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayımları.

Taylor, S. ve Ladkin, D.(2009). Understanding Art-Based Methods İn Managerial Development. *Academy of Management Learning and Education* 8(1). ss. 55-69

Tengilimoğlu, D., (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* ,4 (14). ss. 1-16

Tunalı, İ. (1984). *Estetik*. Cem Yayınevi. İstanbul

Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü. Başkent Üniversitesi. Doktora Tezi.

Turan, E.Y. (2015). Platon'un İdealar Kurami Ekseninde Mimesis Olarak Sanat. *Tarih Okulu Dergisi (TOD).* Haziran. ss. 1-8.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanin Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3(2).

Ülgen, H. Ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Vondey, M. (2010). An Aesthetic of Imagination and Creativity for Leaders. *Regent University Press,* 1. ss.1-12.

Witkin, R.W. (1990). The Aesthetic Imperative of a Rational-Technical Machinery: A Study in Organizational Control Through the Design of Artifacts. *İn Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape,* Gagliardi, P. (Ed.), Berlin. ss. 325–338

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. , Gardner, W.L. , Wernsing T.S. ve Peterson S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Thepry – Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), s.89-126.

Yaldır, H. ve Kiraz, S.(2008). Nedensellik, Bilim ve Metafizik. *Kaygı Dergisi*, 11.

Yeşiltaş, M. Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama Işletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2). ss. 333-350.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Nitel Araştırma yöntemleri* (8.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3.Baskı). Prentice Hall. Upper Saddle River.

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1).

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

http://www.cangungen.com/2011/03/08/kantin-estetik-felsefesi-ve-yuce-hakkinda-gorusleri/ (erişim tarihi: 03.04.2019)

EK – 1. Katılımcı Bilgilendirme ve Onay Formu

Merhaba,

Ben "İşletme" Anabilim Dalının "Yönetim Ve Organizasyon" bölümünde Yüksek Lisans yapıyorum ve şu an tez yazmaktayım. Tezimin Konusu "Estetik Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının İncelenmesi: Eskişehir Şehir Tiyatroları'nda Bir Araştırma"-dır. Bu araştırmam estetik liderlik özelliklerini tiyatro yönetmenleri bağlamında ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Bildiğiniz üzere sizin provalarınızı daha önce gözlemlemiş ve şimdide gözlemlediğim oyuncular ve yönetmenle görüşme yapmak istiyorum. Gönüllü olarak katılacağınız bu çalışmadan elde edilecek veriler, yüksek lisans tezimde kullanılacaktır. Çalışmadan sağlanacak bilgiler, tez danışmanım, uzman hocam ve benim tarafımdan okunacaktır.

Görüşme sırasında cevaplarınızı not alarak yazmam yeterli olmayacağı için izniniz olursa notlarımın yanı sıra görüşme sürecini ses kayıt cihazıyla kayıt etmek istiyorum. Bu şekilde anlattıklarınızı kesintisiz kaydetmiş ve zamanı daha verimli kullanmış olacağız.

Görüşmeyi isterseniz bırakabilir ve isterseniz isminizin gizli kalabileceğini belirtmek istiyorum. Çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve yazılanları kabul ettiğinize dair bu sözleşmeyi imzalamayı uygun görüyorum. Çalışmaya zaman ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür ediyorum.

Görüşülen kişi: Görüşmeci:

Leyla Seyfiyeva

EK – 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Biraz kendinizden bahseder misiniz?

2. Kaç yıldır tiyatroculukla uğraşıyorsunuz?

3. Kaç yıldır Gençlik Sahnesi'ndesiniz?

4. Prova süreçlerini biraz anlatır mısınız?

5. Yönetmeniniz sizi nasıl motive ediyor?

6. Yönetmenin duygu kontrolü hakkında ne düşünüyorsunuz?

7. Yönetmenin sanatsal ve kültürel olumsuzluklara karşı tavrı hakkında ne düşünüyorsunuz?

8. Yönetmeninizin dış görünümü hakkında neler söyleyebilirsiniz?

9. Yönetmeninizin sizin giyim tarzınızla ilgili önerileri olur mu?

10. Bu yönetmenle çalışmaya başlamadan önceki performansınızla bugünkü performansınızı karşılaştırmanızı istersem neler söyleyebilirsiniz?

İlk deneyimi ise:

Alt soru: tiyatroculuk kariyerinize bu yönetmenle çalışarak başlamayı nasıl değerlendirirsiniz?

11. Yönetmenin kendi tiyatroculuk deneyimini anlatmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?

12. Sanata olan yöneliminizde yönetmenin payı nedir?

13. Yönetmenlerin çok detaycı olduğu söylenir. Siz yönetmeniniz hakkında ne düşünüyorsunuz?

14. Yönetmenin oyunculara karşı tarafsız olması hakkında ne düşünüyorsunuz?

15. Yönetmenle aranızdaki oyuncu-yönetmen ilişkisini nasıl değerlendirirsiniz?

16. Yönetmenle iş dışında kendinizle ilgili birşeyler paylaştığınız oluyor mu?

Evet- alt soru: Nasıl oluyor? Anlatır mısınız?

17. Yönetmen provalarda rastlanılan problemleri nasıl çözüyor?

Alt soru: sizin çözmeniz için yönlendirmeler yapıyor mu?

Evet – Alt soru: Örnek verebilir misin?

18. Rol dağıtımıyla ilgili itirazlar oluyor mu?

Evet – alt soru: nasıl hal'ediliyor?

19. Yönetmen oyunla ilgili fikirlerinizi değerlendirir mi?

Evet – Alt soru: örnek verebilir misiniz?

20. Eklemek istediğiniz bir şey var mı?