

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KUTADGU BİLİG'DE "BEY" FİGÜRÜNÜN OTANTİK
LİDERLİK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu TERZİ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

HAZİRAN – 2018

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

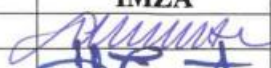


KUTADGU BİLİG'DE "BEY" FİGÜRÜNÜN OTANTİK
LİDERLİK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu TERZİ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

"Bu tez 06/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Munsin HALIS	BASARILI	
Prof. Dr. Hasan TUTAN	BASARILI	
Dr. Öğr. Üyesi. Emrah ÖZSOY	BASARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Duygu TERZİ
Öğrenci Numarası	:	Y166004067
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	KUTADGU BİLİG'DE BEY FİĞÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ANALİZİ
Benzerlik Oranı	:	%2

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

06/06/2018

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

06/06/2018

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Tarih: 06.06.2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Tez süreci boyunca çalışmamı kendi çalışması gibi gören ve desteğini hiç esirgemeyen hocam ve danışmanım Prof. Dr. Hasan TUTAR'a; bugünlere gelmemde haklarını ödeyemeyeceğim canım annem Havva TERZİ ve değerli babam Şenol TERZİ'ye; bu süreçte beni her tür desteğini yanımda gördüğüm sevgili nişanlım İlteriş ÇOBAN'a; yazım süreci boyunca yardımlarını benden esirgemeyen değerli oda arkadaşlarım Seren ÖZSOY ve Fatih SÖNMEZ'e şükran duygularımı sunarım.

DUYGU TERZİ

06.06.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	8
1.1. Yusuf Has Hacib Kimdir?	8
1.2. Kutadgu Bilig: Kısa Tanıtım	9
1.3. Kutadgu Bilig’de Devlet ve Yönetim Anlayışı	11
1.4. Bir Siyasetname Örneği Olarak Kutadgu Bilig	14
1.5. Kutadgu Bilig’de Bey’in Vasıfları	19
1.6. Erdemli Bir Kişilik Olarak “Bey”	25
1.7. Kutadgu Bilig’de Bey’in (Toplumsal, Yönetimsel, Ekonomik, Kültürel, Askeri, Siyasi ve Politik) İşlevleri	27
1.8. Liderlik Kavramı ve Tanımı	30
1.9. Liderlik Kuramları	32
1.9.1. Büyük Adam Düşüncesi ve Özellikler Kuramı	32
1.9.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	34
1.9.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Kuramları	41
1.9.4. Modern Liderlik Kuramları	47
1.10. Liderliğe Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Otantik Liderlik	51
1.10.1. Otantiklik Kavramı	52
1.10.2. Otantik Liderlik Kavramı	54
1.10.3. Tarihsel Olarak Otantik Liderlik	58
1.10.5. Otantik Liderliğin Bileşenleri	62
1.10.5.1. Öz Farkındalık	63
1.10.5.2. Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	64
1.10.5.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	64
1.10.5.4. İlişkilerde Şeffaflık	65

BÖLÜM 2: KUTADGU BİLİG'DE "BEY" FİGÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ANALİZİ	67
2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Soruları	67
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	67
2.3. Araştırmanın Varsayımları.....	68
2.4. Araştırmanın Yöntemi.....	68
2.4.1. Araştırmanın Modeli/Deseni.....	69
2.4.2. Örneklem Çerçevesi ve Veri Malzemesi (Kısa Tanıtım).....	70
2.4.3. Veri Toplama Aracı	71
2.4.4. Verilerin Analizi	71
2.5. Bulgular ve Yorum.....	73
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	95
ÖZGEÇMİŞ.....	105

KISALTMALAR

- AKT** : Aktaran
B : Beyit
KB : Kutadgu Bilig
TDK : Türk Dil Kurumu
Vb. : Ve bu gibi
YY : Yüzyıl



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Özellikler Kuramı Kapsamında Yapılan Araştırmalar Tarafından Ortaya Konulan Liderlik Özellikleri.....	34
Tablo 2: 12 Liderlik Stili (3-D)	47
Tablo 3: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Boyutları.....	48
Tablo 4: Tarihsel Olarak Otantiklik	53
Tablo 5: Bey Figürü-Otantik Liderlik Karşılaştırması.....	94



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Davranışları	36
Şekil 2: Yönetsel Izgara Diyagramı.....	38
Şekil 3: Fred Fiedler'ın Durumsallık Modeli	42
Şekil 4: Direktif Liderlik-İş Tatmini İlişkisi.....	45
Şekil 5: Otantik Liderlik ve Otantik Takipçilik Gelişim Modeli.....	57
Şekil 6: Otantik Liderliğin Boyutları.....	59
Şekil 7: Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	63



Tezin Başlığı: Kutadgu Bilig'de "Bey" Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi	
Tezin Yazarı: Duygu TERZİ	Danışman: Prof. Dr. Hasan TUTAR
Kabul Tarihi: 06.06.2018	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 105 (tez)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmada Kutadgu Bilig'de "bey" figürünün otantik liderlik ile karşılaştırılarak analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı, kendi kültürel köklerimizden ve otantik geleneğimizden kaynaklanan "bey" kavramının anlam içeriği ile batılı düşünce biçimlerinin ürettiği "lider" kavramı arasında bir karşılaştırma yapmak suretiyle iki medeniyet arasındaki zihinsel (paradigmatik) farklılığı ortaya koymaktır. Araştırma, yorumsamacı (hermeneutik) bir yaklaşımla yürütülmüştür. Verilerin analizinde Wolcott tarafından geliştirilen (betimsel) veri analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklem seçiminde araştırmanın niteliğine uygun olarak "amaçsal örneklem tekniği" kullanılmıştır. Araştırmanın deseni, amacı sorunsalı ve araştırma soruları dikkate alınarak amaçsal örnekleme uygunluğuna karar verilmiştir. Araştırmanın evreni Kutadgu Bilig metni; örnekleme (veri malzemesi) "Kutadgu Bilig metnindeki beyin özelliklerini ifade eden ve "bey" adının geçtiği dizelerdir. Bu dizelerden doğrudan alıntılar yapılarak, bey figürü otantik liderliğin bileşenleri açısından analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre beyin vasıfları otantik liderliğin bileşenleri ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Bu durum, yeni olarak sunulan otantik liderlik yaklaşımının aslında geçmişte ifade edilenlerden farklı olmadığını göstermiştir. Türk yönetim geleneği içerisinde zaten devlet yöneticilerinden beklenenin bu olduğu çıkarımı yapılmıştır. Literatürde bugüne kadar Kutadgu Bilig'de "bey" figürünün otantik liderlik gibi yeni bir liderlik anlayışıyla karşılaştırmalı olarak ele alınmadığı düşünüldüğünde araştırmanın bu yönünün özgün olduğu kanaatine varılmıştır. Edebi ve siyasi bir metnin örgütsel davranışın herhangi bir kavramıyla karşılaştırılmasının alana, yöneme ve uygulamaya önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kutadgu Bilig, Otantik Liderlik, Bey	

Title of the Thesis: Analysis of the "Gentleman" Figure in Kutadgu Bilig in Terms of Authentic Leadership Approach	
Author: Duygu TERZİ	Supervisor: Professor Hasan TUTAR
Date: 06.06.2018	Nu. of pages: vii (pre text) + 105 (main body)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
<p>In this study, it is aimed to analyze "gentleman" figure in Kutadgu Bilig compared to authentic leadership. Another aim of the research is to reveal the mental (paradigmatic) difference between the two civilizations by making a comparison between the meaning content of the "gentleman" concept originating from our own cultural roots and the "leader" concept produced by Western ideas. This research was conducted with a hermeneutic approach. Data analysis was based on Wolcott (1994) (descriptive) data analysis technique. In the selection of the sample, "purposeful sampling" was used in accordance with the nature of the study. It was decided that the purposeful sampling was appropriate by taking into account the nature of the research, the problem and the research questions. The population of this research is Kutadgu Bilig text; sample "(data material)" lines of expressions of the "bey" in the text and the name "bey". Directly drawn from these lines, the gentleman figure was analyzed in terms of components of authentic leadership. According to the findings of the research, the qualities of the "gentleman" largely coincide with the components of the authentic leadership. This situation has shown that the newly introduced authentic leadership approach is not really different from what was expressed in the past. It is inferred that this is what is expected from the state administrators within the Turkish management tradition. In the literature, up to now it is believed that this kind of research is original, as it is thought that in the Kutadgu Bilig, the "bey" figurative has not been compared with a new leadership concept like authentic leadership. The comparison of a literary and political text with any concept of organizational behavior is thought to make an important contribution to the field, methodology and practice.</p>	
Key Words: Kutadgu Bilig, Authentic Leadership, Gentleman	

GİRİŞ

Kutadgu Bilig, Türk devlet ve yönetim geleneğinin mihenk taşlarından biridir. Ahlak ve siyaset kitabıdır ve devlet adamlarına devletin idaresi konusunda tavsiyelerde ve ahlaki telkinlerde bulunmaktadır. Bu bakımdan birçok yönetici için başucu kitabı olmuştur. Eser geçmişte birçok yönetim ve siyaset sorununa çözüm ürettiği gibi günümüzde de pek çok sorunun çözümü için başvurulabilecek bir kaynaktır. Sadece yazıldığı dönemde değil bugün de yol gösterici bir niteliğe sahiptir (Şakacı, 2015: 47). Ancak ne yazık ki Türk yönetim anlayışını yansıtan bu eserin Türkiye’de yönetim ve liderlik çalışmaları bağlamında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle konunun sorunsallaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde Kutadgu Bilig’e ve liderliğe ilişkin kavramsal ve kuramsal bir çerçeve sunulmuştur. Öncelikle Yusuf Has Hacib’e ve Kutadgu Bilig’e ilişkin kısa bir tanıtım yapılmıştır. Eserdeki devlet ve yönetim anlayışı detaylandırılmış ve Kutadgu Bilig’in bir siyasetname olarak konumu değerlendirilmiştir. Ardından beyin vasıflarına, erdemlerine ve toplumsal işlevlerine yer verilmiştir. Daha sonra liderliğin ne olduğu, liderlik kapsamında hangi çalışmalar yapıldığı ve araştırma açısından önem arz eden otantik liderlik yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın amacına ulaşmak ve araştırma sorularını yanıtladıkları için veriler toplanıp analiz edilmiş ve bulgulara yer verilmiştir. Yani Kutadgu Bilig’den veriler toplanmış, bey figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilerek elde edilen bulgulara dayalı olarak çeşitli yorumlar yapılarak çıkarsamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın Konusu ve İçeriği

Bu çalışmada, Kutadgu Bilig’de “bey” figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından incelenmiştir. Kutadgu Bilig, “Balasagunlu Yusuf” tarafından kaleme alınan ve “kutlu olma bilgisi” anlamına gelen önemli bir siyasetname örneğidir (Dilaçar, 1995: 13). Yazılış tarihi Türklerin İslamiyet’e geçiş dönemine denk geldiğinden geçiş süreci esere de yansımıştır (Çelik, 2010: 42). Bu nedenle dönemin kültürel yaşantısının ve yönetim anlayışının anlaşılması ve öğrenilmesi açısından önemli bir kaynak sağlamaktadır. Devletin işleyişiyle ilgili devlet yöneticilerine önemli ipucu ve tavsiyelerde bulunmaktadır (Aydemir, 2013: 805). Bu şekilde ideal devlet düzeninin oluşturulması

ve mutluluğa ulaşılması hedeflenmektedir. Bu tavsiye ve nasihatlerin temel alıcısı beydir. “Bey” devletin yöneticisi konumundadır. Yusuf Has Hacib, devlet işlerinin aksatmadan yürütülebilmesi, toplumsal huzur ve güvenliğin sağlanabilmesi için devletin başında bir “bey” in olması gerektiğine ve onun diğerlerinden farklılaştıran bazı özelliklere sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Bu nedenle eserindeki “Beyliğe Lâyık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler” adlı bölümünde beyin sahip olması gereken vasıflardan bahsetmiştir. Buna göre bey öncelikle asil bir soydan gelmeli, akıllı, bilgili, adil, doğru, cesur, sabırlı, bağışlayıcı, dürüst, tedbirli, ihtiyatlı, uyanık, cömert, siyaset sahibi, iyi huylu, iyi tabiatlı, takva sahibi olmalı, içki, zina ve kumardan uzak durmalıdır. Bakıldığında bu özelliklerin günümüz liderlik kuramları ve yaklaşımlarına konu olduğu ve yeniden dile getirildiği görülmektedir.

Liderlik, gruptaki bir üyenin grubun amaçlarına ulaşabilmesi için diğer üyeler üzerinde nüfuz kullanmasıdır (George ve Jones, 2012: 339). Toplumların hayatına yön veren kişilerin (büyük adamların) 19. yüzyılın sonlarında araştırmalara konu olması liderlik çalışmalarını başlatmıştır. 20. yüzyılın başlarında liderliğin doğuştan geldiğini öne süren büyük adam düşüncesi (great man) değişip dönüşerek *özellikler kuramını* ortaya çıkarmıştır (Bass, 1990a: 3; Maloş, 2011: 216). Özellikler kuramının liderlik süreçlerini açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesi liderin davranışlarını ve durumsal koşulları dikkate alan bazı kuramları (davranışsal ve durumsal liderlik kuramlarını) gündeme getirmiştir. Bu kuramlarda liderin astlarıyla geliştirdiği ilişkiler ve çevresel koşullar önem kazanmıştır. 1970’li yıllarda geleneksel yaklaşımlardaki boşlukları doldurma ihtiyacı ve daha önce ortaya atılan kuramların karmaşık bir hal alması alternatif kuramların (modern liderlik kuramlarının) ortaya çıkışında etkili olmuştur. Etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik ve paternalist liderlik kuramları bunlardan yaygın kabul görenleridir.

Bu çalışmanın temelini oluşturan “otantik liderlik” kavramı ilk defa Bass ve Steidlmeier (1999:182) tarafından dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ele alınmıştır. Bass ve Steidlmeier (1999:191)’e göre liderler, doğru ve iyiye yöneldikleri, takipçilerini yüksek ahlaki olgunluk için teşvik ettikleri, kendi menfaatlerinin ötesine geçerek grubun iyiliğini düşündükleri, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşıladıkları ve başarılı olmalarına yardımcı oldukları ölçüde otantik olarak dönüşümcüdürler. Otantik liderlik; liderin

kişisel değerleri ve ahlaki standartları doğrultusunda davranış sergilemesini, onu izleyenlerin duygu ve düşüncelerini göz ardı etmesini, bilgisini takipçileriyle paylaşmasını ve bu kapsamda örgütsel süreçleri başarılı bir şekilde yönlendirmesini ifade etmektedir. Otantik liderlik, çeşitli araştırmacılar tarafından benzer boyutlar altında incelenmiştir. Bu çalışmada Walumbwa ve diğerleri (2008: 95) tarafından ortaya konulan boyutlar dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Bu boyutlar; farkındalık, dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflıktır.

Çalışmanın Problemi/Sorunsal Durumu

Kutadgu Bilig’de “bey” figürünün otantik liderlik yaklaşımı açısından karşılaştırmalı analizi yapılırken, özellikle batının kendi özgün koşullarından kaynaklanan düşünme biçimlerini kendi kültürümüzden herhangi bir kavramla meşrulaştırma yoluna gitmemeye özel bir önem vermiştir. Özellikle son dönemlerde batıdan herhangi bir kavramı alıp bunun karşılığını kendi düşünce geleneğimizde arama kolaylığına gitmek meşrulaştırmanın bir yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise böyle bir yaklaşımdan özellikle uzak durularak batıdaki herhangi bir kavrama bizden bir karşılık bulmak yerine bizdeki kavramsal çerçevenin çağdaş olarak nitelendirilen kavramları fazlasıyla karşıladığı; dolayısıyla yapılması gerekenin kendi toplumumuzun kültürel ve zihinsel yapısını yansıtan kavramlarla düşünmenin daha doğru bir yaklaşım olacağı varsayımından hareket edilmiştir.

Sadece Kutadgu Bilig’de değil, Türk yönetim geleneği içerisinde değerlendirilebilecek pek çok eserde (Siyasetname, Âdâb-ı Saltanat vb.) devleti idare edenlerin sahip olması gereken özelliklere özel önem verildiği anlaşılmaktadır. Bu özelliklerin bazen özellikler kuramının bazen davranışsal bazen durumsal bazense modern kuramların varsayımlarını fazlasıyla karşıladığı anlaşılmaktadır. Örneğin, özellikler kuramı liderin sadece doğuştan getirdiği belli bazı özellikler ile ilgilenmekteyken; Kutadgu Bilig’de beylik kavramı sadece doğuştan getirilen özellikleri değil sonradan kazanılan becerileri de kapsamaktadır. Dolayısıyla genel olarak “bey” kavramının hangi liderlik kuramındaki lider kavramıyla karşılaştırılırsa karşılaştırılsın daha geniş bir anlam içeriğine sahip olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, sadece liderlik yaklaşımları açısından değil yönetimin herhangi bir kavramının Türk toplumunun tarihsel veya kültürel yazılı veya sözlü hafızasında bir karşılığının olduğunu göstermiştir. Bu nedenle batıdan yeni kavram ithali şeklinde süren entelektüel hevesleri bir kenara bırakarak, kendi evren tasavvurumuzu ve yönetim tarzımızı yansıtan eserlerden yararlanmanın daha doğru bir yaklaşım olacağı kanaatine varılmıştır. Bundan sonra yapılması gereken kendi otantik kaynaklarımıza yer vererek dünün düşüncesiyle geleceğin inşası arasında köprü olabilecek özgün kuramsal yaklaşımlar ortaya koymaya çalışmaktır. Kaldı ki yüzyıllar önce ortaya konan bir düşüncenin bugün yeni bir kavramla ifade edilmesi ne alana ne yöneme ne de uygulamaya herhangi bir katkı sağlamaktadır. Olgusal karşılığı olmayan ve sözde yeni yaklaşım olarak sunulan kavramlara odaklanmak, bu alanda araştırma yapanların zamanlarını öldürmekten başka bir şey ifade etmemektedir. Bu araştırmada, geleceğin inşasının geçmişe sırt dönerek değil; aksine geçmişin birikiminden yararlanıp geleceğe uzanmanın daha doğru bir yaklaşım olacağı varsayımından hareket edilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada Kutadgu Bilig’de “bey” figürünün otantik liderlik ile karşılaştırılarak analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın diğer amacı, kendi kültürel köklerimizden ve otantik geleneğimizden kaynaklanan “bey” kavramının anlam içeriği ile batılı düşünce biçimlerinin ürettiği “lider” kavramı arasında bir karşılaştırma yapmak suretiyle iki medeniyet arasındaki zihinsel (paradigmatik) farklılığı ortaya koymaktır. Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesi için aşağıdaki sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

- 11. yüzyılın özel koşullarının ve Türk yönetim geleneğinin gereklerine göre oluşturulan “bey” kavramı bugünün çağdaş yönetim anlayışı için ne ifade etmektedir?
- Kutadgu Bilig’de “bey” figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilebilir mi?
- Bey kavramıyla karşılaştırıldığı zaman otantik liderlik yaklaşımı iddia edildiği gibi yeni bir yaklaşım mıdır?
- Eserde beyin özellikleri hangi boyutlar altında incelenebilir?
- Beyin özellikleri otantik liderin özellikleri ile ne ölçüde örtüşmektedir?
- Kutadgu Bilig’e özgü bir liderlik modeli geliştirilebilir mi?

Çalışmanın Önemi

Türk yönetim geleneğinde önemli bir yere sahip olan Kutadgu Bilig adlı eserin Türkiye’de örgütsel davranış bağlamında yok denecek kadar az sayıda araştırmaya konu olması böyle bir çalışma yapma ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda yapılan çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı ve gelecek çalışmalar için bir izlek olacağı düşünülmektedir. Sadece Kutadgu Bilig için değil; ama Türk devlet ve yönetim düşüncesini ve liderlik anlayışını yansıtan çok sayıda eserin yönetim ve organizasyon literatüründe yeterince inceleme konusu yapılmadığı görülmektedir. Buna ek olarak, bu eserlerin ilgili literatüre katkılarının Türkiye’de yok sayılma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir (Taş ve diğerleri, 2017: 148). Bunun Türklerin kendilerine has bir biçimde oluşturdukları devlet ve yönetim anlayışını görmezden gelme eğiliminin bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Taş, 2012: 59). Araştırmaların ABD merkezli kuramlar ışığında gelişmesi de bunu doğrular niteliktedir (Petrigrew, 2001: 62; Taş ve diğerleri, 2017: 148).

Liderliğe ilişkin gelişen literatüre baktığımızda Türklerin liderlik anlayışından ve bu anlayışın nasıl oluşturulduğundan söz edilmediği görülmektedir. Oysa oluşturulan bu anlayışın izlerini Kutadgu Bilig, Siyasetname gibi Türk devlet geleneğini yansıtan pek çok yazılı eserde sürmek mümkündür. Bilhassa Kutadgu Bilig’de “*Beyliğe Lâyık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler*” adlı bölümde bu anlayışın nasıl somutlaştığı ve iyi bir liderden neler beklendiği görülmektedir. 2000’li yılların başında henüz ortaya çıkan ve bize yeni olarak sunulan otantik liderliğin temel argümanlarına baktığımızda, bu yaklaşımın Türk devlet geleneğindeki liderlik anlayışından farklı olmadığı görülmektedir. Bu durum otantik liderlik yaklaşımının “yönetim modası” olup olmadığını düşündürmektedir. Yönetim modaları “*bazı yönetim tekniklerinin yönetsel ilerlemeyi sağladığı yönündeki görece kolektif inançlardır*” (Abrahamson, 1996: 257). Bu modalar değişmez ve genel bir kuramın olmadığı durumlarda ortaya çıkar, belli bir topluluk tarafından taklit edilir ve bunların bilimsellik değeri zayıftır (Tutar, 2013: 92). Bu çalışmada bey figürü otantik liderlik açısından analiz edilerek otantik liderliğin moda bir kavram olup olmadığı ve ne kadar yeni olduğu sorgulanmıştır. Türkiye’de yönetim ve örgütsel davranış kapsamında yapılan pek çok çalışmanın bir kuram üretmek ya da bir yaklaşım geliştirmekten çok Batı tarafından üretilen kuramların

yeniden test edilmesinden ibaret olduğu düşünölmektedir. Bu nedenle bu araştırma eleştirel bir yaklaşımla konuyu irdelemeye çalışmıştır. Dolayısıyla araştırmanın yöntemine, alana ve uygulamaya katkıda bulunacağı düşünölmektedir.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada Kutadgu Bilig’de “bey” figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilmiştir. Dolayısıyla çalışma, Kutadgu Bilig metni ve otantik liderlik yaklaşımı ile sınırlandırılmıştır. Türk yönetim geleneğini yansıtan başka bir yazılı eserin değil de Kutadgu Bilig’in seçilmesinin temel nedeni bu metnin liderin (yani beyin) sahip olması gereken vasıfları açık ve bütüncül bir şekilde ortaya koymasındır. Ayrıca metnin yazıldığı dönem Türklerin Müslümanlığı kabul ettiği yıllara denk gelmekte ve bu nedenle Kutadgu Bilig İslamiyet öncesi ve sonrası Türk toplumlarının yönetim ve liderlik anlayışlarının anlaşılması bakımından geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bütün bunların yanında metnin temalar oluşturmaya ve karşılaştırmalar yapmaya imkân vermesi, Kutadgu Bilig’in tercih edilmesinde etkili olmuştur. Eserin diğer liderlik yaklaşımları açısından değil de yalnızca otantik liderlik açısından analiz edilmesinin nedeni otantik liderlik yaklaşımı çerçevesinde ortaya konulan boyutların beyin vasıfları ile benzerlik göstermesi ve karşılaştırma yapmaya imkân vermesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma, Kutadgu Bilig metni ve otantik liderlik yaklaşımı ile sınırlandırılmıştır. Bunun başlıca sebebi Kutadgu Bilig’in siyasetnameler içerisinde ayrıcalıklı bir eser olması ve söz konusu eserle araştırmanın amacının daha kolay gerçekleştirilebileceğinin düşünölmesidir. Diğer taraftan Kutadgu Bilig’in bir bütün olarak değil de sadece “bey” kavramı kapsamında ele alınması araştırma yöntemlerinde sıkça başvuru konu daraltma tekniğine uygun düşmektedir. Araştırma, liderlik kuramlarını bir bütün olarak değil; yine bir yöntemin gereği olarak “bey” kavramına yakın anlam içeriği nedeniyle özel bir liderlik yaklaşımı (otantik liderlik) ile sınırlı tutulmuştur.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, “temel nitel araştırma” çalışmasıdır ve yorumsamacı (hermeneutik) bir yaklaşımla yürütölmüştür. Araştırmada geçerliliği sağlamak üzere *uzman inceleme*, *ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme*; güvenilirliği sağlamak üzere *teyit inceleme* kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 299). Geçerliliği sağlamak için, nitel

araştırma konusunda uzman iki kişi ile iki ayrı değerlendirme toplantısı yapılmıştır. Bu toplantılarda araştırma sũreci tezin yazarı tarafından uzmanlara anlatılmış ve ilgili kişilerden çalışmaya ilişkin geri bildirimler alınmıştır. Ayrıca çalışmanın amacına uygun bir örneklem (amaçsal örnekleme) seçilmiş ve ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır. Bu, derinlemesine analizler yapılmasına olanak sağlamıştır. Araştırmada gũvenilirlięi sağlamak ũzere teyit incelemesi yapılmıştır. Teyit incelemesi yine aynı iki uzman kişi tarafından yapılmıştır. Bu incelemelerde araştırmanın başında elde edilen veriler ile araştırmadan elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Örneklem seçiminde “amaçsal örnekleme tekniği” kullanılmıştır. Araştırma sorularının cevaplandırılabilmesi ve belli lũtleri sağlayan durumların seçilebilmesi için amaçlı örnekleme kapsamındaki “lũt örnekleme” stratejisine başvurulmuştur. lũt rnekleme Kutadgu Bilig’de beyi halktan ayıran vasıfların tespit edilmesine ve otantik liderlik ile karşılaştırma yapılmasına imkân vermiştir. Araştırmanın rnekleme Kutadgu Bilig metnindeki beyin özelliklerini ifade eden ve bey adının geçtiği dizelerdir. Veriler, Kutadgu Bilig metninden toplanmıştır. Verilerin analizinde Strauss ve Corbin (1990) tarafından önerilen betimsel analiz yöntemi ve Wolcott’un (1994: 10) (birinci ve ikinci aşama) nitel veri analiz yöntemi birlikte kullanılmıştır.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yusuf Has Hacib Kimdir?

Kutadgu Bilig adlı eserin mimarı Yusuf Has Hacib¹ hakkında çok az şey bilinmektedir. Hakkındaki sınırlı bilgiye eserinden ve eserine daha sonra eklenen mensur ve manzum bölümlerden ulaşılmaktadır (Gözütok, 2008: 358). Buna göre Balasagun'da (Karahanlı Devletinin başkenti) doğup büyüdüğü, seçkin bir aileden geldiği, iyi öğrenim gördüğü, Farsça ve Arapça dillerini öğrendiği anlaşılmaktadır (Yusuf Has Hacib, 1998: 3664). Bilgili, hünerli, takva sahibi, faziletli, temiz, doğruluktan ayrılmayan biri olduğu söylenmektedir (KB, 1994: b.54-56). Dilaçar (1995: 22) Yusuf'un çalışkan birisi olduğunu, Firdevsi'den İbni Sina'ya pek çok ismi okuduğunu, birçok kültürü bildiğini (Arap, İran, İslamiyet öncesi Türk kültürü vb.) ve matematik, folklor, okçuluk, felsefe gibi pek çok alana ilgi duyduğunu belirtmiştir. Şairin doğum ve ölüm tarihlerine ilişkin bir bilgi bulunmamakta ve mezarının nerede olduğu bilinmemektedir. Ancak beyitlerinden (KB, 1994: b.365-366) anlaşılmaktadır ki eserini yazdığı sıralarda (1069-1070) ellili yaşların sonunda ve ihtiyarlamıştır. O halde 1010-1019 yılları arasında doğmuş olabileceği ve eserini bitirdikten sonra çok fazla yaşamadığı çıkarımı yapılabilir.

Yusuf, Balasagun'da yazmaya başladığı eserini on sekiz ayda tamamlayarak (1069-1070) Hakan Tabgaç Buğra Kara Han'a sunmuştur (Bilig: Kutadgu, 1980: 118). Bunun üzerine Hakan onu ödüllendirerek "Has Hacib (başdanışman)" yapmıştır (Yusuf Has Hacib, 2004: 513). Hacib' in Kutadgu Bilig'i Tabgaç Buğra Han'a sunması ve başarısından dolayı Hakan tarafından ödüllendirilmesi eserin bir emir ya da istek doğrultusunda ya da kişisel bir menfaat elde etme gayesiyle yazıldığını göstermemektedir (Demirel, 2014: 56). Tam aksine şair, kitabını "*okuyana kutlu olsun ve ona yol göstereyim*" diye yazmıştır (KB, 1994: b.350). Bunun yanında başta hükümdar olmak üzere toplumdaki çeşitli sınıflara ahlak öğretme ve devletin nasıl yönetileceğini gösterme amacı da gütmüştür (Dilaçar, 1995: 154; Barthold, 2004: 119). Eserinde ideal toplumsal düzenin, iyiliğin, doğruluğun ve bilgeliğin arayışında olmuştur. İnalçık (2016: 13)'a göre sadece Türk dili ve edebiyatıyla ilgilenenler değil Türk tarihi ve

¹ Balasagunlu Yusuf olarak da bilinir.

kültürü ile uğraşanlar da Kutadgu Bilig’de kendi alanları için faydalı şeyler bulacaklardır. Bu yönden Yusuf Has Hacib önemli bir düşünce, kültür, tarih ve siyaset adamı olarak addedilebilir.

1.2. Kutadgu Bilig: Kısa Tanıtım

Kutadgu Bilig Karahanlılar zamanında “Balasagunlu Yusuf” tarafından kaleme alınmış ilk Müslüman eseridir (Dilaçar, 1995: 13) Anlam itibariyle “mutluluk veren bilgi, insanları dünyada ve ahirette mutluluğa ulaştıran bilgi, kutlu olma bilgisi”dir. Yazımında Hakaniye Türkçesi’ne başvurulmuş olup günümüze ulaşan üç nüshası bulunmaktadır: “*Kahire, Viyana ve Fergana*” (Bilig: Kutadgu, 2004: 118). Viyana nüshası 1439 yılında Herat’ta; Kahire nüshası Kahire Hıdiv kütüphanesinde; Fergana nüshası Türkistan’ın Nemengâh şehrinde bulunmuştur (Bilig: Kutadgu, 2004: 118). Türk Dil Kurumu 1942-1943 yılları arasında bu üç nüshanın da tıpkıbasımını yapmıştır. Eserin Türkçe çevirisi 1947-1959 yılları arasında Reşid Rahmeti Arat tarafından yapılarak dilimize ve kültürümüze kazandırılmıştır (Bilig: Kutadgu, 1980: 2132). 6645 beyitten ve 88 başlıktan oluşmaktadır. Eserin sonradan eklenen iki önsözü bulunmaktadır. Bunlardan ilki nesir, ikincisi nazım şeklindedir. Eser ilk Türk mesnevisi olma özelliği taşımakta olup aruz ölçüsüyle didaktik tarzda yazılmıştır (Has Hacib: Yusuf, 1998: 3664). Nazım birimi beyittir; ancak eserin bazı bölümlerinde dörtlüklere de yer verilmiştir. Eserde okuyucu üzerinden etki bırakmak ve okuyucunun dikkatini daha fazla çekebilmek için şiiirlerden, metaforlardan, atasözü ve deyimlerden, söz sanatlarından, ayet ve hadislerden yararlanılmıştır (Batur ve Gölcü, 2013: 201). Bahsi geçen kullanımlar, dilin Yusuf Has Hacib tarafından ne kadar zengin işlendiğine işaret etmektedir.

Yazıldığı tarih (11.yy) Türklerin İslamiyet’e geçiş zamanlarına denk gelmektedir. Bu dönemde yoğun bir kültürel değişim yaşanmıştır. Bu nedenle geçiş süreci esere de yansımıştır (Çelik, 2010: 42). Bu yönden hem eski Türk toplumlarının hayat tarzları, dinleri, gelenek ve göreneklerinden hem de İslam kültüründen izler taşımaktadır. Eser dönemin kültürel yaşantısının ve yönetim anlayışının anlaşılması ve öğrenilmesi açısından kaynak sağlamaktadır. Yusuf Has Hacib dinden felsefeye, eğitimden siyasete, coğrafyadan cebire vb. birçok konuya eserinde yer vermiştir. Bu bakımdan Türk kültürü, gelenekleri ve devletin yönetimi hakkında birçok bilgi içermektedir. Hem

toplumsal yaşamın her alanına ilişkin hem de devletin işleyişiyle ilgili devlet yöneticilerine önemli ipucu ve tavsiyeler verilmektedir (Aydemir, 2013: 805). Bunlarla ideal devlet düzeninin oluşturulması, toplumsal huzursuzlukların önüne geçilmesi ve saadete erilmesi hedeflenmektedir.

Öyküleyici bir anlatım tarzının benimsendiği ve konu itibarıyla geçmişe atf yapan eser, dört temel karakterin konuşmaları üzerine bina edilmiştir (Arat, 1994: 2; Gözütok, 2008: 364). Bu karakterler: “*Kün Toğdı, Ay Toldı, Öğdülmiş ve Odgurmuş.*” Kün Toğdı² hükümdarın; Ay Toldı vezirin; Öğdülmiş vezirin oğlunun; Odgurmuş vezirin kardeşinin yerini tutmakta olup bu karakterler sırasıyla doğruluk, saadet, akıl ve kanaati (ya da akıbeti) temsil etmektedirler (Arat, 1994: 2). Yusuf Has Hacib’in bu isimleri kullanması oldukça manidardır. Çünkü Kün Toğdı güneş anlamında olup ışığını her tarafa yayarak adaleti getirmekte; Ay Toldı aya benzetilmekte olup devingenliği ve mutluluğu ifade etmekte; Öğdülmiş övülmüş anlamında olup akla karşılık gelmekte; Odgurmuş ise çevresini aydınlatan, uyanık kişi olup kanaati temsil etmektedir (KB, 1994: b.354-358; Taş, 2010: 1883). Hacib, eserinde insanın her iki dünyada da mutlu olmasının izlerini sürmektedir. Bu nedenle yukarıda bahsi geçen karakterlere mutluluğa ilişkin anlamlar yüklemekte, onların konuşmalarından yola çıkarak toplumsal düzen için gerekli erdemleri belirlemekte ve mutluluğun bu erdemlere sahip olmakla elde edilebileceğini düşünmektedir (Yusuf Has Hacib ve Çakıcıoğlu, 2011: 10; Taş, 2010: 1893). Karakterlerin temsil ettiği değerlere baktığımızda, bu değerlerin karakterler arasında bir çatışma değil; uyum yarattığını ve bu uyumun hem dünyada hem de ahirette mutluluk getirdiğini söyleyebiliriz.

Kutadgu Bilig (1994: b.43-465)’deki hikâyeyi özetlemek gerekirse Aytoldı (vezir) akıllı, bilgili, faziletli ve doğru sözlü bir adamdır. Kendisine güven duymaktadır. Hükümdarın ününü duymuştur ve hizmetine girmek istemektedir. Bunun için öncelikle arkadaşı Küsemîş aracılığıyla Has Hacib ile tanışır ve dileğini ona anlatır. Has Hacib Aytoldı’nın bu arzusunu hükümdara iletir. Hükümdar buna binaen Aytoldı’yı huzuruna çağırır ve ona öğütlerde bulunur. Tavır ve hareketlerini beğenince hizmetine almaya karar verir. Aytoldı bunu sevinçle karşılar. Bir süre sonra Aytoldı hastalanır ve ölür. Bunun üzerine hükümdar Aytoldı’nın oğlu Öğdülmiş’i yanına çağırarak nasihat eder ve

² Devletin başındaki isimdir ve kendisine genellikle “bey” olarak seslenilir (Yılmaz, 2006: 79).

onu babası olarak görmesini ister. Belli bir zaman sonra hükümdar, Ögdülmiş'in kendisine emanet olduğunu ve Aytoldı'ya borçlu olduğunu hatırlar ve Ögdülmiş'i hizmetine almaya karar verir. Bir gün hükümdar Ögdülmiş'in de göçüp gideceğinden korkarak onun gibi birini bulma arayışına girer ve bu durumu Ögdülmiş ile paylaşır. Bunu duyan Ögdülmiş ona akrabalarından –takva sahibi ve uyanık- Ogdurmuş'u önerir. Ancak Ogdurmuş Tanrı'ya yönelmiştir ve Küntogdı'nın hizmetine girmek istemez. Bir süre sonra Ögdülmiş de akrabasından etkilenerek Tanrı'ya ibadet etme amacıyla hizmetten çekilmek ister; ancak Ogdurmuş buna karşı gelir. Belli bir zaman sonra Ogdurmuş vefat eder ve hikâye Ögdülmiş' in hükümdara tavsiyeleriyle sonlanır.

1.3. Kutadgu Bilig'de Devlet ve Yönetim Anlayışı

Yusuf Has Hacib eserinde temel olarak, bir devletin nasıl daha iyi yönetilebileceği ve bir yöneticinin nasıl olması gerektiği sorularına cevap aramaktadır. Bu sebeple devlet yöneticilerine çeşitli konularda (toplumsal, yönetsel vb.) nasihatlerde bulunmaktadır (Özmen, 2014: 55). Eserde kanunla sınırlandırılmış, Tanrısal kaynaklı bir hâkimiyet anlayışı ve “ideal bir dünya devleti” olarak tasarlanmış devlet fikri vardır (Yılmaz, 2006: 75). Hacib, toplumda düzenin ve asayişin sağlanabilmesi için devletin varlığını zorunlu görmektedir (KB, 1994: b.93-103). Zira devletin olmaması durumunda asayiş bozulacak, toplumsal çatışmalar artacak ve güven ortamı kaybolacaktır. Bu nedenle devlet “alternatifsiz”dir ve huzurun simgesidir (Ertugay, 2014: 83). Ancak devletin ya da iktidarın zorunluluğu meşruiyet sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için “adaletin tesisi” gerekmektedir. Yani kanunlar doğru bir şekilde konulmalı ve uygulanmalı, suçlular cezalandırılmalı ve zulüm ortadan kaldırılmalıdır (Ertugay, 2014: 85). Kafesoğlu'na (1970: 15) göre kanunun ya da törenin doğruluğundan bahsedebilmek için kanunun bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerden *ilki* kanunun adil olmasıdır. Aksi takdirde hükümdarın ülkesini koruması imkânsızlaşacaktır. *İkincisi* kanunun toplumsal fayda getirmesidir. Toplumun yararı gözetilmeden yapılan kanunlar sosyal düzeni bozmaktadır. *Üçüncüsü* eşitliktir. Hükümdarın bey-kul ayrımı gözetmemesi esastır. Sonuncusu kanunun bütün insanlara ulaşması, kimseyi dışarıda bırakmamasıdır. Bu, zulmün önüne geçilmesi açısından önemlidir.

Devletin zorunluluğuyla ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer önemli husus devletin ya da iktidarın tanrısal kökenli (kut inancı) oluşudur. Kutadgu Bilig’de yöneticilerin buldukları konuma erişmeleri Tanrı’nın bu görevi onlara ihsan etmesiyle mümkün olmaktadır. Bununla ilgili olarak Hacib “*Bu beylik mesnedine sen isteyerek gelmedin; onu Tanrı kendi fazlı ile sana ihsan etti.*” demektedir (KB, 1994: b.5469). Kendilerine görev ihsan edilen beyler yeryüzünde Tanrı’nın temsilcisi vazifesindedir (Akıncı, 2014: 15). Ancak temsilciliğin sürekliliği onların kendilerine verilen görevleri (halkın mutluluk, huzur ve refahının sağlanması vb.) yerine getirmeleriyle mümkündür. Aksi takdirde Tanrı tarafından verilen “kut” onlardan geri alınacaktır. Konuya ilişkin olarak “*Ey dünyaya hâkim olan, iyi hareket et; saadet geldiği gibi, tekrar gidebilir.*” denilmektedir (KB, 1994: b.5086).

Hacib’in devlet ve yönetim anlayışı, yöneticilerde bulunması gereken bazı erdemler üzerine kuruludur. Bilgili ve akıllı olmak, doğruluk ve cesaret bu erdemlerden en temel olanlarıdır (KB, 1994: b.1949-1951). Bilgi, insanı hayvandan ayıran bir vasıf olarak görülmekte ve bilgi ile bütün sorunların çözülebileceği düşünülmektedir. “*İnsan dediğin bilgili ve akıllı insandır; onun dışındakilerin hepsi de hayvan gibidir. Bütün kör düğümler bilgi ile çözülür; bilgi bil, anlayışlı ol, akıl ile yaşa.*” (KB, 1994: b.3165-3168; Doğan, 2002: 138-139). Akıl ise işlerin düzeltilmesine ve karışıklıkları giderilmesine yardımcı olmaktadır. O halde toplumsal sorunların çözülebilmesi, düzenin sağlanabilmesi ve devlet işlerinin yürütülebilmesi için devletin başındaki kişiler akıllı ve bilgili olmalıdır.

Büyük işlerin başarılabilmesi ve yönetilenlerin isteklerinin tam ve zamanında yerine getirilebilmesi beyin doğru sözlü, kahraman, tabiatının iyi olmasına bağlıdır. “*Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir; büyük işleri ancak bu meziyetler ile karşılamak mümkündür. Halk için beyin çok seçkin olması lâzımdır; özü, sözü doğru ve tabiatı güzide olmalıdır.*” denilmektedir (KB, 1994: b. 1961-1963). Halkın yönetilebilmesi ve taleplerine yanıt verilebilmesi için yöneticiler, bilgi ve akıllı birlikte kullanmalı ve cesurca davranmalıdır. Aynı zamanda topluma düzen getirmeli, hakkaniyeti sağlamalı, halkı zenginleştirmeli, dikkatli ve tedbirli olmalı, zulme karşı gelmeli ve öldüğünde iz bırakmalıdır. Bununla ilgili olarak eserde “*Beyin nasıl olması gerek ki, o bunların başına geçsin, işini görsün, nam ve şöhreti dünyaya yayılsın. Memleketi düzene girsin,*

halk zenginleşsin; göçtüğü zamanda, iyi nam bıraksın.” denilmiştir (KB, 1994: b.1924-1925). Bey, yönetilenler arasında ayırım yapmamalı, onların haklarını gözetmeli, kanunlara uygun davranmalıdır. Bununla ilgili olarak *“İster oğlum, ister yakınım veya hısumum olsun; ister yolcu, geçici, ister misafir olsun; Kanun karşısında benim için bunların hepsi birdir; hüküm verirken, hiç biri beni farklı bulmaz.”* denilmektedir (KB, 1994: b.817-818). Beyliğin devam etmesi beyin adaletten ayrılmamasına ve zulmetmemesine bağlıdır (KB, 1994: b.1435). Aksi takdirde kanunlara uygun davranmayan ve doğruluğu ölçüt olarak görmeyen bey, yönetilenler nezdinde meşruiyetini kaybedecek ve yönetime olan güven sarsılacaktır.

Kutadgu Bilig’de yönetim anlayışı; sadakat, liyakat, adillik gibi bazı temel ilkeler üzerine kuruludur (Özmen, 2014: 48-54). Her şeyden önce hükümdar kendisini izleyenlerden sadakat beklemektedir. Sadakat, birine “içten bağlı olma durumu” nu ifade etmektedir. Eserde bu niteliği haiz olan kimse “insanın en hakikisi” olarak nitelendirilmekte ve devletin gücünün artırılması açısından bunun önemli olduğu söylenmektedir. *“İnsanların hakikîsi sadakatli insandır; sadakatli insanın sözünü tut, o seni büyütür.”* (KB, 1994: b.1359, 2571). İkinci olarak işin ehline verilmesi (liyakat) gerekliliğinden bahsedilmektedir. Yani hizmete alınacak kişi o işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalıdır. Bununla ilgili olarak hizmet gördürülecek kişilerin öncelikle sınava tabi tutulması, belli süre o pozisyonda çalıştırılarak denenmesi ve sonra alınması liyakatin temelini oluşturmaktadır. Hacib bununla ilgili olarak şunları söylemektedir: *“Hangi kul olursa-olsun, önce ona hizmet gördürmeli; ondan sonra usûlü dâiresinde ihsanda bulunmalıdır.”* (KB, 1994: b.635). Üçüncü olarak adil olmak, bir devletin ayakta kalabilmesi için olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Yukarıda da bahsedildiği gibi adil bir yönetim için kanunlar doğru bir şekilde uygulanmalı, zulmün ve baskının önüne geçilmeli ve tebaa arasında ayırım yapılmamalıdır.

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak eserde halkın refahının ve zenginliğinin artırılması, yükünün hafifletilmesi ve fakirlerin ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliği üzerinde de durulmaktadır. Yönetenlerin değil halkın zenginleşmesine ihtiyaç duyulduğuna ve halkın zenginliğinin yönetenleri de zenginleştireceğine vurgu yapılmaktadır. *“Hazine neye gerek, çok asker lâzım; beyin zenginliğine lüzum yok, halk tok olmalıdır. Halkın zenginliği beyin zenginliğidir; ister onu, ister bunu temin et.”* (KB,1994: b.3031, 5545).

Bu yönüyle Kutadgu Bilig'deki devlet ve yönetim anlayışının bugünün “sosyal devlet” anlayışıyla bağdaştığı söylenebilir. Çünkü bugünün sosyal devletlerinde toplumun kesimleri arasında gelirin dengeli dağılımının ve sosyal adaletin sağlanması esastır.

İdeal devlet düzenine ulaşmak için adaletin sağlanması tek başına yeterli değildir. Bunun yanında asker ve hazineye de ihtiyaç vardır (Yılmaz, 2006: 80). Bu sebeple bey, hazine ile ilgili işleri yapacak bir kâtibe; devletin düşmanlara karşı korunmasını sağlayacak askerlere; devlet işlerinin aksamadan yürütülmesini sağlayacak bir vezire ihtiyaç duymaktadır (Yılmaz, 2006: 80). Vezir beyin bir eli olarak görülmekte, iyi bir vezirin beyliği güçlendirdiği düşünülmekte ve vezirden *seçkin, işine gönülden bağlı, elinden her iş gelen, bilgisi derin, soyu iyi, temiz, vefalı, tedbirli, yardımsever, hayâ sahibi ve yumuşak dilli olması* beklenmektedir (KB, 1994: b. 2181-2229). Kumandan *pek yürekli, sert, çevik, seçkin, cesur, soğukkanlı, cömert, geniş yürekli, alçak gönüllü, hile ve kurnazlık bilen, inatçı ve uyanık* olmalıdır (KB, 1994: b.2271-2357). Çünkü ülke kılıçla kazanılmaktadır (KB, 1994: b.2140). Kâtip ise *sır tutan, gözü tok, iyi tabiatlı* olmalıdır (KB, 1994: b.2672-2729). Kâtibin ağzının sıkı olması hazinenin ona gönül rahatlığıyla teslim edilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kutadgu Bilig'de yöneticilerin ve yönetilenlerin haklarından da bahsedilmektedir. Halkın hükümdar üzerindeki hakları şunlardır: Gümüşün ayarının korunması, adil kanunlar koyulması ve halkın can güvenliğinin korunmasıdır (KB, 1994: b.5575-5577). Toplumsal düzenin, can ve mal güvenliğinin sağlanması ve zulmün önüne geçilmesi açısından bu hakların gözetilmesi önem taşımaktadır. Hükümdarın halk üzerindeki hakları ise şu şekildedir: Hazine hakkının gözetilmesi (vergi ödeme yükümlülüğü), meslek mensuplarının görevlerini layıkıyla yerine getirmesi ve hükümdara bağlılık gösterip ona itaat etmeleridir (KB, 1994: b.5581-5589; Özmen, 2014: 58-59). Eğer halk hükümdara bağlılık göstermezse, vergi ödemezse ve hükümdarın koyduğu kanunlara uymazsa toplumsal kaos ortaya çıkacak ve devletin bütünlüğü tehlikeye girecektir. Bu nedenle hem halk hem de hükümdar karşılıklı bir biçimde hak ve sorumluluklarının bilincinde olmalı ve üzerlerine düşeni yapmalıdır.

1.4. Bir Siyasetname Örneği Olarak Kutadgu Bilig

Kutadgu Bilig'i bir siyasetname olarak değerlendirmeden önce siyaset ve siyasetname kavramlarının neyi ifade ettiğinden ve Türk yönetim geleneğindeki önemli bazı

siyasetnamelerden kısaca bahsetmek gerekir. Siyaset “*belli bir üretim biçiminin varlığı ve gelişimi için gerekli olan koşulları toplumsal çapta sağlama uğraşdır.*” (Eroğul, 2014: 21) Toplumun ve devletin idaresidir (Develioğlu, 1982: 1149). Siyasetname ise Türk Dil Kurumu (2018) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “*Siyaset bilimini anlatan ve bu konuda öğüt veren eserdir.*” Diğer bir tanımla hükümdarlar için kaleme alınan siyaset ve devlet yönetimi ile ilgili eserdir (Canatan, 2014: 6). Siyasetname, devletin idaresi ve işleyişine ilişkin tavsiye ve nasihatleri ifade etmektedir. Siyasetnamelerde genel olarak şu hususlar üzerinde durulmaktadır (Canatan, 2014: 6):

- Devleti yönetenlerin taşıması gereken özellikler
- Devlet yönetiminin esasları
- Yöneticilerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda tavsiyeler
- Ahlaki yapı

Siyasetnameler; yazıldığı dönemin zihniyetini, toplumsal yaşantısını, sosyo-ekonomik koşullarını, siyasal zihniyetini anlamayı kolaylaştırdığı ve bugünüme ışık tuttuğu için önemlidir ve bu sebeple günümüzde hâlâ okunmaya devam etmektedir (Canatan, 2014: 11). Siyasetnameler devlet yöneticilerine siyasi, ahlaki, idari, ekonomik ve askeri konularda nasihatler verir. Siyasetnamelerin ana konusunu devlet yönetimi oluşturur (Süllü, 2017: 53). Siyasetnameler taşıdıkları özellikler itibarıyla sınıflandırılabilir (Adalıoğlu, 2013: 246):

- Devlet yönetimini felsefi açıdan değerlendiren siyasetnameler (Örneğin Fârâbî-El-Medînetü’l-fâdıla)
- Devlet yönetimini teorik açıdan değerlendiren siyasetnameler (Örneğin Mâverdî-El-Ahkâmu’s-sultâniyye)
- Ahlaki ve siyasi öğüt verme amacı güden siyasetnameler (Örneğin Siyerü’l Mülk, Pendnameler, Kâbusname, Siyasetname)
- Islahatname ve Lâyhalar

Siyasetnamelerde dini konular göz ardı edilmez. Birçok siyasetnamede Allah’ın isim ve sıfatlarına, ayet ve hadislere, ahiret yaşamına, dünya hayatının ebedi olmadığına yer verilir (Adalıoğlu, 2013: 249). Türk yönetim geleneği içerisinde değerlendirilebilecek pek çok siyasetnameden bahsedilebilir. Siyasetname, Kutadgu Bilig, Kenz el-Küberâ ve

Mehekk el-'Ulemâ, Âsafnâme, Koçi Bey Risalesi, Düsturu'l-Amel li-islahi'l-Halel, Usûl el-Hikem fî Nizâm el-Ümem bunlardan bazılarıdır (Süllü, 2017: 47; Altay, 2011).

Siyasetname ya da diğer adıyla “Siyerü'l Mülk” Nizâmülmülk tarafından kaleme alınmıştır. Nizâmülmülk (Hasan b. Ali b. İshak) Büyük Selçuklu Devleti döneminde vezirlik yapmış önemli bir devlet adamıdır (Süllü, 2017: 53). Sultan Melikşah, icrasında geri kalınan durumların ve yönetimdeki aksaklıkların tespit edilmesi amacıyla aralarında Nizâmülmülk, Şerefü'l-Mülk, Tacü'l-Mülk ve Mecdü'l-Mülk gibi önemli isimlerin de bulunduğu birçok siyaset adamından tavsiye niteliği taşıyan bir kitap yazmasını istemiştir (Nizâmülmülk, 2009: x). Sunulan eserler arasında en çok Nizâmülmülk'ün “Siyasetname” si beğenilmiştir (Nizamülmülk, 2009: xi). Nizâmülmülk (2009: 4) kitabının vazgeçilmez olduğunu, kitabını okuyanın din ve devlet işlerinde farkındalığının artacağını, çeşitli konularda aydınlanacağını savunmaktadır. Siyasetnamesinde, döneme en uygun devlet anlayışının nasıl olması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Siyasetname ve Kutadgu Bilig birçok yönden birbirine benzemektedir. Her iki eserde de hâkimiyetin Tanrıya dayandırılması (kut inancı) ve halkın refahı için çabalanması gerekmektedir. Hükümdarın *asil bir soydan gelmesi, akıllı, bilgili, adil, cesur, dürüst, merhametli olması, doğru kanunlar koyarak adaleti tesis etmesi* istenmektedir (Nizamülmülk, 2009: 27, 28, 57, 168, 214; KB, 1994: b.281, 454, 1948-1949, 2168, 5302, 5079, 5469). Bakıldığında eserlerin hem devlet yönetimi hem de hükümdarların sahip olması gereken özellikler bakımından benzeştiği görülmektedir.

Şeyhoğlu Sadrüddin Mustafa tarafından yazılan “Kenz el-Küberâ ve Mehekk el-'Ulemâ (Büyüklerin Hazinesi Âlimlerin Mihenk Taşı)” bilinen ilk Osmanlı siyasetnamesidir (Altay, 2011: 1800). Eser, 1401 yılında Paşa Ağa bin Hoca Paşa'ya takdim edilmiştir (Altay, 2011: 1800). Yavuz'a (2013: 7,19) göre Türk kültür tarihi içinde Kutadgu Bilig'den sonra bu alanda ikinci önemli eserdir ve devlet idaresini geniş bir çerçevede ele almaktadır. Eser nasihatname niteliği taşıması bakımından Kutadgu Bilig ile benzeşirken; manzum bir eser olmaması ve diyaloglara yer vermemesi açısından ondan farklılaşır (Yavuz, 2013: 7). Eserde hem padişaha devletin idaresine ilişkin telkinlerde bulunmakta hem de bireysel ve toplumsal hayata ilişkin ipuçları verilmektedir (Yavuz, 2013: 18). Bu bakımdan Kenz el-Küberâ ve Mehekk el-'Ulemâ' nın birçok

kişiyeye ve kesime hitap ettiği ve onda herkes için faydalı bilgiler bulunabileceği söylenebilir.

Âsafnâme, Kanuni Sultan Süleyman zamanında sancağa çıkartılan ve bir dönem sadrazamlık yapan Lütfi Paşa tarafından yazılmıştır (Kütükoğlu, 1991: V). Eser dört bölümden oluşmakta olup bunlardan ilki veziriazamları, ikincisi seferleri, üçüncüsü hazineyi; dördüncüsü de reayayı konu almaktadır. Lütfi Paşa, devlet teşkilatındaki bozulmayı görmüş ve bu bozulmanın giderilmesi için neler yapılabileceğine ilişkin öneriler getirmiş ve gelecek nesiller için bir eser bırakmak istemiştir (Kütükoğlu, 1991: VI). Eserde teorik ve soyut nitelikte öğütlerden ziyade hayata geçirilebilir öneriler getirilmiştir (Altay, 2011: 1804). Bu bakımdan Kutadgu Bilig'den farklılaşmaktadır.

Türk devlet geleneği içerisinde ele alınabilecek önemli siyasetnamelerden bir diğeri Arnavut devşirmesi Koçi Bey tarafından Osmanlı Devleti zamanında yazılmış “Koçi Bey Risaleleri”dir (Süllü, 2017: 54). Bu risalelerden ilki Sultan IV. Murat'a; ikincisi Sultan İbrahim'e sunulmuştur (Süllü, 2017: 54). Sultan IV. Murat'a sunulan risalede devletin işleyişine ilişkin aksaklıkların tespiti ve bu aksaklıkların nasıl giderileceğine ilişkin öneriler yer almaktayken; Sultan İbrahim'e takdim edilen risalede vezirlere nasıl davranılması gerektiği, sarayda çalışanların hangi işlerle meşgul olduğu ve Sultan'ın başkalarına iltifat etme usulüne ilişkin bilgiler yer almaktadır (Danışman, 1972: XIII). Bu risaleler, devletin bozulmasına ilişkin saptamalardan ve bozulmanın giderilmesi için yapılması gerekenlerden yola çıkılarak (somut öneriler getirilerek) hazırlanmışken; birine sunulma gayesi güdülmeyen ve soyut ve teorik öğütler veren Kutadgu Bilig, okuyana yol göstereyin diye kaleme alınmıştır.

Kutadgu Bilig, Türk-İslam kültürünün önemli siyasetnamelerinden biridir. Eser temel olarak Türk devlet anlayışını referans almakta ve her iki dünyada da mutluluğa erişmeyi ve adil bir devlet anlayışı oluşturmayı hedeflemektedir (Adalıoğlu, 2013: 241, 250). O, uygulanabilir öneriler getiren bir nasihatname olmaktan çok “*devlet felsefesi ve siyaset anlayışı*” oluşturan bir siyaset kitabıdır (Adalıoğlu, 2013: 249). Bu bakımdan birçok siyasetnameden farklılaşmaktadır. Eserde devleti idare edenlere devletin yönetimi konusunda öğütler verilmektedir. Sadece yöneticilerin değil aynı zamanda çeşitli kademelerde (kâtip, hizmetkâr vb.) yer alan kişilerin de yapmaları gereken işlerden bahsedilmektedir (Yılmaz, 2014: 328). Bunun yanında hükümdarın toplumun çeşitli

kesimlerine karşı nasıl davranması gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Yusuf Has Hacib (1994) konuyla ilgili “ *Yine bil ki bu kitap herkese yarar, fakat memleket ve şehirleri idare için hükümdarlara daha çok faydalı olur.*” diyerek bize eserin siyasetname türünün bir örneği olduğunu göstermektedir.

Dilaçar (1995: 196) bazı araştırmacıların Kutadgu Bilig’i teokratik bir siyasetname olarak gördüğünü belirtmektedir. Bu durum, hâkimiyetin Tanrıya dayandırılmasından kaynaklanmaktadır. Hükümdar, Tanrı’nın dünyadaki mümessili olarak görülmektedir. Buna rağmen eserde hilafetten bahsedilmemekte, beyin diktatörlüğü ve katı bir yönetim anlayışının benimsenmediği, tatlı dilli, merhametli, yardımsever, adil, bilgiyi her şeyin üstünde tutan, kanunları doğru ve tarafsız bir şekilde uygulayan ve danışmacı biri olduğu gözlemlenmektedir (Dilaçar, 1995: 196). Bu sebeplerden eserin tam manasıyla teokratik olduğunu söylemek yanlış olacaktır.

Kutadgu Bilig’e ilişkin önemli tartışma noktalarından biri eserin hangi kültürlerin etkisinde kalınarak yazıldığıdır. Kafesoğlu’na (1970: 1) göre Kutadgu Bilig’de İslamiyet’in ve Fars edebiyatının etkileri söz konusudur. Eserdeki Farsça sözcükler ve Tanrı’ya ve Peygambere övgüler bunu göstermektedir. İnalçık (2016: 23) ise eserde “devlet anlayışının ve siyaset ve ahlak kaidelerinin geniş ölçüde Hind-İran kaynaklarına dayandığını” iddia etmektedir. O’na göre Yusuf, Firdevsi’nin “Şehname”sini bilmektedir (İnalçık, 2016: 23). Eserin vezninin Şehnamenin vezniyle aynı olması hem İnalçık’ın (2016) hem de Kafesoğlu’nun (1970) dikkatini çekmiştir. İnalçık (2016: 14) eserdeki Hind-İran tesirini çok daha eski kaynaklara götürülebileceğini de belirtmektedir. Buna rağmen O’na göre Kutadgu Bilig’deki devlet anlayışı bazı açılardan Hind-İran geleneğinden farklılaşmaktadır (İnalçık, 2016: 27). Örneğin adalet anlayışı Hind-İran geleneğinde hükümdarın affediciliği olarak karşımıza çıkmaktayken; Kutadgu Bilig’de kanunların adil, tarafsız ve doğru bir şekilde uygulanmasına karşılık gelmektedir. Kafesoğlu’na (1970: 7, 34-37) göre Kutadgu Bilig, Hind-İran kültürünün izlerinden çok Yunan, Çin, Türk tesirlerini taşımaktadır. Adalıoğlu’na (2013: 244) göre ise yukarıda bahsi geçen etkileri kanıtlamak için yeterli delil bulunmamaktadır, eserdeki sosyal hayat ve devlet anlayışı tamamen eski Türk geleneğini yansıtmaktadır.

1.5. Kutadgu Bilig’de Bey’in Vasıfları

Hacib, devlet işlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi, adaletin, düzeninin ve asayişin sağlanabilmesi için devletin başında bir “bey” in olması gerektiğine ve onun diğerlerinden farklılaşan bazı özelliklere sahip olması gerektiğine inanmaktaydı. Bu nedenle eserinde “Beyliğe Lâyık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler” adlı bölüme yer vermiş ve eserinin diğer pek çok bölümünde beyin sahip olması gereken vasıflardan söz etmiştir. Buna göre bahsi geçen özellikler şu başlıklar altında incelenebilir:

Asil bir soydan gelmek: Eserde her şeyden önce *beyin beylikle doğduğundan, babasının da bey olduğundan, asil bir soydan geldiğinden ve beyliğin sadece beyin işi olduğundan* bahsedilmektedir (KB, 1994: b.1932- 1949). Buna göre bir kimsenin “bey” olarak nitelendirilebilmesi için “soylu” olması gerekmektedir. Bununla birlikte beylik Tanrı tarafından ihsan edilmektedir. *“Bu beylik mesnedine sen isteyerek gelmedin; onu Tanrı kendi fazlı ile sana ihsan etti.”* denilmektedir (KB, 1994: b.5469). Beyin bu özelliği, liderlik bağlamında değerlendirildiğinde özellikler kuramının argümanlarına uygun düşmektedir. Bunun nedeni özellikler kuramına göre liderin doğuştan getirdiği bazı özellikler sayesinde liderlik vasfını kazanmasıdır. Bey de beylikle doğduğundan birçok özelliğini doğuştan getirmektedir.

Akıllı, bilgili ve zeki olmak: Beyin halkın itaatini sağlayabilmesi, düzeni koruyabilmesi ve devletin iyi yönetilebilmesi için akıllı, bilgili ve zeki olması gerekmektedir. *“Dünyayı elde tutmak için, insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak için de, bilgili bulunması elzemdir.”* (KB, 1994: b.224). Bey, akı ile kendisini geliştirmekte ve yükselmekte bilgisi ile saygı ve itibar görmektedir. Hacib *“İnsan akıl ile yükselir, bilgi ile büyür; bu ikisi ile insan itibar görür.”* demektedir (KB, 1994: b.289). Eserde bilgi ve akla büyük anlam atfedilmektedir. Beyin halkın başına bilgisi ile geçtiği ve akıyla onları elinde tuttuğu; her işe bilgiyle başlamak gerektiği; bilgisiz ve akılsız olanların işlerden uzak tutulması gerektiği vurgulanmaktadır (KB, 1994: b.85-86, 1951-1952,5252). Aklın soylulaştırdığından; bilginin de beyliğin ortaya çıkması için gerekli olduğundan bahsedilmektedir. *“Kimde akıl varsa, o asil insan olur; kimde bilgi varsa, o beylik bulur”* denilmektedir (KB, 1994: b.301). Bilginin ve aklın mutluluk getirdiğine, iyiliğin akıldan geldiğine, bilginin kişiyi üstün kıldığına inanılmaktadır (KB, 1994:

b.301,1841). Beyin itibar görmesi ve halkı elinde tutması bilgisi ve aklıyla mümkün olmaktadır. Bilgisiz bir beyin devletin başına geçmesi halkı felakete sürükleyecektir. Beyin saadete ermesi ve dileklerine kavuşması için akıllı, bilgili ve zeki olması şarttır (KB, 1994: b.155). Kısacası bu vasıflar beylik için elzemdir ve beyliğin korunması ve mutluluğa erişmek için her ikisinin de varlığı şarttır. Beyin akıllı, bilgili ve zeki olması hem özellikler kuramı hem de otantik liderlik yaklaşımı bağlamında düşünülebilir. Beyin bu özellikleri onun zihinsel özelliklerini ifade etmektedir ki bu özellikler kuramında dile getirilmiştir (Stogdill, 1948: 65). Aynı zamanda otantik liderin öz farkındalığının onun aklından, bilgisinden ve zekâsından ayrı tutulamayacağı düşünülmektedir.

Adil ve doğru olmak: Beyin sahip olması gereken bir diğer önemli özellik adil olmaktır. Adalet; güçlünün zayıfı ezmesinin önüne geçilerek herkesin can ve mal güvenliğini temin ederek, halkın üzerinden zulmü gidererek sağlanır (İnalçık, 2016: 17). Beyin beylik makamında kalabilmesi adil davranmasına, doğru kanunlar koyup uygulayabilmesine ve zulmetmemesine bağlıdır. Konuya ilişkin olarak “*Eğer devamlı ve ebedî beylik istiyorsan, adaletten ayrılma ve halk üzerinden zulmü kaldır. Beyler gönüllerini temiz tutar ve kanunu tatbik ederlerse, beylik bozulmaz ve uzun müddet ayakta durur.*” denilmektedir (KB, 1994: b.1435, 2036). Eserde kanun suya; zulüm ateşe benzetilmekte ve zulmün önüne geçilebilmesi yani ateşin söndürülebilmesi suyla (kanunla) mümkün olmaktadır (KB, 1994: b.2032-3107) Doğruluk ve adalet Küntoğdı (hükümdar) ile temsil edilmektedir ki bu, Kutadgu Bilig’de adillığe ve doğruluğa ne kadar önem verildiğinin göstergesidir. Adil olmak beyi bey yapan önemli vasıflardan biridir (Sarıkaya, 2014: 565). Bey adil davranarak halk üzerindeki hâkimiyetini kuvvetlendirmekte ve beyliğini devam ettirebilme konusunda güç kazanmaktadır. Beyin adil ve doğru olması, kanunları doğru uygulaması, kimseye zulmetmemesi otantik liderlik yaklaşımı bağlamında düşünüldüğünde onun tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yaptığını göstermektedir.

Cesur olmak: Beyliğin elde tutulabilmesi ve büyük işlerin başarılabilmesi beylerin cesur ve kahramanca davranmasına bağlıdır. Düşmana karşı konulabilmesi için beyin cesareti gereklidir (KB, 1994: b.2043). Beyin cesur olması onu takip edenlerin cesaretlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla ilgili olarak “*Aslan köpeklere baş*

olursa, köpeklerin her biri kendi karşısındakine aslan kesilir” denilmektedir (KB, 1994: b.2048). Yani yiğitlik gösteren beyi izleyen halk ondan cesaret alarak yürekli davranır. Kısacası beyin korkaklığı bozguna uğramasına, iktidarı elinde tutamamasına, herkesin ondan uzaklaşmasına ve saygınlığını yitirmesine neden olmaktadır. Beyin cesur olması hem özellikler kuramındaki kişisel özelliklere hem de otantik liderlikteki öz farkındalığa işaret etmektedir.

Tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık davranmak: Devlet işlerinin aksamadan yürütülebilmesi ve düşmana karşı açık verilmemesi için beyin ihtiyatlı ve tedbirli davranmasına ihtiyaç vardır. Devletin sürekliliği için bey her an teyakkuz halinde olmalıdır. *“Devlet işindeki bu tedbir ve uyanıklık, devletin uzun müddet devamı için, daima faydalı olmuştur.”* (KB, 1994: b.440). Beyin uyanık olmasının ülkeye huzur getireceğine; ihmalkârlığının ise devletin temelini sarsacağına ve başkalarına yük getireceğine inanılmaktadır (KB, 1994: b.448, 5258). *Bey çok ihtiyatlı ve çok da uyanık olmalı; beyler ihmalkâr olurlarsa, bunun cezasını başkaları çeker.* (KB, 1994: b. 2014). Devletin idare edilebilmesi için bey *“halkı gözetmeli, uyanık ve akli başında”* olmalıdır (KB, 1994: b.1436). Bey düşman tehdidini beklememeli, her an uyanık ve tedbirli davranmalıdır. Beyin bu vasfının otantik liderlikte öz farkındalık olarak tezahür ettiği düşünülmektedir.

Siyaset sahibi olmak: Bir devletin varlığını koruması ve ülkede düzen ve birliğin sağlanması yöneticiler tarafından belli siyasetlerin güdülmesiyle mümkün olmaktadır. Kutadgu Bilig’de buna benzer vurgular karşımıza çıkmaktadır. Bey, memleketin nizamını sağlayabilmek ve çatışmaları engelleyebilmek için siyaset sahibi olmalıdır. *Bey memleket ve kanunu siyaset ile düzene koyar; halk hareketini onun siyasetine bakarak, tanzim eder.* (KB, 1994: b.2128-2130). Kısacası beyin memleketi iyi yönetebilmesi ve huzuru sağlayabilmesi için siyaset gerekir. Beyin siyaset sahibi olmasının otantik liderlikte tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yapma olarak karşılandığı düşünülmektedir.

Dürüst olmak: Beyliğin temeli doğruluk ve dürüstlük üzerine kuruludur. Eğer bu temel sarsılırsa beyliğin işleri yolunda gitmez. Bununla ilgili olarak *“Bak, benim tabiatım yana yatmaz, doğrudur; eğer doğru eğrilirse, kıyamet kopar.”* denilmektedir (KB, 1994: b.808). Öyleyse beyliğin devamı için bey, *işlerini dürüstlikle görmeli, yalan söylememeli, beyin özü sözü bir olmalıdır* (KB, 1994: b.1963, 2012). Halkın gittiği yol

beyin gittiği yoldur (Şakacı, 2015: 51). Halk beyi takip eder ve onu örnek alır. Bey halkına güven verirse halkın ona olan itaati pekişir. Beyin doğru yolda olması halkın huzura ve mutluluğa erişilebilmesi için gereklidir. Beyin bu özelliğinin otantik liderlik yaklaşımındaki içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile paralellik gösterdiği düşünülmektedir.

Cömert olmak: Eserde cömertliğe büyük önem verilmektedir. İtibarlı olanın cömert olduğuna, cömert olanın adının kalacağına ve her yere yayılacağına vurgu yapılmaktadır (KB, 1994: b.1028, 2050). Bu yüzden *bey cömert, tok gözlü, sözünde ve hareketinde bir olmalıdır* (KB, 1994: b.1028). Beyden halkın menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutması, halkı zenginleştirilmesi ve huzura kavuşturması beklenmektedir (KB, 1994: b.856-858). Bunları yapan bey halka birlikte zenginleşecek ve saadete erişecektir. Hacib açgözlü beyin fakir; tok gözlü beyin gönlünün zengin olduğunu belirtmektedir (KB, 1994: b.2620). Beyin cömertliği onun ahlak anlayışının parçasıdır ve otantik liderlikteki içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile paralellik göstermektedir.

Sabırlı ve bağışlayıcı olmak: Beyde aranan bir diğer özellik beyin sabırlı olması aceleyle karar almamasıdır. Beylik mertebesine ulaşabilmenin sabırla mümkün olacağından bahsedilmekte ve sabır beyi zenginleştiren bir erdem olarak görülmektedir. “*Sabır ve sükûnet bey için bir ziynettir; bunlar beyliğin başta gelen meziyetleridir.*” (KB, 1994: b.588, 1988). Devlet işlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için bey öfkeye kapılmamalı, sakinlikle işlerini halletmelidir. Bunu yanında *bey affedici olmalı, suçlu kimselerin suçunu bağışlamalıdır* (KB, 1994: b.2122). Beyin sabırlı ve affedici olması, kişiye yönelik davrandığına (davranışsal liderlik kuramı) ve ahlak anlayışına (otantik liderlik yaklaşımı) işaret etmektedir.

İyi huylu ve iyi tabiatlı olmak: İyi huylu ve iyi tabiatlı olmak beyliğin gereklerindedir. Beyin halkın birlik ve bütünlüğünü sağlayabilmesi ve memleketini koruyabilmesi için *merhametli, hayâ sahibi ve yumuşak huylu* olması lazımdır (KB, 1994: b.2169). Buna ek olarak, bey saygınlığını yitirmemek için *kibirli davranmamalı, tatlı dilli ve güler yüzlü* olmalıdır (KB, 1994: b.547,1706). Diğer bir deyişle olaylar karşısında *tevazu göstermeli, kimseye kaba davranmamalı, halkına karşı merhametli* olmalıdır. Aksi takdirde doğru yoldan çıkacak ve itibarını kaybedecektir (KB, 1994, b. 2115-2119). Beyin iyi tabiatlı olması onun hayatını mutlulukla sürdürmesini ve dünyanın bütün nimetlerinden faydalanmasını sağlamaktadır. Bununla ilgili olarak “*Tabiatı iyi ve*

hareketi doğru ise, bak, o beyin hayatı sevinç içinde geçer.” denilmektedir (KB, 1994: b.1977-1979). Bu nedenle kimseye kötülük yapmamalı, mütevazı, alçakgönüllü olmalı ve mağrur davranmamalıdır. Eserde iyiliğe büyük bir vurgu vardır. Bey iyi olursa dileklerine kavuşur, mutlu ve nam sahibi olur (KB, 1994: b.1254-1255). Onun güzel ahlaklı ve iyi tabiatlı olması halka örnek teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü bey merhametsiz, kibirli ve riyakârsa halk onu takip etmeyi bırakır ve doğru yoldan ayrılır.

“Eğer bu beylerin kendileri iyi olurlarsa, onların halkı da zenginleşir ve dünya düzelir. İl ve şehirleri idare, sulh ve sükûneti te'min etmek için, hükümdarın iyi tabiat ve binlerce fazilet sahibi olması lâzımdır.” (KB, 1994: b.887, 895, 1981). Bu beyitlere göre, beyin iyi ve faziletli olması hem halkı zenginleştirecek hem de dünyayı güzelleştirecektir. Beyin bu özelliği davranışsal liderlikteki *kişiyeye yönelik olma* ile benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda otantik liderlikteki *içselleştirilmiş ahlak anlayışına* sahip olma özelliğine de işaret etmektedir.

Takva sahibi olmak: Dinin emir ve kurallarına uyan, günahlardan kaçınma konusunda titiz davranan ve inancının bilincinde olan kişi takva sahibidir (İslam Ansiklopedisi, 2018). Kutadgu Bilig’de beyden takva sahibi olması beklenmektedir. Takva sahibi olmayan beyin isabetli hareket edemeyeceği düşünülmektedir (KB, 1994: b. 1986-1987). Bu yüzden *bey Tanrı’nın emirlerine uymalı, gönlünü doğru tutmalı ve Tanrı’dan yardım dilemelidir* (KB, 1994: b.1370, 2158). Tanrı’ya itaatsizlik etmemeli, nefesine hâkim olmalı, utanma duygusuna sahip olmalıdır. Yusuf Has Hacib’e (1994: b.1442, 2191-2192, 2462) göre, takva sahibi kimseler seçkindirler, ihtiyatlı davranırlar, neyi ne zaman yapacaklarını bilirler, her daim başkalarına yardım etmek için uğraşırlar, işlerinde başarılıdırlar. Bu özelliklere sahip olan bir beyin kötülük yapması, açgözlü davranması ve zulmetmesi beklenemez.

Beyin takva sahibi olması hem otantik liderlikteki öz farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışına hem de davranışsal kuramlardaki görev odaklılığa işaret etmektedir. Konuya ilişkin olarak *“Gönül ve dilini doğru tut, Tanrıya sığın; Allanın emrine itaatsizlik etme. Takva sahibi, hataya düşmemek için, daima titiz davranır; böyle titiz hareket eden beyler doğru iş görürler.”* denilmektedir. (KB, 1994: b. 1370, 1986). Beyin işini doğru yapmaya çalışması ve Tanrıya itaatsizlik etmemesi hem de

farkındalığın ve ahlak anlayışının hem de görevini yerine getirmek için ne kadar özenli davrandığının göstergesidir.

İçki, zina ve kumardan uzak durmak: İyi bir beyin kötü alışkanlıkları olmamalıdır. İçki içmemeli, zina yapmamalı ve fesada karışmamalıdır. Bununla ilgili olarak “*Şarap içme, fesada karışma, uzak dur; zina yapma, fiske ve fücür ile kara yüzlü olma.*” denilmektedir (KB, 1994: b.1334). Bey bu alışkanlıklara sahipse büyüklüğe erişemez, memleketini koruyamaz ve halk onu örnek alacağından kötü yola sürüklenir. Beyin içki, zina ve kumardan uzak durmasının otantik liderlikte *içselleştirilmiş ahlak anlayışı* olarak karşılık bulduğu düşünülmektedir. “*Bey içki içmemeli ve fesatlık yapmamalıdır; bu iki hareket yüzünden, sonunda ikbâl elden gider. Bey içki içer ve oyunla vakit geçirirse, memleket işini düşünmeğe ne zaman fırsat bulur.*” (KB, 1994: b. 2091-2103.) Bu beyitler, beyin kötü alışkanlıkları bırakıp memleketini düşünmesi gerektiği ile ilgilidir. Beyin memleket işlerini düşünerek hareket etmesi *göreve yönelik* davrandığını göstermektedir. Beyin görevine ya da işine yönelik davranması davranışsal liderlik kuramları bağlamında değerlendirilebilir. Çünkü davranışsal kuramlara göre lider işine ya da kişiye yönelik davranış sergilemektedir. (Koçel, 2011: 578). Beyin (liderin) sergilediği davranış, göreve yönelikliğe işaret etmektedir.

Beyin sahip olması gereken fiziksel özellikler: Kutadgu Bilig (1994: b.2083-2090)’ e göre beyin sahip olması gereken özellikler maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- Orta boylu
- Yakışıklı
- Güler yüzlü
- Saçı sakalı düzgün
- Sempatik

Beyin sahip olması gereken fiziksel özelliklerin, özellikler kuramında bahsi geçen fiziksel özelliklerden (boy, kilo, dış görünüm, yaş, cinsiyet, vücut özellikleri, sağlık durumu vb.) farklı olmadığı görülmektedir (Eren, 2015: 441). Kuram ortaya atılmadan yüzyıllar önce yazılı bir eserde bu özelliklerin dile getirildiği görülmektedir.

Kutadgu Bilig’de beyin sahip olması gereken birçok vasıf günümüz yöneticilerinde aranan birçok özellekle bağdaşmaktadır. Bu özelleklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Çetin, 2010: 49):

- Yönetilenlere karşı anlayışlı ve adil davranma
- Yönetilenlerin taleplerini dikkate alma ve bu talepleri mümkünse yerine getirme
- Karşılıklı olarak hak ve sorumlulukların bilincinde olunması
- Güven esasına dayalı ilişkiler kurma
- Kişisel menfaatler ile toplum menfaatleri arasındaki dengeyi sağlama
- Haksızlıkları giderme konusunda çaba harcama

1.6. Erdemli Bir Kişilik Olarak “Bey”

TDK’ye (2018) göre *erdem* “*ahlakın övdüğü iyi olma, alçak gönüllülük, yiğitlik, doğruluk vb. niteliklerin genel adı*”dır. Türk devlet geleneğinde devletin başına geçecek kişilerin bazı erdemlere sahip olması beklenmektedir (Yılmaz, 2014: 333). Toplumda belli pozisyonlarda bulunan kişilerin onları diğerlerinden farklılaştıran bazı erdemlere sahip olması toplumsal düzenin ve iş bölümünün sağlanabilmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2014: 334). Bu bakımdan “bey” hâkimiyeti elinde tutabilmek ve çatışmaların önüne geçebilmek için bazı erdemlere sahip olmalı ve bu erdemlerin gereklerine uygun davranmalıdır.

Hacib’e göre bir kişinin erdemi toplum içine çıktığında ve diğer insanlarla ilişki kurduğunda ortaya çıkmaktadır (Yusuf Has Hacib ve Çakıcıoğlu, 2011: 5). Kutadgu Bilig’de ideal devlet düzenine ulaşabilmek için herkes kendi erdemini gerçekleştirmelidir (Yılmaz, 2006: 79). Yani bireyler toplumsal konumlarının kendilerine yüklediği görev ve sorumluluklar doğrultusunda hareket etmeli, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmalıdır. Beyler de onlara içkin olan beylik erdeminin gereklerini yerine getirmelidir. Onların sahip olması gereken erdemler diğer kişilerin erdemlerinden farklı olmalıdır; çünkü ancak bu şekilde devletin varlığı korunabilir ve kut sahibi olunabilir. Beyin her daim ün ve itibar sahibi bir bey olarak kalabilmesi 4 temel erdeme sahip olması ile olanaklıdır (KB, 1994: b.5902). Bu erdemler şunlardır: *Doğru sözlü olmak, adaletli olmak, cömert olmak ve cesur olmak*. Bunun yanında bilgelik, bağışlayıcılık, mütevazılık, sabırlı olmak gibi erdemler de beyliğin temeli için gereklidir.

Doğruluk ve adalet beyliğin temelini oluşturmaktadır (KB, 1994: b.819). Bey kanuna (ya da töreye) uygun bir şekilde davranarak, kimseye zulmetmeyerek, tebaası arasında ayırım gözetmeyerek adaleti sağlar. Eserde adalet hükümdarın kişiliğinde temsil edilmektedir. Bu bakımdan adalete verilen önem büyüktür. Beyin yiğit ve cesur olması (yani alplik) beyliğin devamını sağlar. Konuya ilişkin olarak “*Bey cesur, kahraman, kuvvetli ve pek yürekli olmalıdır.*” denilmektedir (KB, 1994: b.1949). Beyin toplumsal konumu düşünüldüğünde düşmanın mağlup edilmesi ve devletin idare edilebilmesi beyin yürekli, azimli ve kahraman olması ile mümkündür (KB, 1994: b. 5905). Bilgelik, beyliğin ayakta tutulabilmesi için gerekli erdemlerden bir diğeridir. Eserde bilgi her şeyin üstünde tutulmakta ve güç ve üstün bir varlık olarak görülmektedir (Dilaçar, 1995: 82; KB, 1994: b.148-161). Hacib’e göre beyin işlerinin yanlış gitmesi durumunda beylik hastalanır, hastalığının düzeltilmesi ancak bilgi ve akılla mümkündür (KB, 1994: b.1971). Bilgeliğin elde edilmesi akıl ve bilginin birlikte kullanılmasına bağlıdır. Akıl doğuştan gelmekte, Tanrı tarafından insanın mayasına katılmakta; bilgi ise sonradan kazanılmakta, hayatı deneyimledikçe öğrenilmektedir “*Çalışmakla elde edilemeyen şey akıldır; Tanrı onu insanın hamuruna katar.*” denilmektedir (KB, 1994: b.1680-1682). Bey, bilgisi ile halkın başına geçmekte; işlerini bilgisi ve aklıyla yürütmektedir (KB, 1994: b.1952). Bilgisiz bir beyin akıllı halkı elinde tutmaya yetmemektedir. Cömertlik ise halkın dirlik ve esenliğinin sağlanabilmesi açısından elzemdir. Bey, halkının karnını doyurmalı, insanlara faydalı olmalı ve cömert davranmalıdır (KB, 1994: b. 5358). Cömertlik, beyi halka yakınlaştıracak ve onu itibarlı kılacaktır. Bu sebeple bey “malını halka dağıtmalı, halkı yedirip içirmeli, tuzu ve ekmeği bolca ikram etmelidir” (KB, 1994: b. 1192, 1328).

Bağışlayıcı olmak, beyin önemli erdemlerinden biridir. Bey, suçlu olanların suçunu affetmelidir (KB, 1994: b.2122). Ancak suçluyu bağışlamak kötü sonuçlar doğuracaksa bey cezalandırmaktan kaçınmamalıdır (Sarıkaya, 2014: 554). Ceza caydırıcı olmalı, zulme dönüşmemeli, zaruriyse uygulanmalı ve bu konuda ihtiyatlı davranılmalıdır. Cezalandırma konusunda ölçülü olunmalıdır; çünkü zulüm söz konusu olduğunda adaletin varlığından bahsedilemeyecektir. Sabır da bağışlayıcılık gibi beyi faziletli kılmaktadır. Sabır, insanı başarıya götürmekte ve yukarıya taşımaktadır. Bununla ilgili olarak Hacib beye hiçbir işte acele etmemesi gerektiğini öğütlemekte, sabrın huzur, mutluluk ve sevinç getireceğini dile getirmektedir (KB, 1994: b.588, 1317-1320).

“Sabrın sonu selamettir.” atasözü Hacib’ in bu sözlerini doğrulamakta ve özetlemektedir. İyi bir bey aynı zamanda mütevazı, tok gözlü ve hayâ sahibi de olmalıdır. Hacib (1994: b. 552)’e göre *bey uzun süre devletin başında kalmak istiyorsa alçak gönüllü olmalı ve kibirden uzak durmalıdır*. Bey mütevazıysa hizmetindeki kişiler ona bağlılık duyar ve işlerini severek yapar (KB, 1994: b.2123). Ancak kibirliyse ve hiçbir konuda tevazu göstermiyorsa herkes ondan uzaklaşır ve hâkimiyet uzun süre devam ettirilemez. Beyin tok gözlü ve hayâ sahibi olması da önem taşımaktadır. Çünkü hayâ sahibi olmayan bir beyden dürüst davranması, merhametli olması ve yumuşak huylu olması beklenemez. Hacib (1994: b. 2006) bununla ilgili olarak “hayâ sahibi olanın yumuşak tabiatlı olacağını ve yakışsız bir iş yapmayacağını” belirtmiştir.

1.7. Kutadgu Bilig’de Bey’in (Toplumsal, Yönetimsel, Ekonomik, Kültürel, Askeri, Siyasi ve Politik) İşlevleri

Beyin toplumsal, yönetimsel, kültürel, askeri, siyasi ve politik pek çok işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerden bazıları iki ya da daha fazla alanı kapsamaktadır. Bu işlevler şu şekilde sıralanabilir:

Fakirliğin önüne geçmek, halkın karnını doyurmak ve menfaatlerini gözetmek: Kimseyi aç bırakmamak, fakirliği bitirerek halkın zenginleşmesini sağlamak beyin toplumsal ve kültürel işlevidir. Eserde halkın mutluluğu karnının doymasına bağlanmaktadır ki bunu yapacak olan (halkı doyuracak olan) kişi beydir. “*Bey halk için bir saadettir, halk mes’ûd olmalıdır; halkın mes’ûd olması için, karnının doyması lâzımdır.*” (KB, 1994: b.5355). Beyin bu işlevi hem paternalist (babacan) liderlik hem de otantik liderlik bağlamında düşünülebilir (Tuğral, 2008: 105). Çünkü paternalist liderler fedakârdırlar, izleyicilerinin menfaatlerini gözetirler ve onları ana-baba gibi koruyup kollarlar. Otantik liderler de benzer şekilde takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. Bey de halkın zenginliğini kendi zenginliğine yeğleyerek, fakirlerin dertlerine deva olarak ve onların çıkarlarını gözeterek bahsi geçen liderler gibi davranmış olmaktadır. Halkın aç bırakılmaması aynı zamanda Tanrı’nın bir emri olarak da görüldüğünden beyler bu hususa dikkat etmeli ve uyanık davranmalıdır (Yılmaz, 2006: 89; KB, 1994: b.5165). Aksi takdirde Tanrı bunun hesabını öteki dünyada soracaktır.

Doğru kanunlar koyarak uygulanmasını sağlamak ve zulmedenlere karşı gelmek:

Beyin en önemli yönetsel, siyasi ve politik işlevlerinden biri adaleti sağlaması ve kötülere karşı gelmesidir. Öyle ki Küntoğdı (hükümdar) adaleti simgelemektedir. Memleketin tanzimi doğru kanunların konulmasıyla sağlanmaktadır. “*Hangi bey memlekette doğru kanun koydu ise, o memleketini tanzim etmiş ve gününü aydınlatmıştır.*” (KB, 1994: b.2017). Beyin kanunlara uyması onu mutlu kılmakta ve bu mutluluk halka da yansımaktadır (KB, 1994: b.3461). Toplumsal düzenin sağlanabilmesi ve devletin korunabilmesi için adaletin tesisi şarttır. Bunun yanında beyin zalim olmaması ve zulmetmemesi gerekmektedir; aksi takdirde halk buna uzun süre dayanamaz (KB, 1994: b.2030). Bu durumda beyliğin devamı da söz konusu olamaz. Yukarıda sayılanlara ek olarak, bey ülkeyi yönetirken tebaası arasında ayırım yapmamalı, herkesin hakkını gözetmelidir.

Beyin bu işlevinin otantik liderlik yaklaşımında liderin dengeli ve tarafsız süreçler yürütmesi ile aynı doğrultuda olduğu düşünülmektedir. Bey, doğru kanunlar koyarak toplumsal düzeni sağlarken; otantik liderin tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yaparak takipçileriyle ilişkilerini sağlıklı bir biçimde sürdürdüğü sanılmaktadır.

Âlimleri korumak: Eğitim, kültürün önemli bir unsuru olduğundan eğitip öğreten âlimin korunması beyin kültürel işlevidir. Eserde âlim de bey gibi halkın başı olarak görülmekte, kılıç ile alınan memleketin kalemlle korunduğu iddia edilmekte, kalemi eline alıp ilim öğretenin âlim olduğu belirtilmektedir. “*Âlim eline kalem aldı, doğru yolu bulup-gösterir.*” (KB, 1994: b. 265-268, 4344). Bilgisini kullanan âlim yaptığı işte başarılı olur ve hedeflediğine ulaşır. “*Âlim hangi işte bilgisini kullanırsa, ona ulaşır; onu tutar ve elde eder.*” (KB, 1994: b. 2605). Âlim, doğru ile yanlış kolaylıkla ayırt edebildiği için bilgisiyle halka yol gösterip onu doğruluğa sevk eder. Yalnızca halka değil beye de doğru yolu gösterir ve ona danışmanlık yapar (Sarıkaya, 2014: 87). Bu bakımdan âlimlerin korunması önem taşımaktadır. Sadece âlimin değil beyin de yol gösterme işlevinden bahsedilmektedir. Eserde bu işlev bir alegoriyle izah edilmeye çalışılmıştır: “*Halk koyun gibidir; bey onun çobanıdır; çoban koyunlara karşı merhametli olmalıdır.*” Bu, beyin halka yol gösterip onu eğittiğini göstermektedir.

İslamiyet’i yaymak: İslamiyet’i yaymak beyin hem toplumsal hem kültürel hem de siyasi işlevidir. Eserde İslamiyet’i yayan beyin ün sahibi ve seçkin biri olacağından

bahsedilmektedir. Bununla ilgili olarak “İslamiyet’i aç, şeriatı yay; böylece seçkin bir şahsiyet olur ve iyi bir nam kazanırsın.” denilmektedir (KB, 1994: b.5488).

Ülkeyi bayındır tutmak: Memlekette düzenin, huzurun ve toplumdaki bireylerin can ve mal güvenliklerinin sağlanması beyin toplumsal ve yönetsel işlevlerindedir. İşlenen suçun cezasız kalmaması ve kötülüklerin ortadan kaldırılması sosyal düzenin kurulabilmesi için elzemdir. Bey, eşkıya ve haydutları ortadan kaldırmalı ve toplumsal çatışmaların önüne geçerek asayişini sağlamalıdır (KB, 1994: b.5577; Çelik, 2010: 11). Ülkenin bayındır tutulabilmesi için hazine zenginleştirilmelidir (Sarıkaya, 2014: 49). Zengin bir hazineye sahip olunması hem halkın karnının tok tutulmasını hem de savaşa gidecek askerin iyi beslenmesini sağlar. Liderlik kuramları ve yaklaşımları bağlamında düşünüldüğünde otantik liderlik yaklaşımında (Luthans ve Avolio, 2003: 249) liderin grubunu ya da örgütünü bayındır kılmak için takipçilerinin performansını arttırmaya çalıştığı ve onların gelişimine büyük önem verdiği; paternalist liderlikte liderin astlarını baba gibi koruyup kolladığı görülmektedir.

Orduyu düzene koymak: Beyin ordunun düzenini sağlaması onun siyasi, politik ve askeri işlevleri arasındadır. Memleketi ele geçirebilmek ve elde tutabilmek için kılıç, asker ve ordu gereklidir. “Memleket tutmak için, çok asker ve ordu lâzımdır; askeri beslemek için de çok mal ve servete ihtiyaç vardır.” (KB, 1994: b.2057, 2140). Beyin askeri güvenliği sağlayabilmesi ve sorunları çözerek güçlenmesi askerin varlığı ile mümkündür (KB, 1994: b.3006). Bey ordu vasıtasıyla memleketini düşmandan korumaktadır. Bu nedenle bey kendisine iyi askerler seçmelidir. Bununla ilgili olarak “Çok asker isteme, seçme asker iste; askerin seçkin ve tam teçhizatlı olmasını iste.” denilmektedir (KB, 1994: b.2339). Burada askerin sayısına değil niteliğine vurgu yapılmaktadır. Askerin kuvvetli, eli silah tutan ve yiğit olması beklenmektedir.

Fetihler yapmak: Fetihlerde bulunmak beyin siyasi, ekonomik ve askeri işlevlerindedir. Eski Türk devletlerinde hükümdarlar başkomutan sıfatıyla savaşa giderdi ve fetihlerde bulunmak hükümdarların başlıca göreviydi (Ögel, 2016: 326). Bey de benzer şekilde fetihler yaparak elde ettiği ganimetlerle hazinayı doldurmayı, kendisine asker bağlamayı, düzeni korumayı, ün kazanmayı ve dini yaymayı hedeflemektedir (Yılmaz, 2006: 90-91; KB, 1994: b.2051, 2057). Askerlerin beslenmesi, halkın doyurulması ve devlet işlerinin aksamadan yürütülebilmesi açısından

beyin elde ettiği ganimetlerle hazineyi doldurmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında eski Türk hkmdarlarındaki cihan hâkimiyeti ve İslamiyet'i yayma düşüncesi eserde de kendisine yer bulmakta ve fetihlerde bulunma gereksinimi doğurmaktadır.

Ziyafet vermek: Ziyafet vermek beyin kültürel işlevidir. Kültür, aile, dil, eğitim, adetler, gelenek ve görenekler, ekonomi, teknoloji, sanat, din, değerler mitler vb. pek çok unsuru içermektedir. Eserde bahsi geçen kültürel unsurlardan biri adetlerdir. Adetler, bir toplumda alışkanlık haline gelmiş davranış kalıplarını ifade etmektedir (Tutar, 2017: 34). Düğün, doğum, cenaze, sünnet misafir ağırlama, uğurlama, davet usulleri, sofrada düzenleri adet örnekleridir. Kutadgu Bilig'de de dönemin adetlerine (düğün, davet ve cenaze usullerine ve sofrada adabına) rastlamak mümkündür. Bahsi geçen adetlerden bazıları şu şekildedir: (KB, 1994: b. 4596-4600, 4613-4614, 4644-4644, 4658) "Sofrada senden büyük bir kimse varsa önce onun yemeğe başlamasını bekle. Yemeğe sağ elle ve besmeleyle başla. Kendi önündeki yemeği ye, başkalarınınkine dokunma. İkram edileni geri çevirme. ll ye, hazmedemeyeceğini yeme. Sıhhatli olmak istiyorsan yediğinin ölüsüne dikkat et. Evine birini davet edeceksen çok iyi hazırlık yap. Evin temiz yiyeceklerin lezzetli olmalı. Büyükler sofradan kalktıktan sonra küçükler doyurulmalı."

1.8. Liderlik Kavramı ve Tanımı

14. yüzyılda yazına giren ve Yunancada "gemi dmencisi" anlamında kullanılan liderlik kavramı günümüzde hem teorisyenlerin hem de uygulayıcıların sıkça başvurduğu kavramlardan biridir. Kavram Anglosakson kökenli olup "yol", "seyahat" anlamlarına gelmektedir (İbicioğlu, zmen ve Taş, 2009: 3). Yönetim tarzlarındaki farklılaşmalar ve çalışma koşullarındaki değişmeler liderliğin farklı biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Konuya ilişkin çalışmalar 1930'lu yılların başında sistematik hale gelmiştir (House ve Aditya, 1997: 409). Günümüzde birçok liderlik tarzı farklı kapsamlarda ele alınarak analiz edilmektedir.

Liderlik kavramına ilişkin olarak pek çok tanım denemesi bulunmaktadır. zerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamakla birlikte liderliğin iki yönü birçok araştırmacının üzerinde durduğu konudur (George ve Jones, 2012: 339). Bunlardan *birincisi* liderin takipçilerini etkileme özelliğidir. *İkincisi* ise liderin çeşitli amaçlara ulaştırma konusunda etkililiğidir. Bu kapsamda lider, takipçilerini etkileyerek onları peşinden sürükleyen ve örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran kişidir. Liderlik ise belli bir

misyon, vizyon ve amaç doğrultusunda bireyleri harekete geçirebilme ve yönlendirebilme yeteneğidir. Hedefler doğrultusunda kişileri motive ederek eyleme geçirebilme gücünü ifade etmektedir.

Yukarıda bahsi geçen tanımlama çabalarından bazıları şu şekilde ele alınabilir:

- Kouzes ve Posner'a (1995: 4) liderlik "bir dizi beceri seti",
- Northouse'a (2016: 6) göre "bir grup insanın belli amaçlara ulaştırılmasını sağlayan bir süreç",
- Robbins'e (2013: 368) göre "bir grubu belli hedeflere yönlendirme etkinliği",
- Koçel'e (2011: 569) göre "grubun amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreçleri",
- Tracy'e (2014: 6) göre "sıradan insanların üstün performans göstermelerini sağlayan bir yetenek",
- Eren'e (2015: 435) göre "*bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamı*",
- Gibson ve diğerlerine (2012: 312) göre "bir amacı gerçekleştirmek için nüfuz kullanma girişiminde bulunma",
- George ve Jones'a (2012: 339) göre "Gruptaki bir üyenin grubun amaçlarına ulaşabilmesi için diğer üyeler üzerinde nüfuz kullanması",
- TDK'ye göre "*liderin görevi, önderlik*"tir.

Liderlikten söz edebilmesi için biçimsel bir örgütün varlığı ya da resmi yetkilerle donatılmış olma şartı yoktur (Koçel, 2011: 572). Liderlik örgüt dışında örneğin bir arkadaş grubunda da ortaya çıkabilmektedir. Ya da liderin lider olarak belirebilmesi için çeşitli yetkilere sahip olmasına gerek yoktur, gönüllülüğe dayalı olarak da lider-takipçi ilişkisi kurulabilmektedir. Liderlik kavramının daha iyi anlaşılması açısından liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki ayrıma da değinmek gerekmektedir. Liderlik-yönetici ayrımı konusunda söylenebilecek en temel husus, bir yöneticinin her durumda liderlik vasıflarına sahip olamayacağıdır. Yani bazı yöneticilerin liderlik özelliklerinden söz edilememektedir. Lider de aynı şekilde her zaman yönetici pozisyonunda ve resmi yetkilere sahip olmayabilir. Bennis (2007: 7)'e göre yönetici gücünü bulunduğu pozisyondan alırken; lider, karizmatik özelliklerinden, davranışlarından ve takipçilerinden almaktadır. Yöneticinin yetkileri bulunduğu konumla sınırlıyken lider için böyle bir sınırlama söz konusu değildir.

1.9. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar dört başlık altında incelenebilir: *Özellikler Kuramı*, *Davranışsal Kuramlar*, *Durumsal Liderlik Kuramları* ve *Modern Liderlik Kuramları*. Bahsi geçen kuramlardan herhangi birinin diğerlerine üstünlüğünden söz edilemez; bunun yerine birbirini “tamamlayıcı nitelik” taşıdığı söylenebilir (Bakan, 2008: 15). Bu kuramlar aşağıda sırasıyla kısaca ele alınacaktır.

1.9.1. Büyük Adam Düşüncesi ve Özellikler Kuramı

Tarihsel ve toplumsal olayların şekillenmesinde önemli rol oynayan kişilerin (büyük adamların) vasıflarının 19. yüzyılın sonlarında araştırmalara konu edilmesi liderlik çalışmalarını başlatmıştır. Büyük adam düşüncesi, liderlerin doğuştan getirdiği bazı özelliklerin onları “büyük adam” yaptığı ve kahraman kıldığı esasına dayanmaktadır. (Zaccaro, 2007: 6) Büyük adamlar, kendilerine içkin bu özellikleri sayesinde büyük başarılar elde etmekte ve içinde buldukları toplumlar tarafından birer kurtarıcı birer önder ilan edilmektedir. Bu adamlar, ilgili toplumların ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı olmakta ve onları kolayca harekete geçirebilmektedir.

Baktığımızda büyük adam düşüncesi ortaya atılmadan yüzyıllar önce Türk yönetim geleneği içerisinde değerlendirilebilecek pek çok eserde önemli adamların hikâyelerine ve özelliklerine rastlamaktayız. Örneğin 7. yy da yaşamış Alp Er Tunga kendisinden dört yüzyıl sonra yazılmış Kutadgu Bilig adlı esere konu olmuş ve bir toplumun hayatını şekillendirmiş önemli bir isimdir. Bunun gibi pek çok büyük adam bu düşünce sistematikleşmeden çok daha önce zaten pek çok kitleyi doğuştan getirdiği kahraman vasıfları sayesinde harekete geçirmekteydi.

20. yüzyılın başlarında oldukça popüler olan ve liderliğin doğuştan gelen özelliklerle kazanıldığını öne süren büyük adam düşüncesi zamanla evrilerek “özellikler kuramı”nın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Bass, 1990a: 3; Maloş, 2011: 216). Özellikler kuramı, liderlik konusunu sistematik bir şekilde ele alması ve liderlik ile ilgili çalışmalara hız kazandırması bakımından önemlidir. Kuramın temel argümanı, liderlik süreçlerinin etkinliğini belirleyen ana etmenin liderin özellikleri olduğudur. Yani kişinin bazı özelliklere sahip olması onun belli bir grup içinde yükselmesini ve grup üyeleri tarafından lider olarak görülmesini sağlar. Bu durum Kutadgu Bilig’de “bey” figürü için de geçerlidir. Bey kendisini tebaadan ayıran bazı özellikleri sayesinde beylik

mertebesine ulaşmakta ve saadete erişmektedir. Asil bir soydan gelmesi ve beylikle doğması özellikler kuramı bağlamında düşünüldüğünde onu ayrıcalıklı kılmaktadır.

Kuram kapsamındaki çalışmalar 1900'li yılların ortalarına kadar hızla devam etmiş, ardından düşüş göstermiş, 1980'li yıllarda yeniden gündeme gelmiştir. (Zaccaro, 2007: 6) Tead (1935), Stogdill (1948), Mann (1990), Zaccaro, Kemp ve Bader (2004) vb. isimlerin Özellikler kuramı kapsamında önemli çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları lideri diğerlerinden farklılaştıran özelliklere odaklanmaktayken; bazıları kişisel, psikolojik ya da durumsal unsurlar üzerinde durmaktadır.

Stogdill, 1948 yılında yaptığı çalışmada liderlerin sahip oldukları özellikleri belirlemeye yönelik 1904-1947 yılları arasındaki 100'den fazla çalışmayı ele almıştır. Stogdill bu araştırmasından bazı sonuçlar elde etmiştir. Farklı niteliklerdeki gruplarda farklı liderlik özelliklerinin öne çıktığını; özgünlük, popülerlik, sosyallik, sağduyu vb. özelliklerin liderlik ile yüksek korelasyon gösterdiğini tespit etmiştir (Stogdill, 1948: 63). Bunun yanında kişinin belli bazı özelliklere sahip olmasının onu her zaman lider yapmayacağını, durumsal unsurların (bir grupta lider olmak için gerekli özelliklerin diğer bir grup için yeterli olmaması ya da farklı özelliklere) bu kapsamda önemli olduğunu, liderin özelliklerinin onu izleyenler bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Stogdill, 1948: 65). Stogdill 1974'teki çalışmasında ise 1948-1970 yılları arasındaki 160'tan fazla çalışmayı incelemiş ve ilk çalışmasındaki bulgularla karşılaştırmıştır. Buna göre ilk çalışmada durumsal unsurlar üzerinde durulmaktayken, ikinci çalışmada hem durumsal unsurlar hem de liderin kişisel özellikleri liderliğin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Northouse, 2016: 21).

Bass'a (1990a) göre liderler altı özelliği itibarıyla liderlik vasfına sahip olmayan kişilerden ayrılmaktadır: Bilişsel yetenekler, uzmanlık bilgisi, özgüven, dürüstlük ve doğruluk, liderlik motivasyonu ve çaba. Zaccaro, Bader ve Kemp (2004: 122) ise yaptıkları çalışmada liderliğin (etkinliğinin) belirlenmesinde kişilik özelliklerinin yanında pek çok faktörün (bilişsel yetenekler, değerler, ilgiler, sosyal beceriler, uzmanlık bilgisi, problem çözme becerisi, örtük bilgi) etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kuram kapsamında çalışmalar yapan bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulan liderlik özellikleri Tablo 1'de özetlenmiştir. Bahsi geçen araştırmalar, liderin etkinliğini durumsal unsurlar ve liderin çeşitli özellikleri bağlamında değerlendirmektedir.

Tablo 1
Özellikler Kuramı Kapsamında Yapılan Araştırmalar Tarafından Ortaya
Konulan Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Zekâ, Uyanıklık, Anlayış, Sorumluluk, Girişkenlik, Kararlılık, Özgüven, Sosyallik
Mann (1959)	Zekâ, Masküinite, Uyum, Başatlık, Dışadönüklük, Muhafazakârlık
Stogdill (1974)	Başarı, Kararlılık, Anlayış, Girişkenlik, Sorumluluk, Özgüven, Yardımseverlik, Hoşgörü, Etki, Sosyallik
Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)	Bilişsel yetenekler, Dışadönüklük, Duygusal kararlılık, Dürüstlük, Açıklık, Problem çözme, Zekâ, Motivasyon, Sosyal beceri, Uzmanlık.

Kaynak: Northouse, 2016: 22

Liderin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yukarıda adı geçen araştırmaların dışında konuyla ilgili yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda bahsi geçen bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir: Fiziksel özellikler (Boy, kilo, dış görünüm, yaş, cinsiyet, vücut özellikleri, sağlık durumu vb.), zihinsel özellikler (örtük bilgi, uzmanlık bilgisi, zekâ, analitik düşünme becerisi), kişilik özellikleri (Güvenilir olma, hırslı olma vb.) (Eren, 2015: 441). Kuramın, liderlik sürecini sadece liderin özellikleri bağlamında ele alması çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmesine sebep olmuştur. Yapılan bazı araştırmalar, lideri izleyen bazı kimselerin liderle aynı özelliğe ya da liderden daha fazla özelliğe sahip olmalarına rağmen lider olarak ortaya çıkmadıklarını ortaya koymuştur (Koçel, 2011: 577). Bu bulgular, liderlik sürecinin yalnızca liderin özellikleri bağlamında değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Özellikler kuramında çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş pek çok özelliğin Kutadgu Bilig'deki beyde de olduğu gözlemlenmektedir. Eserde beyin orta boylu, yakışıklı, güler yüzlü, saçlı sakalı düzgün olması özellikler kuramında liderin *fiziksel özellikleriyle*; akıllı, bilgili, zeki, siyaset sahibi olması liderin *zihinsel özellikleriyle*; dürüst, adil, doğru, cömert, iyi huylu vb. olması ise liderin *kisilik özellikleriyle* paralellik göstermektedir.

1.9.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler teorisinin liderlik süreçlerini açıklama konusunda yetersiz kalması üzerine, liderin davranışlarını esas alan bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlarda liderin astlarıyla geliştirdiği ilişkiler önem kazanmaktadır. Buna göre, liderlik sürecinin etkin bir şekilde işlemesi liderin özelliklerine değil liderin astlarıyla etkileşimine bağlıdır.

Bazı liderler göreve yönelik hareket ederken bazıları kişiye yönelik davranış sergilemektedir. Göreve yönelik davranış gösteren liderler, daha çok işin teknik taraflarıyla ilgilenmekte ve astlarla geliştirdiği ilişkiler bu yönde olmaktadır. Kişiyeye yönelik davranış sergileyen liderler ise astlarıyla yakın ilişkiler kurmaya çalışmakta ve gerektiğinde onların sorunlarıyla ilgilenmektedir. Kutadgu Bilig açısından bakıldığında liderin adil, dürüst, tarafsız, doğru olması, akıllı ve bilgisiyle hareket etmesi onun göreve yönelik davrandığını; iyi huylu ve iyi tabiatlı, cömert, dürüst, merhametli, mütevazı vb. olması ise kişiye yönelik davranış sergilediğinin göstergesidir.

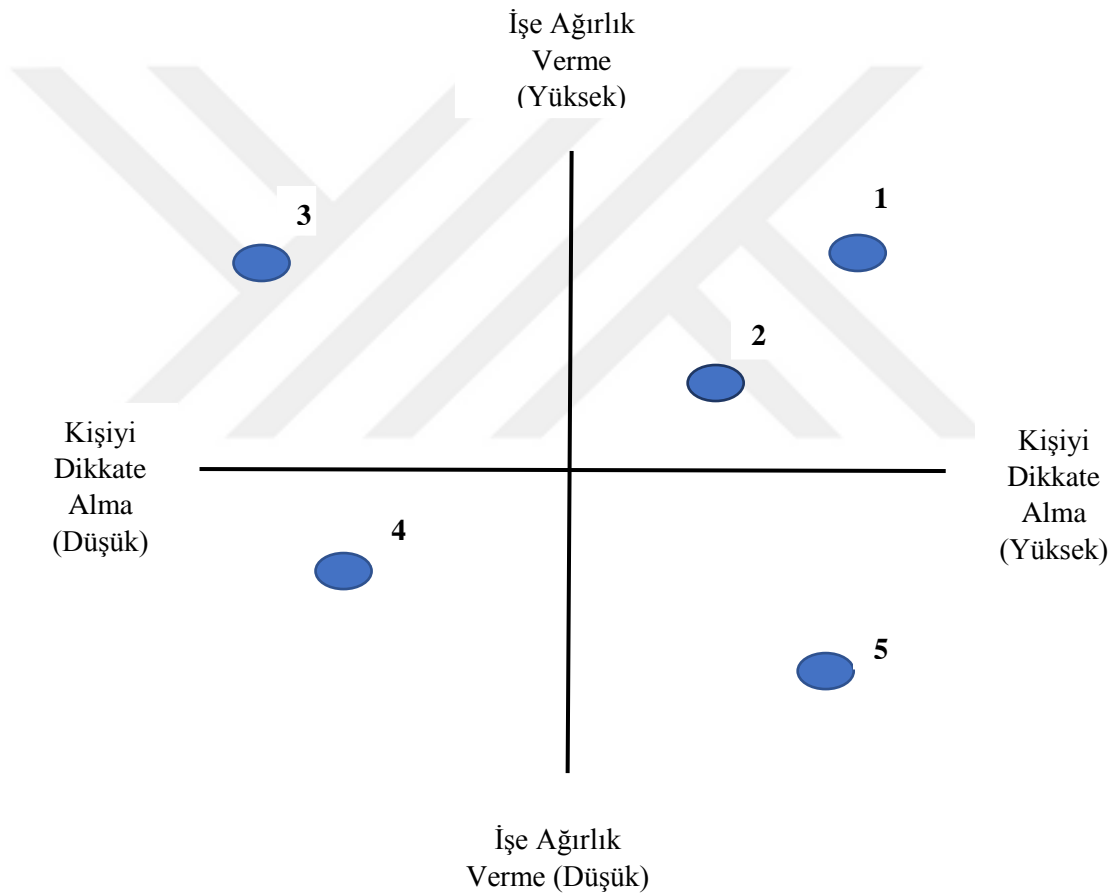
Davranışsal liderlikle ilgili yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir: Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake&Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli, McGregor'un X-Y Kuramı, Likert'in Sistem1-Sistem 4 Modeli. Bahsi geçen bu yaklaşımlar aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Ohio üniversitesi liderlik çalışmaları, ilgili üniversitenin "İşletme Araştırmaları Bürosu" tarafından İkinci Dünya Savaşı sonrasında gerçekleştirilen araştırmalar dizisinden oluşmaktadır. Bu araştırmalar öğretmenler, askeri personeller, üniversite öğrencileri vb. çeşitli kesimler üzerinde yapılmıştır. Bu kesimlerden toplanan anket verileri faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizinin sonuçlarında liderliğin tanımlanmasına ilişkin iki faktörün önemli ölçüde sonuçlara yansıdığı görülmüştür (Luthans, 2011: 416). Yapılan çalışmalarda liderlik davranışının nasıl tanımlandığı üzerinde durulmuştur (Koçel, 2011: 578). Bu bağlamda ilgili yaklaşım, liderlik davranışını "*bireyi dikkate alma ve işe ağırlık verme*" olmak üzere iki boyutta ele almaktadır.

İşine ağırlık veren, girişimcilik ruhu yüksek lider, işini etkili bir şekilde planlamakta ve organize etmektedir (Eren, 2015: 442). İşin yapılması için gerekli olan şartları sağlamaya çalışmaktadır. Bu bakımdan lider, izleyicileri ile arasında iyi ilişkiler geliştirmekte, işin yapılması için bazı talimatlar vermekte ve iletişim kanallarını etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bireyi dikkate alan liderin ise bireysel ilişkilere verdiği önem büyüktür. Grupdaki diğer kişilerle samimi ilişkiler geliştirmeye çalışmaktadır. Diğer üyelerin güvenini tesis etme onun için önemlidir. Bireyi dikkate alan lider, astlarının sorunlarıyla ilgilenmekte ve onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. (Koçel, 2011: 578)

Şekil 1'de birden beşe kadar numaralandırılan kutucuklar çeşitli liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışların belirlenmesinde kişiye dikkate alma ve işe ağırlık

verme boyutları dikkate alınmıştır. Bir numaralı lider hem işine ağırlık veren hem de çevresindeki kişileri dikkate alan liderdir. Kişiyi ve işe ilgisi yüksektir. Üç numaralı liderin ise girişimcilik ruhu yüksek iken gruba ilgisi, dostça ilişkiler geliştirme isteği düşüktür. Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışına baktığımızda beyin liderliğinin 1 numaralı liderlik davranışına tekabül ettiğini görürüz. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi bey işini yaparken yani devlet işlerini yürütürken tebaasını göz ardı etmez. Onların zenginliğini arttırmaya çalışır. Onlara karşı saygıduyulu, merhametli ve alçakgönüllüdür. Ancak bunu yaparken devlet işlerini aksatmamaya, adil davranmaya ve kimseye zulmetmemeye de özen göstermektedir.



Şekil 1: Liderlik Davranışları

Kaynak: Koçel, 2011: 579

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Davranışsal liderlik çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu çalışmalar Rensis Likert öncülüğünde gerçekleştirilmiştir. Farklı iş kollarından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda liderlik davranışını belirleyen iki unsurun

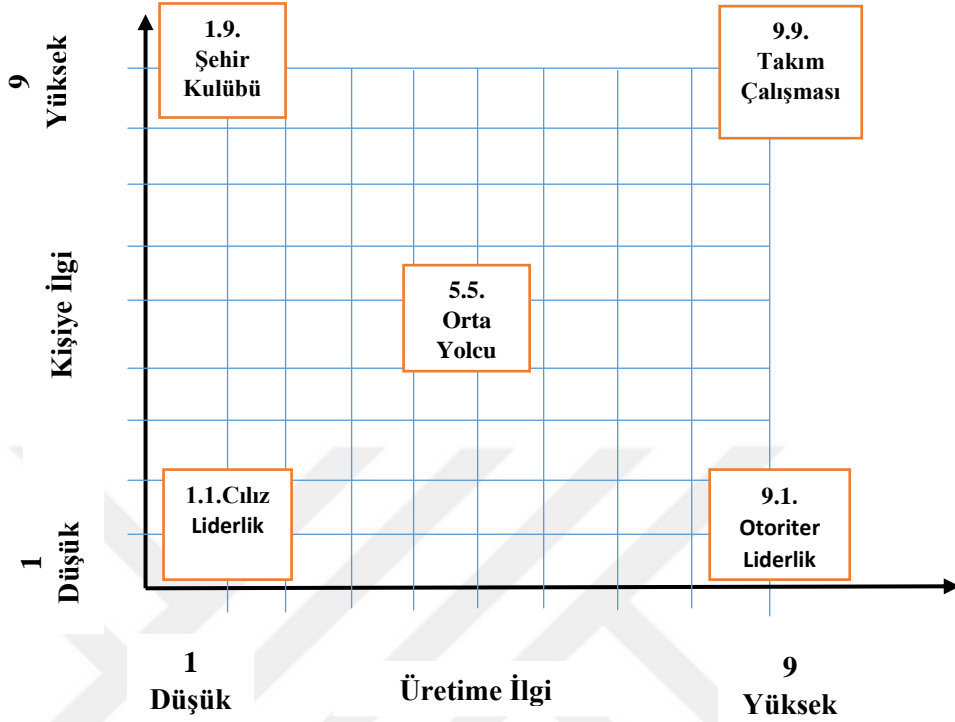
olduğu tespit edilmiştir: Kişi odaklı davranış ve üretim odaklı davranış. (Tutar, 2016: 75)

Üretim odaklı lider, işin teknik ve göreve yönelik tarafıyla ilgilenir. Çalışanlar üzerinde büyük bir kontrol sağlar ve çalışanları işe başlamak için bir araç olarak görür. İşin zamanında yapılabilmesi için kurallar koyar ve çalışanlar üzerinde otorite kurmaya çalışır. Gerekli gördüğü durumlarda çalışanları cezalandırır. Kişi odaklı lider için ise çalışanların moral ve motivasyonları önemlidir. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alır, çalışanların ihtiyaçlarına kişisel bir ilgi duyarak ve aralarındaki bireysel farklılıkları kabul ederek kişilerarası ilişkiler geliştirmeye çalışır (Northouse, 2016: 73; Robbins ve Judge 2013:372). Çalışanların motivasyonlarını yükseltmeye çalışarak onların verimliliklerini arttırmaya çalışır. Kutadgu Bilig açısından bakıldığında beyin kanunları doğru uygulaması ve siyaset sahibi olması onun görevinin gereği ve teknik işiyken; tebaasının huzur ve refahını arttırmaya çalışması onun kişi odaklılığına işaret etmektedir.

Hem Ohio Üniversitesi Liderlik çalışmaları hem de Michigan Üniversitesi çalışmaları liderliği kişisel ilişkiler ve iş ilişkileri bağlamında ele almışlardır. Liderlik sürecini liderin astları ile ilişkilerini değerlendirerek açıklamışlardır.

Blake&Mouton'un Yönetsel Izgara Diyagramı: 1960'lı yılların başında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen, daha sonra revize edilen ve örgütsel eğitim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Ohio ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan çalışmalara benzer bir şekilde Blake ve Mouton da liderliği iki tür davranışın belirlediğini öne sürmüşlerdir (Koçel, 2011: 580): Kişiyeye ilgi ve üretime ilgi. Üretime ilgi, liderin görev (yeni ürün geliştirme, üretim süreçleri, satış vb.) ile ne kadar ilgili olduğunu, üretimi artırma konusunda ne kadar çaba sarf ettiğini göstermekteyken; kişiyeye ilgi liderin örgütsel bağlılık ve güven oluşturma, çalışanların kişisel değerlerini yükseltme, çalışma koşullarını iyileştirme, iyi ilişkiler geliştirme vb. konularda ne kadar ilgili olduğunu açıklamaktadır (Northouse, 2016: 74; Tutar, 2016: 75). Yönetsel Izgara Diyagramı kişiyeye ve üretime ilgi derecesine göre birden dokuza kadar derecelendirilmiş bir matriks ile Şekil 2'de açıklanmaya çalışılmıştır. Bu matriksin yatay ekseninde üretime ilgi; düşey ekseninde kişiyeye ilgi yer almaktadır. Liderin 1.1'de yer alması hem

üretime hem de çalışanlara ilgisinin az olduğunu göstermekteyken; 9.9'da yer alması hem üretime hem de çalışanlara ilgisinin yüksek olduğunu göstermektedir.



Şekil 2: Yönetsel Izgara Diyagramı

Kaynak: Northouse, 2016: 76

Şekil 2'de yer alan yönetsel ızgara diyagramında da görüldüğü gibi Blake ve Mouton üretime ve kişiyeye ilgi davranışlarından yola çıkarak 5 tür liderlik tarzı belirlemiştir: Cılız Liderlik, Otoriter liderlik, Orta Yolcu Liderlik Şehir Kulübü Liderliği, Takım Çalışması Liderliği.

Cılız liderler (1.1) ne üretimi ne de kişileri dikkate alırlar. İzleyicileri ile iletişimleri zayıftır, onlarla çok az temas halindedir. Üretim için de çaba göstermezler. Aktif bir rol izlemezler. Otoriter liderler (9.1) izleyicilerini işlerin yapılması için bir araç gibi görürler. Göreve yönelik olarak çalışırlar. İşin yapılması için astlara bazı talimatlar verirler. Sonuç odaklı çalışırlar (Northouse, 2016: 75). Astlar üzerinde sıkı bir denetime sahiptirler. Gerekli durumlarda cezai yaptırım uygularlar. Orta yolcu liderlerin (5.5) göreve ve kişilere ilgisi orta düzeydedir. Hem kişileri hem de işin gereklerini göz önünde tutarlar. Üretimin verimli bir şekilde sürmesini sağlarken kişisel ihtiyaçları da

dikkate alırlar. Şehir kulübü liderliğinde (1.9) liderin üretime ilgisi düşükken; kişilere ilgisi yüksektir. Lider takipçileriyle iyi ilişkiler kurmaya özen gösterir. Onlara dostça yaklaşır. Onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Çalışanları motive etmeye çalışır. Çalışanlarla informel ilişkiler geliştirir. Çalışanlar üzerindeki denetimi gevşektir. Son olarak takım çalışması liderliğinde (9.9) hem üretime hem de astlara ilgi yüksektir. Lider; çalışanların görevleri yerine getirmesi konusunda onları cesaretlendirir, çalışmalara katılımı teşvik eder, yapılacak işleri ve öncelikleri iyi belirler, ekip çalışması yapmaktan keyif alır (Northouse, 2016: 77).

Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışının orta yolcu (5.5) liderlik ile otoriter liderlik (9.1) arasında bir yere tekabül ettiği ancak orta yolculuğa daha yakın olduğu düşünülmektedir. Çünkü bey devlet işlerini yürütürken tebaasının ihtiyaçlarını da dikkate almakta onların daha iyi olmaları için uğraşmaktadır.

McGregor'un X-Y Kuramı: McGregor tarafından ortaya konulan X-Y kuramları da davranışsal liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilir. McGregor önce X kuramını geliştirmiş; ancak sonra geliştirdiği bu kuramı eleştirerek Y kuramını ortaya koymuştur (Eren, 2015: 26)

X kuramına göre;

- İnsanlar (çalışanlar) tembeldir, iş yapmak ve çalışmak istemez.
- Sorumluluktan kaçır. Bu nedenle insanlar çalışma konusunda zorlanmalı ve denetlenmelidirler.
- Çalışmasını sağlamak için maddi ödüller verilmelidir.
- İnsanların tembel olduğunun inancında olan liderler, çalışanları iş yapmaları için yönlendirmekte ve zorlamaktadırlar.

Y kuramına göre ise;

- Çalışmak oyun kadar doğal bir ihtiyaçtır (Robbins ve Judge, 2013).
- İnsanlar (astlar) çalışmayı sever ve sorumluluk almayı taahhüt ederler.
- Gerekli şartlar olduğunda potansiyellerini ortaya çıkarabilirler (Koçel, 2011: 582). Bu nedenle onlara potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için fırsat verilmeli ve verimli çalışabilmesi için gerekli şartlar sağlanmalıdır.

Bu anlayışı benimseyen liderler astlarını daha serbest bırakmakta ve daha gevşek bir kontrol mekanizması geliştirmektedirler.

Kutadgu Bilig'deki tebaa, X kuramının varsayımlarıyla daha çok örtüşmektedir. Tebaa bir koyu sürüsü; bey çoban olarak görülmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki tebaaya bir şeyi yapmak için gütmek, yönlendirmek gerekir. Aksi takdirde tebaa kötü yola girmektedir. Eserde “*Halk yolunu ve gidişini beyin yoluna uydurur.*” denilmektedir (KB, 1994: b.2110). Bu nedenle halk sürekli yönlendirilmeli ve denetlenmelidir.

Likert'in Sistem1-Sistem 4 Modeli: Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 1-Sistem 4 modeli Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmaların devamı niteliğindedir (Luthans, 2011: 418). Bu modele göre dört tür liderlik davranışından bahsedilebilir: Sömürücü otoriter liderlik (Sistem 1), Yardımsever otoriter liderlik (Sistem 2), Danışmacı liderlik (Sistem 3), Katılımcı grup liderlik (Sistem 4) (Gonos ve Gallo, 2013: 163).

Sömürücü otoriter lider astlarına güven duymaz. Örgütle ilgili kararları tek başlarına alır. Formel ilişkiler geliştirir. İletişim yukarıdan aşağı doğrudur. Sert ve disiplinlidir. Astların inisiyatif kullanmasına izin vermez. Korku ve ceza mekanizmalarını sıkça işletir. Çalışanları nadiren ödüllendirir. Karar alırken astların fikirlerini nadiren alır.

Yardımsever otoriter lider nadir de olsa astların görüşlerini alır. Bu nedenle kimi zaman iletişim aşağıdan yukarı da gerçekleşebilir (Gonos ve Gallo, 2013: 163) Astlar üzerinde sıkı bir denetim söz konusudur. Astlar düşüncelerini rahatça ifade edemezler. Hem ödül hem de ceza verilerek çalışanlar motive edilmeye çalışılır. Kutadgu Bilig'deki beylik anlayışının bu liderlik tarzına daha yakın olduğu düşünülmektedir. Lider babacan bir tavırla halkını koruyup kollar ancak devlet işleri halka bırakılmaz; belli vasıflara sahip (vezir, komutan, kâtip vb.) kişiler tarafından yürütülür.

Danışmacı lider, astlara büyük ölçüde güvenir. Astların fikirlerine önem verir. Astların belirli ölçüde inisiyatif kullanmalarına izin verir. Ancak kontrolü elden bırakmaz (Eren, 2015: 34). İletişim yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı olabilir. Çalışanları güdülemek için ödül mekanizmalarını ceza mekanizmalarına göre daha fazla işletir.

Katılımcı liderlik tarzında lider astlarına tamamen güvenir. Astlar karar verme süreçlerinde etkin rol oynarlar. İletişim iki yönlüdür. Ödüllerle çalışanlar motive

edilmeye çalışılır. İnfornel ilişkiler geliştirirler. Çalışanlara dostça yaklaşır ve yakın ilişkiler geliştirir. Bu liderlik türünde karşılıklı güven ve işbirliği esastır. Çalışanlara geniş yetki ve sorumluluk verilir.

1.9.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Kuramları

Liderlik süreçlerinin belirlenmesinde sadece liderin özelliklerinin ya da davranışlarının etkili olmayacağı düşüncesi durumsallık kuramlarının ortaya çıkışında etkili olmuştur. Bu kuramlara göre, liderin belirli özelliklere sahip olması ya da belli davranışta bulunması önemli olsa da etkili bir liderlik için yeterli olmayabilir (Robbins ve Judge, 2013: 372). Bu nedenle koşullara ve durumlara da bakmak gerekir. Yani bazı koşulların varlığında etkili olan bir lider, koşullar değiştiğinde etkili olamayabilir.

Davranışsal liderlik kuramları liderliği yalnızca liderin davranışları çerçevesinde ele almış, bağlamı dikkate almamıştır. Hangi durumlarda ilişki odaklı liderliğin hangi durumlarda görev odaklı liderliğin gerekli olduğunu belirtmemişlerdir. Oysa durumsallık yaklaşımlarında liderlik davranışları liderin içinde bulunduğu koşullardan bağımsız ele alınmamaktadır (Koçel, 2011: 585). Durumsal liderliğe ilişkin yaklaşımlar şu şekildedir: Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, Amaç-Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Vroom-Jago-Yetton Modeli, Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.

Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli: Fiedler durumsallık modelini hem liderin belli bazı özelliklerini hem de durumsal unsurları dikkate alarak geliştirmiştir (George ve Jones, 2012: 345) Yani modelinde liderin kişisel özelliklerini göz ardı etmez ve durumsal unsurlarla birlikte ele alır. Çalışmasında iki tür liderlik tarzı belirlemiştir: İlişki odaklı ve görev odaklı liderlik. İlişki odaklı liderler astlarıyla olan ilişkilerine önem ve öncelik verirler. Onlara yakın davranırlar. İşlerin yapılması ikinci sırada gelmektedir. Görev odaklı liderler ise işin yapılmasına ve belirlenen amaçlara ulaşılmasına öncelik verirler. Kişisel ilişkiler geliştirmek ikinci plandadır. İşlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanların kontrolü önemlidir. Fiedler bu iki tarzın liderin kişisel özelliği olduğunu ve farklı durumsal koşullar oluşsa bile kolaylıkla değiştirilemeyeceğini savunmaktadır (George ve Jones, 2012: 346).

Durumsal unsurları ise “lider-ast ilişkileri, işin niteliği (görev yapısı) ve konum gücü” olarak belirlemiştir (Gibson ve diğerleri, 2012: 324). Lider-ast ilişkileri, lider ile astları arasındaki ilişkilerin niteliğini (iyi veya kötü) ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olduğunda, izleyiciler lidere güvenir, onun yaptıklarını onaylar ve ona bağlılık duyar. Lider-ast ilişkileri kötü olduğunda ise, astlar lidere saygı ve güven duymaz. İşin niteliği; işin gerekleri hangi yöntemleri gerektirdiği ve nasıl tanımlandığı ile ilgilidir. Eğer ulaşılması gereken hedefler önceden belirlenmişse, astlar bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını biliyorlarsa bu iş *yapılanmış*; hedefler belirsizse, çalışanlar işleri nasıl yapacakları konusunda tereddüt yaşıyorlarsa bu iş *yapılanmamıştır* (George ve Jones, 2012: 347). İşin yapılanmış olması liderlik açısından daha elverişli bir durumdur. Rutin, günlük işler genellikle yapılanmış ve amaçları önceden belirlenmişken; rutin dışı, olağanüstü işler yapılanmamıştır ve amaçları önceden belirlenmemiştir. Konum gücü ise liderin pozisyonundan kaynaklanan güçtür. Liderin izleyicilerine ödül veya ceza verebilme yetkisinin fazla olması konum (pozisyon) gücünün yüksek; az olması konum gücünün düşük olduğunu göstermektedir. Liderin pozisyon gücünün yüksek olması lider açısından daha avantajlı bir durumdur.

Fiedler, bu üç durumsal unsuru ve belirlediği iki liderlik tarzını birlikte ele alarak ve kombinasyonlar oluşturarak sekiz liderlik durumu belirlemiştir (George ve Jones, 2012: 348). Oluşturduğu model **Şekil 3**'te yer almaktadır.

Lider-ast	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
İşin Niteliği	Yapılanmış	Yapılanmış	Yapılanmamış	Yapılanmamış	Yapılanmış	Yapılanmış	Yapılanmamış	Yapılanmamış
Pozisyon Gücü	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Tercih Edilen	Görev Odaklı Liderlik				İlişki Odaklı Liderlik			Görev Odaklı
Çok Olumlu								Çok Olumsuz

Şekil 3: Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli

Kaynak: Gibson ve diğerleri, 2012: 326

- Bu modele göre astlarla ilişkiler iyi, iş yapılanmış, pozisyon gücü fazla olduğunda *görev odaklı liderlik*,
- Astlarla ilişkiler iyi, iş yapılanmış, pozisyon gücü az olduğunda *görev odaklı liderlik*,
- Astlarla ilişkiler iyi, iş yapılanmamış, pozisyon gücü fazla olduğunda *görev odaklı liderlik*,
- Astlarla ilişkiler iyi, iş yapılanmamış, pozisyon gücü az olduğunda *ilişki odaklı liderlik*,
- Astlarla ilişkiler zayıf, iş yapılanmamış, pozisyon gücü az olduğunda *ilişki odaklı liderlik*,
- Astlarla ilişkiler zayıf, iş yapılanmış, pozisyon gücü fazla olduğunda *ilişki odaklı liderlik*,
- Astlarla ilişkiler zayıf, iş yapılanmamış, pozisyon gücü fazla olduğunda *görev odaklı liderlik* etkili olacaktır.

Modele göre çok olumlu ya da çok olumsuz durumlarda görev odaklı liderler, orta derecede olumlu durumlarda ise ilişki odaklı liderler etkindir. Örneğin görev odaklı liderler çok olumsuz bir durumla karşılaştıklarında öncelikleri iş olduğu için bu sorunu çözmeye ve işi başarmaya çalışacaklardır. Ya da çok olumlu durumlarda çalışanların lidere güveni tam olduğundan ve bağlılık duyduklarından, astlar lider ne isterse yapmaya hazır olacak ve bu durumda lider görev odaklı hareket edecektir (Gibson ve diğerleri, 2012: 324; Luthans, 2011: 425). Çünkü onu izleyenler görevlerini yerine getirmeye hazır olacaklardır.

Fiedler'in durumsallık modeli, Kutadgu Bilig'deki liderlik bağlamında yorumlandığında beyin pozisyon gücü fazla olduğundan, halkıyla ilişkilerini iyi tutmaya çalıştığından ve yaptığı iş devlet işlerini yürütmek olduğundan yani *iş yapılanmış olduğundan* liderlik tarzı *görev odaklıdır*. Ancak devlet işlerinin belirsizlik içerebileceği dikkate alınsa bile yine liderlik tarzı görev odaklı çıkmaktadır.

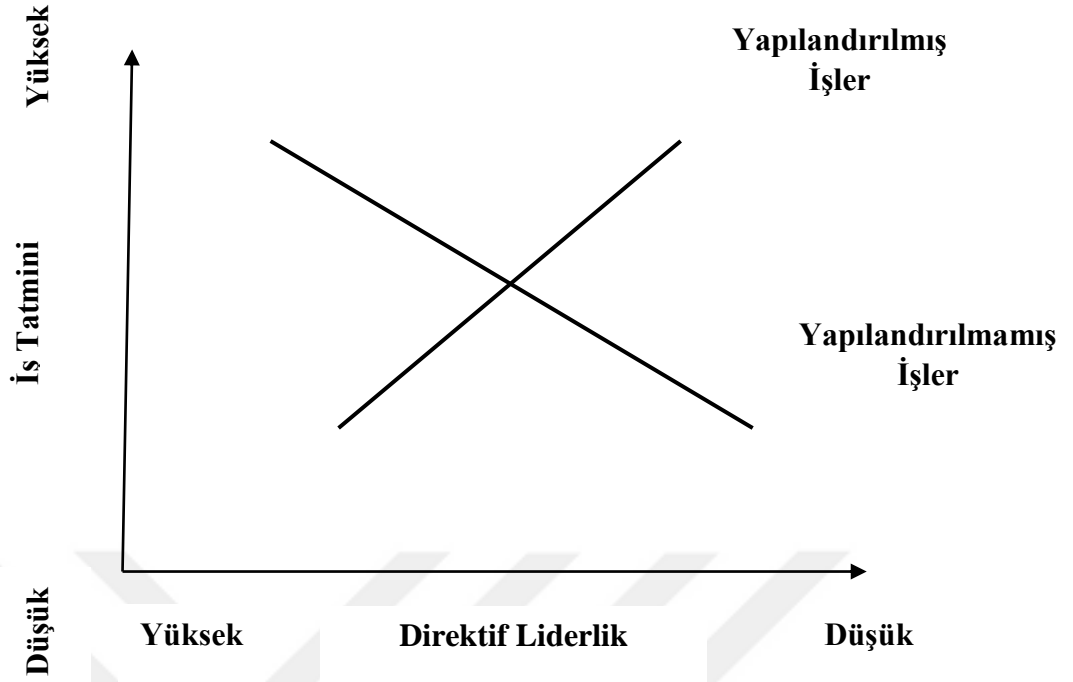
Amaç-Yol Teorisi: 1970li yılların başında Evans ve House tarafından ortaya atılmış olan Amaç-Yol Teorisi; Fiedler' in Etkin Liderlik teorisi ve Beklenti teorisine dayanmaktadır (Kondalkar, 2007: 239). Beklenti teorisi, bir kişinin davranışını belirleyen unsurların bekleyiş (bireyin o davranışı gösterdiğinde belli sonuçlara

ulaşacağına dair inancı) ve valens (bireyin sonuçlara verdiği değer) olduğunu öne sürmektedir. Teoriye göre lider eğer astlarının beklentilerini (yol) ve valenslerini (amaç) etkileyebildiği kadar onları motive edebilmektedir (Koçel, 2011: 588) Amaç-Yol teorisi de “liderin astlarının çalışma hedeflerini, kişisel hedeflerini ve hedefe ulaşma yolları hakkındaki algılamalarını nasıl etkilediği” ile ilgilenmektedir (House ve Mitchell, 1975: 1)

House ve Mitchell (1975) yaptıkları çalışmada üç durumsal unsurdan ve dört tür liderlik tarzından söz etmişlerdir. Ortaya çıkacak liderlik tarzının durumsal unsurlardan etkileneceğini varsaymışlardır. Yani, astların özellikleri ve çalışma koşulları gibi durumsal faktörlere bağlı olarak bu 4 liderlik tarzından birinin uygulanabileceğini söylemişlerdir. Durumsal unsurlar şu şekilde sayılabilir: Takipçilerin kişilik özellikleri, işin niteliği ve çevresel baskı ve talepler. Liderlik tarzları ise şunlardır: Direktif liderlik, Destekleyici liderlik, Katılımcı liderlik ve Başarı odaklı liderlik.

Direktif liderlikte astlar liderin talimatlarına göre hareket etmektedir ve kurallara uymaktadır. Lider, astlardan ne beklediğini açıkça belirtir ve astlara rehberlik eder. Performans standartları lider tarafından belirlenir. Liderin astlar üzerinde sıkı bir denetimi söz konusudur. Astlar karar alma süreçlerine katılmazlar. Destekleyici liderler, astların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, onların refah düzeylerini, çalışma motivasyonlarını arttırmaya çalışır, sorunlarıyla ilgilenir ve onlara arkadaşça yaklaşır. Katılımcı liderler, astların düşüncelerine önem verir ve onların karar alma süreçlerine katılımını sağlar. Onları bu süreçlere katılmaları konusunda teşvik eder ancak son kararı kendisi verir (Luthans, 2011: 426; Kondalkar, 2007: 240). Başarı odaklı liderler zorlu hedefler belirler ve astları bu doğrultuda yönlendirerek üstün performans sergilemelerini bekler (House ve Mitchell, 1975:3). Zorlu hedefleri başarma konusunda kendisine ve takipçilerine güvenmektedir.

Astların kaderci bir anlayışa sahip olması, kendisiyle ilgili kararları alırken başkasının varlığına ihtiyaç duyması *direktif liderlik tarzını*; iç kontrol odağının yüksek olması ve kendi kararlarıyla hareket edebilmesi ise *katılımcı liderlik tarzını* gerekli kılmaktadır (Koçel, 2011: 589). Ya da yapılacak işler belirsiz ya da yapılandırılmamış olduğunda direktif liderlik; yapılandırılmış ve belirli olduğunda destekleyici liderlik daha uygun liderlik tarzı olmaktadır (Şekil 4) (Robbins ve Judge, 2013: 376).



Şekil 4: Direktif Liderlik-İş Tatmini İlişkisi

Kaynak: House ve Mitchell, 1975:5

Şekil 4'e göre işler yapılandırılmış olduğunda direktif liderliğin gerekmediği ve bu ölçüde iş tatmininin arttığı görülmektedir. Tam tersine yapılandırılmamış ya da planlanmamış işler söz konusunda olduğunda ise direktif liderliğin gerektiği ve bu doğrultuda iş tatmininin yükseldiği görülmektedir.

Amaç-yol teorisi bağlamında Kutadgu Bilig'de benimsenen liderlik tarzı *başarı odaklı liderliktir*. Çünkü bey devletini düşmanlara karşı koruyabilme ve cihan hâkimiyeti elde etme gibi kendisine zorlu hedefler belirlemekte ve tebaasını bu doğrultuda harekete geçirmektedir Bu hedefleri başarma konusunda kendisine ve askerlerine güvenmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı: Blake ve Mouton tarafından ortaya konulmuş olan Yönetsel Izgara Modelinden yola çıkılarak geliştirilen durumsal liderlik çalışmaları kapsamında yer alan bir yaklaşımdır. Hersey ve Blanchard liderlik süreci ile ilgili olarak “*çalışanların hazır olma düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlere*” odaklanmakta ve çalışanları yönlendirmenin ve etkilemenin “tek bir en iyi yolu” olmadığını söylemektedir (Hersey ve Blanchard, 1988: 174). Burada çalışanların hazır olma durumlarından kastedilen görevi yerine getirmek için ne kadar istekli, yetenekli ve bilgili olduklarıdır (Hersey ve Blanchard, 1988: 175).

Hazır olma düzeyinin yüksek veya düşük olması farklı liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bu bağlamda modelde dört tür liderlik davranışından bahsedilmektedir. Hazır olma durumunun en yüksek olduğu noktada *düşük ilişki ve görev odaklılık*; biraz daha azaldığı noktada *yüksek ilişki düşük görev odaklılık*; biraz daha azaldığı noktada *yüksek görev yüksek ilişki odaklılık*; en az olduğu noktada ise *yüksek görev düşük ilişki odaklılık* söz konusudur (Hersey ve Blanchard, 1988: 1741). Yani çalışanlar görevlerini yerine getirme konusunda çok istekli ve yetenekliyse (olgunluğa erişmişlerse) lider hem ilişki kurma konusunda hem de görevle ilgili talimatlar verme konusunda geri planda kalır ve çeşitli yetkilerini astlara devreder. Ya da astların hazır olma düzeyleri düşükse lider görev odaklı davranış sergileyerek astlarını yönlendirir.

Kutadgu Bilig açısından değerlendirildiğinde halkın görevleri yerine getirme konusunda bilgili, istekli ve akıllı olmadığı düşünülmektedir. Yani hazır olma durumları en düşük noktadadır. Bu sebeple bu noktada bey açısında yüksek görev düşük ilişki odaklılık söz konusu olacaktır.

Vroom-Jago-Yetton Modeli: Bu modelde, karar verme süreçleri üzerinde durulmaktadır. Alternatif karar alma süreçleri arasından seçim yapmayı sağlayan birkaç normatif modelden biridir ve modelin savunucuları, astların karar alma süreçlerine ne kadar dâhil olduğu ile ilgilenmektedirler (Vroom ve Jago, 2014: 322). Farklı durum ve koşullarda kullanmak üzere farklı liderlik stillerinden bahsetmektedirler (AI, AII, CI, GII, vb.). A, otokratik liderliği; C, danışmacı liderliği; D, temsilci liderliği; G, katılımcı liderliği ifade etmektedir (Vroom ve Jago, 2014: 323) Buna göre örneğin A tarzı liderliği benimseyen kimse astlarını karar verme süreçlerine dâhil etmez ve astlarını süreç konusunda bilgilendirip bilgilendirmemesi onun inisiyatifindedir. Ya da G tarzı liderlik stilini kullanan kimse karar alırken astlarını da dikkate alır ve onların etkin katılımını sağlar.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı: Ohio Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönetsel Izgara Modelinde liderin davranışları ilişki yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Reddin tarafından geliştirilen bu yaklaşımda ise liderlik süreci üç boyutlu (görev, ilişki ve etkinlik) bir yapıda incelenmektedir. Reddin diğer modellerdeki iki boyutlu yapıların her zaman ve her durumda yeterli olmayacağını ve ihtiyacı karşılamayacağını savunmaktadır (Reddin, 1967: 13). Liderlik stillerinin farklı sektörlerde ve çeşitli yönetsel kademelerde

farklılaşacağını ve bu noktada liderin etkinliğinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Liderin etkinliği de koşullara uygunluğa ve liderlik sürecinin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Reddin, 1967: 15). Daha önce bahsedilen iki boyuta “etkinlik boyutu” eklediğinde on iki farklı liderlik stiline ortaya çıktığı görülmüştür. Bu stiller Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
12 Liderlik Stili (3-D)

	Yönelim Yok	İlişki Yönelimli	Görev Yönelimli	İlişki ve Görev Yönelimli
Etkisiz	Kaçak	Misyoner	Otokrat	Uzlaştırıcı
Durağan	Ayrık (Otonom)	İlişki odaklı	Görev odaklı	Bütünleştirici
Etkili	Bürokrat	Geliştirici	Yardımsaver otokrat	Yürütücü

Kaynak: Reddin, 1967: 13

Tabloya bakıldığında lider, etkili ve ilişki yönelimli olduğunda geliştirici; etkisiz ve ilişki yönelimli olduğunda misyoner; etkili ve görev yönelimli olduğunda yardımsaver otokrat; etkisiz, ilişki ve görev yönelimli olduğunda uzlaştırıcı; durağan, ilişki ve görev yönelimli olduğunda ise bütünleştirici liderlik davranışı sergileyecektir. Kutadgu Bilig’de ise liderin etkili ve görev yönelimli dolayısıyla yardımsaver otokrat olduğu varsayılmıştır.

1.9.4. Modern Liderlik Kuramları

Geleneksel yaklaşımlardaki boşlukları doldurma ihtiyacı ve daha önce ortaya atılan kuramların karmaşık bir hal alması alternatif kuramların ortaya çıkışında etkili olmuştur. Bu kuramlardan modern liderlik kuramları kapsamında değerlendirilebilecek ve yaygın kabul gören teoriler şu şekilde sıralanabilir: Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Paternalist Liderlik Kuramları.

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Etkileşimsel (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik kavramları 1978 yılında MacGregor Burns tarafından ortaya konulmuştur (Luthans,2011: 430). Burns, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarını ayrı ayrı kavramsallaştırmayıp “*bir spektrumun iki ucu*” olarak ele alırken; bu konuda önemli çalışmalarıyla tanınan Bass, 1985’teki çalışmasında bu iki liderlik tarzını ayrı olarak kavramsallaştırmıştır (Conger ve Kanungo, 1998: 13; Avolio ve Bass, 1999: 457). Yani Burns bunları iki zıt kutupta ele alırken; Bass ayrı boyutlar olarak ele almıştır.

Etkileşimsel liderlik diğer adıyla “işlemsel liderlik”, lider ve izleyicileri arasındaki değişim ilişkisini içermektedir (Bass, 1999: 11). Bu ilişki işle sınırlı kalmaktadır. Etkileşimsel liderler, astlardan onlara verilen görevleri yerine getirmesini beklemekte ve onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek motive etmeye çalışmaktadırlar. Dönüşümsel liderlik ise değişim ilişkisini liderin değerleri, inançları ve ihtiyaçları bağlamında ele almaktadır. Dönüşümsel liderler, çalışanlara beklenenden daha fazlasını yapma konusunda ilham vermekte ve kendilerine uzun vadeli hedefler belirlemektedirler (Judge ve Piccolo, 2004: 755; Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 20). Çalışanları örgütsel amaçlara ulaşma konusunda motive etmekte, performanslarını ve farkındalık düzeylerini arttırmaya çalışmakta ve entelektüel uyarım sağlamaktadırlar. Bass, çalışmalarında etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin boyutlarından bahsetmektedir. Bu boyutlar Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Transaksiyonel Lider	Transformasyonel Lider
Koşullu Ödül: Çalışanların görevlerini tam ve zamanında yerine getirmelerine ve yüksek performanslarına karşılık olarak onları ödüllendirir. Bunun için çeşitli vaatlerde bulunur.	Karizma: Vizyon ve misyon duygusu kazandırır. Kendisine saygı duyulmasını sağlayarak bağlılığı artırır ve güven aşılır.
İstisnalarla Yönetim (Aktif): Lider önceden işle ilgili standart ve prosedürleri belirler, gerekli durumlarda müdahale eder ve önlem alır.	İlham: Örgütte sinerji oluşturmaya çalışır, önemli amaçları basitleştirilerek astlara aktarır.
İstisnalarla Yönetim (Pasif): Lider sadece önceden belirlenmiş standartlara ya da kurallara uyulmadığında müdahil olur. Bir sorun çıkmadığı sürece işlere karışmaz.	Entelektüel Uyarım: Problem çözümünü kolaylaştırır. Rasyonel olma esastır. Yeni fikirler ortaya koyarak çalışanları uyarır.
Serbest Bırakma (Laissez-faire): Karar vermekten kaçınır. Çalışanlara müdahale etmez. İşle ilgili konularda çalışanları tamamen serbest bırakır. Sorumluluklarını yerine getirmez.	Bireysel İlgi: Çalışanların her biriyle özel olarak ilgilenir. Onlara tavsiyeler verir ve koçluk yapar.

Kaynak: Bass, 1990: 22

Kutadgu Bilig’deki liderlik anlayışının etkileşimsel liderlikten çok dönüşümsel liderlik anlayışına daha yakın olduğu düşünülmektedir. Zaten çalışmanın amacı bağlamında ele alınacak olan otantik liderlik yaklaşımı da dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlikte olduğu gibi Kutadgu Bilig’de de “bey” için halkın güvenini kazanmak önemlidir. Bey halka yol gösterir; aksi takdirde halk yolunu bulamaz. Halkın beye bağlı kalması ve ona itaat etmesi beyin devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

Karizmatik Liderlik: Karizma kavramı ilk defa Weber (1947) tarafından kullanılmıştır ve kavram Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Örgütsel Davranış vb. alanlarda çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır (Weber'den Akt. Towler, 2005: 15; House,1967: 4). Kavram Yunanca' da "ilahi, lütfedilen hediye" anlamına gelmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderler takipçilerini kolayca yönlendirebilmekte ve peşinden sürükleyebilmektedir. Karizma, "liderin takipçilerini harekete geçiren ve onların davranışlarını etkileyen güç" olarak ele alınabilir. Lider, karizması sayesinde çalışanları örgütsel amaçlar ya da kişisel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Liderin karizmatik davranışları ile takipçilerin ihtiyaçları arasında bir etkileşim söz konusudur. Yani lider çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için ilham kaynağı olmakta ve onlarda güven oluşturmaktadır (Tutar, 2016: 82). Karizmatik liderlerin doğuştan getirdikleri kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Kişileri etkileme konusunda başarılıdırlar. Gerekli gördüklerinde risk almaktan kaçınmazlar.

Karizmatik liderliğin iki yönü bulunmaktadır: Sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik ve kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik (Howell ve Shamir, 2005: 99). Sosyalleşmiş karizmatik lider örgütsel çıkarlara ve amaçlara hizmet etmekte ve takipçileri için daha iyi bir gelecek hazırlamaya çalışmaktadır. Takipçilerin sorunlarını bilmekte ve onlara bu sorunların çözümü konusunda yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişim konusunda onları desteklemektedir. Kişiselleştirilmiş karizmatik liderler ise, benmerkezci hareket etmekte ve astlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmemektedir. Bu bakımdan kişiselleştirilmiş liderliğin karizmatik liderliğin karanlık yönünü oluşturduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış açısından bakıldığında karizmatik liderlik kavramını ilk defa House ele almıştır ve "takipçiler üzerinde alışılmışın dışında karizmatik etkiler yaratan liderlik türü" olarak tanımlamıştır (Robbins, 2013: 379; House, 1976: 9). House (1976:9) çalışmasında karizmatik liderlerin bazı karakteristiklere ve davranışsal özelliklere sahip olduğundan bahsetmektedir. Bu karakteristikleri "*aşırı derecede kendine güven, baskınlık ve inançların ahlakiliği konusundaki güçlü inanç*" oluşturmaktadır. Davranışsal özellikler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Rol model olma
- Kişisel imaj oluşturma
- Hedef ekleme
- Yüksek beklenti içinde olma ve güven gösterme

- Motive edici liderlik
- Çalışanların amaçlarına etki etme

M. Kemal Atatürk, Winston Churchill, J.F. Kennedy vb. isimlere bakıldığında yukarıda bahsi geçen birçok özelliğe sahip olduklarını, toplumların hayatında önemli yere sahip olduklarını, kitleleri harekete geçirme konusunda etkili olduklarını, kişisel imajlara sahip olduklarını ve rol model olduklarını görürüz. Bu nedenle ortaya konulan birçok yaklaşım açısından karizmatik özelliklerin önemli olduğunu ve göz ardı edilemeyeceğini söylemek gerekmektedir.

Kutadgu Bilig’de beyin yukarıda bahsi geçen pek çok karizmatik özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bey, sosyalleşmiş karizmatik lider gibi hareket etmektedir. Devletin ve halkının çıkarlarını ön planda tutmakta ve her iki dünya için de gelecek hazırlamaya çalışmaktadır. O, bu özellikleri sayesinde halkına rol model olmakta ve onları harekete geçirebilmektedir.

Paternalist Liderlik: Paternalist liderlik, güçlü disiplini ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde elde edilen babacanlık, iyilik ve manevi bütünlük ile birleştiren bir stildir. (Cheng ve diğerleri, 2004: 91) Bu liderlik tarzında, astlar üzerinde güçlü bir otorite söz konusudur; ancak astlara babacan ve iyimser bir tavırla yaklaşılmaktadır. Paternalist liderler, bu tarz bir anlayış geliştirerek iş yerinde güven ortamını yaratmaya çalışırlar. Bu liderlik tarzının temelinde astları için yani ailesi için fedakârlık gösteren ve ailesinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan bir anlayış vardır (Tutar, 2016: 84). Paternalizm, ast ile üst arasındaki ilişkilerin niteliğini ortaya koyan ve bu ilişkileri astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ele alan bir kavramdır (Aycan, 2001: 12). Ast ile üst arasındaki bu ilişkiler, “ana-baba ile çocuk” arasındaki ilişkilere benzetilebilir ve hiyerarşik bir niteliğe sahiptir. Bu çerçevede üst, koruyucu ve yönlendiricidir. Ast adına onun için iyi olacağını düşündüğü kararları alır. Asta yol gösterip rehberlik eder ve onu “baba gibi” koruyup kollar. Ast ise bunun karşılığında üste saygı gösterir ve ona itaat eder.

Paternalist liderlik, “liderin astların mesleki ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyn gibi yönlendirdiği ve karşılığında saygı ve sadakat beklediği hiyerarşik ilişkileri” ifade etmektedir (Gelfand, Erez ve Aycan: 2007: 493). Paternalist liderler astları üzerinde mutlak bir otorite sağlarken aynı zamanda onlara ana-baba gibi yardımcı olurlar. Astlarının sorunlarının çözümünü kolaylaştırır. Astlar bunların karşılığında lidere saygı

gösterir ve itaat eder. Paternalist liderlik davranışı Farh ve Cheng (2000: 94) tarafından üç boyutta ele alınmıştır: “Otoriter, ahlaki ve yardımsever liderlik.” Otoriter liderlik, itaati ve mutlak otoriteyi gerekli kılmaktadır. Astlardan sorgulamaksızın itaat beklenmektedir. Otoriter liderlikte, lider astlar üzerinde güçlü bir kontrole ve otoriteye sahiptir. Yardımsever liderlik, çalışma yaşamındaki ilişkilerin ötesine geçerek çalışanların kendilerinin ve ailelerinin refah düzeylerinin iyileştirilmesiyle ilgilenen liderlik davranışıdır (Chan, 2014: 669). Yardımsever liderler, astlarının sorunlarıyla ilgilenirler, onların sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi görürler ve onları sorunların çözümü konusunda yüreklendirirler. Ahlaki liderlik ise erdemliliği ve dürüstlüğü ilke edinen liderin davranışına atıfta bulunmaktadır.

Paternalizm olgusu ve paternalist liderlik tarzı daha çok doğu toplumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum, doğu toplumlarının toplulukçu ve güç mesafesi yüksek toplumlar olmasından kaynaklanmaktadır. (Köksal, 2011: 111) Batı toplumlarında bireycilik esas olduğundan ve paternalizm “otoriterlik” ile eş tutulduğundan paternalizm olgusuna olumsuz bir anlam atfedilmektedir (Aycan, 2001: 5). Yapılan birçok araştırmada kolektivist ve güç mesafesi yüksek toplumlarda paternalist liderlik anlayışının yaygın olduğu ve bu toplumlarda paternalist liderlik tarzının çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Gelfand ve Aycan, 2007: 494; Pelligrini, Scandura ve Jayaraman, 2010; Cheng, Huang ve Farh, 2004: 104). Bu bakımdan Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika gibi kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda paternalist liderlik tarzının yaygın liderlik tarzlarından biri olduğu söylenebilir.

Kutadgu Bilig’in kaleme alındığı coğrafya dikkate alındığında ortaya çıkan liderlik anlayışının paternalist olmasını doğal karşılamak gerekmektedir. Bey halkını bir ebeveyn gibi koruyup kollamakta, ona karşı merhametli davranmaktadır. Bunu karşılığında halkından itaat ve saygı beklemektedir. Kendi zenginliğini onların zenginliğinin gerisinde tutmakta yani onların menfaatlerini kendi menfaatinden daha fazla düşünmektedir. Onların huzur ve refah düzeylerini iyileştirmeye çalışırken onlardan itaat istemektedir.

1.10. Liderliğe Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Otantik Liderlik

Çalışma hayatında yönetsel ve örgütsel anlamda yaşanan krizler, daha önce geliştirilmiş liderlik kuramlarındaki boşluklar, yönetsel kademelerde yaşanan etik sorunlar liderlikle

ilgi alternatif yaklaşımlar geliştirme ihtiyacı doğurmuştur. Geliştirilen yeni yaklaşımlardan biri otantik liderlik yaklaşımıdır. Yaklaşımın daha iyi anlaşılması açısından öncelikle otantiklik kavramına değinilecek, ardından otantik liderlik kavramı, tarihsel gelişimi, otantik liderliğin özellikleri ve bileşenleri ele alınacaktır.

1.10.1. Otantiklik Kavramı

Otantiklik, “bireyin günlük eylemlerini, gerçeğe ve özüne uygun bir şekilde başkası tarafından engellenmeden gerçekleştirmesi”dir (Kernis, 2003: 13). “Bireyin sosyal çevresi içinde kendinin farkında olarak ve değerleri doğrultusunda bir yaşam sürme yönündeki genel eğilimidir” (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 376). Harter, otantikliği “kişinin düşüncelerini, duygularını, ihtiyaçlarını, arzularını veya inançlarını içeren kişisel deneyimlere sahip olmak” olarak tanımlamaktadır (Harter’dan Akt. Gardner ve diğerleri, 2011: 1121). Bireyin kendi özüne uygun olarak sahtelikten uzak bir şekilde hayatını devam ettirmesidir. Otantiklik, kişinin yaşantısında orijinal ve gerçek olmasını gerektirmektedir.

Kernis (2003: 13)’e göre otantikliğin dört bileşeni bulunmaktadır: Farkındalık, tarafsız süreçler, eylem ve ilişkisel oryantasyon. Farkındalık, kişinin kendi yapıp ettiklerini farkında olması ve kendisini bilmesiyle ilgilidir. Duygularının, kişisel istek ve ihtiyaçlarının bilincinde olmasıdır. Farkındalık seviyesi yüksek olan kişilerin benlik saygıları ve duygusal kararlılıkları ve iç kontrol odakları yüksektir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 377). Tarafsız süreçler kişinin elde ettiği bilgiyi daha önceki tecrübelerinden de yararlanarak tarafsız bir şekilde değerlendirmesi ile ilgilidir. Bu değerlendirme yapılırken bilgilerin çarpıtılmaması, tahrif edilmemesi ve abartılı bir şekilde yorumlanmaması gerekir. Eylem, kişinin kendi benliğine ve değerlerine uygun olarak hareket etmesiyle ilgilidir (Kernis, 2003: 14). Yani kişi eğer kişisel ihtiyaçlarına, yaşam değerlerine ve benliğine uygun bir şekilde hareket ederse otantik davranmış olacaktır. İlişkisel oryantasyon ise kişinin kurduğu ilişkilerde açık, dürüst olması ve güven esasına dayalı olarak ilişkilerini geliştirmesidir (Goldman ve Kernis, 2002: 19). Yani kişinin ilişkilerinde yapmacılığa, sahteliğe yer vermemesi ve kendisi gibi olmasıyla ilgilidir.

Otantiklik kavramı köken olarak Antik Yunanlılara dayandırılmakta olup tarihsel süreç içerisinde çeşitli düşünürler tarafından farklı bağlamlarda ele alınmıştır (Avolio ve Gardner, 2005: 319). Bazı yazarlar otantikliğin felsefik anlamlarına vurgu yaparken;

bazıları psikolojik anlamları üzerinde durmuştur (Novicevic ve diğerleri, 2006: 65).
Konuya ilişkin tanımlamalara Tablo 4’te yer ver verilmiştir.

Tablo 4
Tarihsel Olarak Otantiklik

Otantikliğin Tarihsel Anlamları		Otantikliğin Psikolojik Anlamları	
a. Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	b. Etik Seçim Olarak Otantiklik	a. Özellik Olarak Otantiklik	b. Kimlik Olarak Otantiklik
"Azalan sivil ve dini değerlere karşı verilen ahlaki bir yanıt" (Baumaster, 1987).	"Kendini kazanmak için otantik ve kendini motive edici seçimler yapma" Heidegger (1927/1962).	"Kişinin kendine özgü bilincini ve kendine özgü bilişleri yansıtan bireysel farklılığın psikolojik yapısı, aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkisel tercihlerini belirlemektedir" (Kernis, 2003).	"Kendini işaret eden terimlerle belirli kimliklerine eklediğimiz anlamlar" (Erickson, 1995).
"Kişinin dünyaya duygusal yönelimi" (Furtak, 2003).	"Bireyin alternatifleri seçerken ve hedefleri belirlerken kişisel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengelemek için psikolojik istek ve becerisinin tanınması" (Sartre, 1948).	"Kişinin kendi kararlarını sorumluluk kabul ederek alması" (Hoy ve diğerleri, 1996).	"Kişisel deneyimlerine sahip olmak ve kişisel düşünceleri ve hisleri uyarınca hareket etmek" (Harter, 2002).
"Kişinin duygusal açıdan anlamlı yaşam biçiminin yansıması" (Kierkegaard, 1996)	"Bireyin, kişisel gelişim taleplerini diğer bireylerde bu kapasiteyi geliştirmeye yönelik toplumsal sorumluluğu ile uyumlu hale getirmenin yollarını arama kapasitesi" (Adorno, 1953).	"Bireylerin kendi kaderlerini tayin etme, ilişki içinde olma vb. psikolojik gereksinimlerini karşılayacak şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkan durumdur" (Ryan & Deci, 2002).	"Biri için ya da biri tarafından yapılan bir şeyin ya da performansın kabulüne ya da reddine ilişkin iddia" (Peterson, 2005).
"Başkasını izleyen bir kişinin ortalama beklentisini yükseltmenin verdiği hoşnutluk" (Pianalato, 2003)	"Kendilik, gerçek ile ideal zihin ve ruh arasındaki farklılık olarak kendini gösterir" (Danziger, 1997).	"Kişiyi kendisini geliştirme konusunda teşvik eden ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi veren çelişkili duygu ve hedefler" (Goldman & Kernis, 2002).	

Kaynak: Novicevic ve diğerleri, 2006: 66’den uyarlanmıştır.

Bireyin değerleri doğrultusunda bir yaşam sürme yönündeki eğilimini ifade eden otantikliğin izlerini Kutadgu Bilig’de sürmek mümkündür. Özellikle devletin yöneticisi konumunda olan beyin; kendisinin farkında olması, ilişkilerinde dürüstlükten ayrılmaması, değerleri doğrultusunda bir hayat sürmesi ve tarafsız değerlendirmeler yapması (yani otantikliği) onu takip eden halkın mutluluğa erişmesi, huzura kavuşması ve kötü yola girmemesi bakımından önem taşımaktadır. Bey bu davranışları sergileyerek otantik lider gibi davranmış olmaktadır.

1.10.2. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik liderlik kavramı pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış çalışmaları ışığında geliştirilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005). Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarını tanımlamak gerekmektedir. Pozitif psikoloji; “çevreye uyum kabiliyeti, estetik duyarlılık, bağışlama, özgünlük, azim, gelecek odaklılık, yüksek yetenek ve bilgelik kapasitesi vb. pozitif bireysel özelliklerle ilgilenen bir psikoloji alt alanıdır”(Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:5). Pozitif örgütsel davranış ise Luthans (2002: 59) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “Performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif olarak yönlendirilmiş insan kaynağı gücü ve kapasitesi ile ilgili çalışma ve uygulamalardır.” Bu konuda önemli çalışmalar yapan bazı akademisyenler otantik liderliğin; pozitif psikolojinin ve pozitif örgütsel davranışın dinamikleri ile uyumlu olduğunu ve pozitif liderlik tarzlarına temel oluşturduğunu öne sürmektedirler (Avolio ve Gardner, 2005:328, Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005: 374). Luthans ve Avolio’ya (2003: 246) göre pozitif örgütsel davranış otantik liderliğin gelişim sürecini üst seviyelere taşımak için temel sağlamaktadır ve bu temel güven, umut, iyimserlik ve esneklik gibi pozitif örgütsel davranış kapasitelerinin otantik liderliğin gelişim modeline dâhil edilmesiyle inşa edilmektedir.

Otantiklik liderlik kavramına ilişkin kabul edilen tek bir tanım bulunmamaktadır. Literatürde farklı tanımlama çabaları mevcuttur. Walumbwa ve diğerlerine (2008: 94) göre otantik liderlik, “pozitif psikolojik kapasiteleri ve etik iklimi destekleyen, öz farkındalığı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını, bilginin dengeli işlenmesini ve ilişkisel şeffaflığı teşvik eden davranış biçimi” dir. Luthans ve Avolio’ya (2003: 243) göre otantik liderlik, “*örgütlerde liderlerin ve iştirakçilerinin hem kendilerini tanımalarını ve hem de kendilerini düzenlemelerini sağlayan pozitif davranışlarla sonuçlanan ve kişilerin kendilerini geliştirmesine yardımcı olan hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgüt bağlamdan gelen bir süreç*”tir. Whitehead’a (2009:

849) göre kendisinin farkında olan, mütevazı, her zaman daha iyiyi arayan, takipçilerinin refah düzeylerini yükseltmeye çalışan; ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek güven tesis etmeye çabalayan ve örgütsel başarıyı arayan liderlik tarzını ifade etmektedir. Gardner ve diğerlerine (2005: 345) göre otantik liderlik, “takipçiler ile otantik ilişkiler geliştirilmesini ve otantikliğin ötesine geçilmesini” ifade etmektedir. Bu teorisyenler geliştirdikleri yaklaşımda otantik liderliğe vurgu yapmakta ve otantik ilişkinin karakteristiklerinden bahsetmektedirler (Gardner ve diğerleri, 2005: 345). Bu karakteristikler şu şekilde sıralanabilir:

- Şeffaflık, açıklık ve güven,
- Amaçlara yönelik rehberlik,
- Takipçilerin gelişimine yapılan vurgu

Otantik liderlik; liderin kişisel değerleri ve ahlaki standartları doğrultusunda davranış sergilemesini, onu izleyenlerin duygu ve düşüncelerini dikkate almasını, bilgisini takipçileriyle paylaşmasını ve bu kapsamda örgütsel süreçleri başarılı bir şekilde yönlendirmesini ifade etmektedir. Otantik liderler davranış sergilerken kendilerinin bilincindedirler. Kendilerini iyi tanırlar, takipçilerini yönlendirme ve onların performanslarını iyileştirme konularında başarılıdırlar. Kurdukları ilişkiler sahtelik üzerine değil gerçeklik üzerinedir. Shamir ve Eliaim’a (2005: 398-399) göre otantik liderler taşıdığı bazı özellikler vasıtasıyla otantik olmayan liderlerden ayrılmaktadır. Bu özellikler; davranışlarının ve hedeflerinin benlik algıları ile uyumlu olması, kendilerini algılama netliği ve bu netliğin inançları ve değerleriyle ne kadar örtüştüğü, kişilikleri ile oynadıkları rolün ne kadar ahenkli olduğudur. Yani otantik liderler, benlikleri davranışlarıyla; kişilikleri oynadıkları rollerle uyduğu ölçüde diğerlerinden ayrılmaktadır.

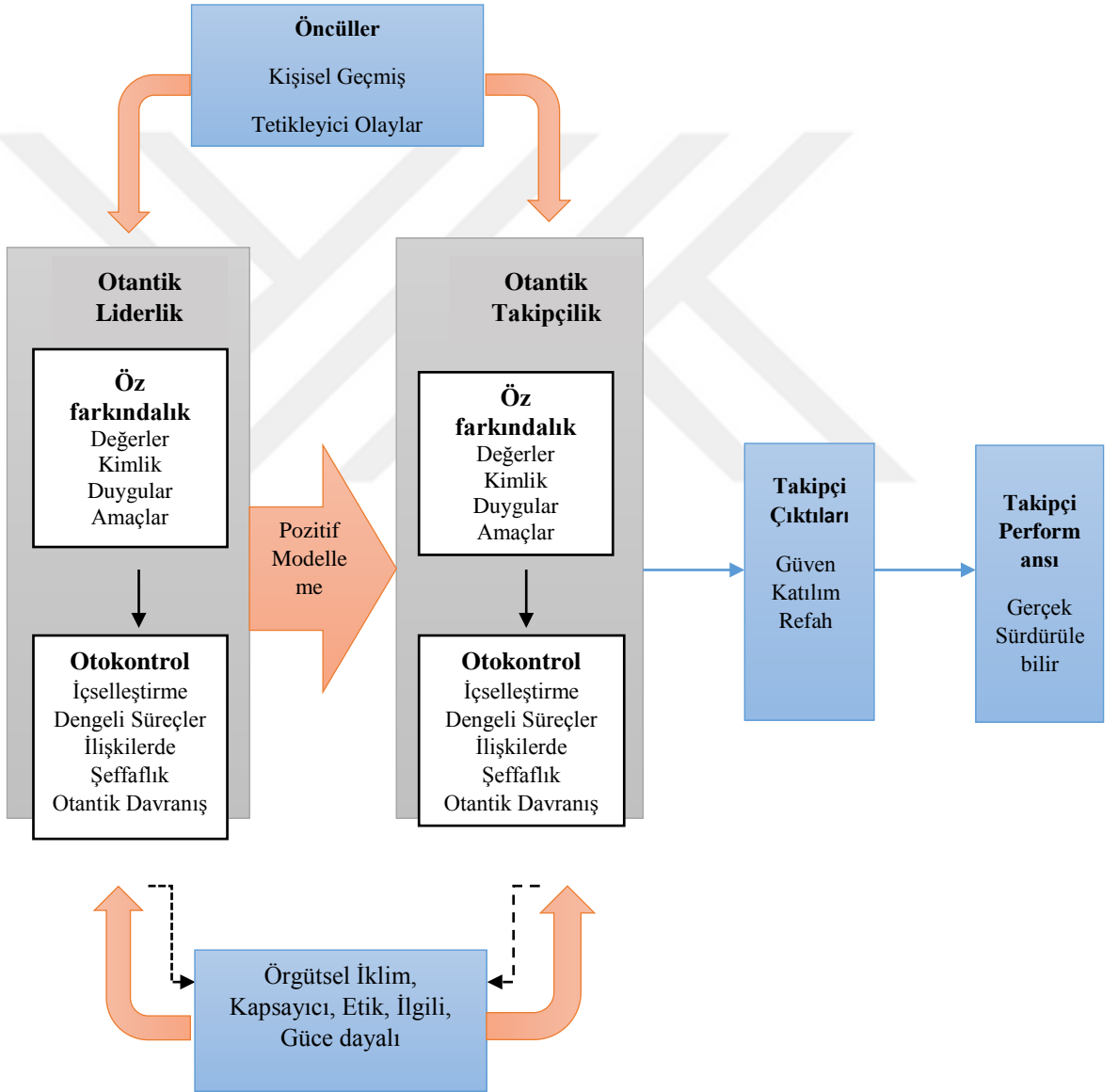
Pozitif psikolojik kapasiteler, ahlaki muhakeme, kritik yaşam olayları, örgütsel bağlam vb. faktörler otantik liderliği etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003; Northouse, 2016: 203). Luthans ve Avolio (2003: 251-252), pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışa dayanarak pozitif psikolojik kapasitelerin bileşenlerini “güven, umut, iyimserlik ve psikolojik sağlık” olarak saymıştır ve bu bileşenlerin otantik liderliğin gelişim sürecine olumlu katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. Güven, “*belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve hareket tarzlarını harekete geçirme yeteneği hakkında bir kişinin inancına işaret eder*”(Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Yani kişiyi bir işi başarma konusunda motive eden inançtır. Umut, hedeflere ulaşmakla

ilgili motivasyonel bir durumdur (Luthans ve Avolio, 2003: 253). Olmasını beklediğimiz, ümit ettiğimiz şeyi ifade etmektedir. İyimserlik (optimizm) olayların sonuçlarına dair olumlu beklentiler içinde olmakla ilgilidir. İyimser bireyler moral ve motivasyonlarını yüksek tutarlar ve zorluk ve engellere göğüs gererler. Psikolojik sağlamlık belirsizliklere çelişiklere, başarısızlıklara ve olumsuz durumlara kolay uyum sağlayarak onların üstesinden gelebilmeyi ifade etmektedir (Öz ve Yılmaz, 2009: 83). Psikolojik olarak dayanıklı bireyler kötü durumların üstesinde kolayca gelirler, adaptasyon yetenekleri yüksektir. Gelişmiş bir örgütsel bağlam/ kültür varsa ve liderin pozitif psikolojik kapasiteleri gelişmişse liderlerin otantik lider olması yönünde ortam hazırlanmış olacaktır ve otantik lider otantikliğini üst seviyelere taşıma fırsatı bulmuş olacaktır.

Otantik liderlik sadece liderin varlığına bağlı olarak gelişmemektedir. Bu gelişim, lideri onaylayan ve tanıyan takipçilerin varlığında söz konusudur ve bu durum “otantik takipçilik” adını almaktadır (Shamir ve Eliaz, 2005: 401). Liderlerin kendini gerçekleştirme ve özgün bir şekilde ortaya çıkması takipçilerin onu doğrulamasıyla mümkün olmaktadır. Otantik liderlik sadece liderin çabasından değil, takipçilerin ona verdiği tepkilerden de kaynaklanmaktadır. Yani lider ile takipçileri arasında karşılıklı bir etkileşimin olması gerekmektedir. Lider, ancak takipçilerinin varlığında kendini ortaya çıkarmakta ve orijinallliğini korumaktadır. Gardner ve diğerleri (2005: 346)’ne göre, otantik takipçilik otantik liderliğin hem ayrılmaz bir parçası hem de bir sonucudur. Otantik liderliğin gelişim süreci otantik takipçiliğin gelişim süreciyle paralel seyir izlemektedir.

Gardner ve diğerleri (2005: 346-348) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin ve otantik takipçiliğin gelişim modelini ortaya koymuşlar ve konuyla ilgili çeşitli öneriler getirmişlerdir. Geliştirdikleri bu modelde liderin ve takipçilerinin geçmişini (eğitim, aile, tecrübeler vb.) ve tetikleyici olayları (maddi-manevi sıkıntılar, kariyer gelişimi, büyük başarı elde edilmesi, farklı dünya görüşüne sahip biriyle tanışmak, vizyon katan bir kitap okumak, farklı kültürel ortamlarda bulunmak vb.) öncül olarak görmüşlerdir (Gardner ve diğerleri, 2005: 348, Luthans ve Avolio, 2003: 247). Modelde öz-farkındalık ve öz denetim hem otantik liderlik hem de otantik takipçilik açısından ele alınmıştır. Öz farkındalık bireyin dünyayı nasıl anlamlandırıldığı, kendisini nasıl tanımladığı ile ilgili iken; öz denetim kişinin kendi kendini düzenlemesi, denetlemesiyle ilgilidir. Hem öz farkındalık hem de öz denetim belli karakteristikleri bünyesinde barındırmaktadır. Öz farkındalık; değerleri, kimliği, duyguları ve amaçları özdenetim;

içselleştirmeyi, dengeli süreçleri, ilişkilerde şeffaflığı ve otantik davranışı içermektedir (Gardner ve diğerleri, 2005: 346). Otantik liderler, öz farkındalık ve öz denetim sağlayarak otantik takipçilik için girdi sunmaktadırlar. Bu girdi otantik takipçiler için güven, sürdürülebilir ve gerçek performans, refah vb. olumlu çıktılar yaratılmasını sağlamaktadır. Bu çıktının yaratılmasında kişisel geçmiş, tetikleyici olaylar, öz denetim ve öz farkındalık kadar destekleyici örgütsel iklimin varlığı, örgütsel süreçlerin bütün paydaşları kapsamı, bilgiye erişim konusunda sıkıntılarının yaşanmaması vb. durumlar da etkilidir. Konuya ilişkin model Şekil 5’te gösterilmiştir



Şekil 5: Otantik Liderlik ve Otantik Takipçilik Gelişim Modeli

Kaynak: Gardner ve Diğerleri, 2005: 346

Kutadgu Bilig’de beyin liderliği otantik liderlik bağlamında değerlendirildiğinde beyin; kendisinin farkında, mütevazı, her zaman daha iyiyi arayan, halkının refah düzeyini yükseltmeye çalışan, ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek güven tesis etmeye çabalayan ve devletini daha iyi bir noktaya taşımaya çalışan biri olduğu görülmektedir. Bu özellikler bütünü beyin otantik liderlik anlayışına yakın bir anlayış benimsediğini işaret etmektedir. Otantik liderin takipçileriyle geliştirdiği otantik ilişkiler ile beyin halkıyla geliştirdiği ilişkiler temel karakteristikler itibariyle birbirine benzemektedir. Örneğin, otantik ilişkide *şeffaflık, açıklık ve güven*, beyin halkına karşı doğru sözlü, dürüst, adil olmasıyla; *amaçlara yönelik rehberlik*, beyin akılı ve bilgisini kullanarak halkını doğru yola götürmesiyle; *takipçilerin gelişimine yapılan vurgu*, beyin cömertliği ve yardımseverliği ile karşılanmaktadır. Bununla birlikte beyin halkıyla geliştirdiği ilişkilerde tıpkı otantik ilişkideki gibi bir karşılıklılık ilişkisi söz konusudur. Kurulan ilişki, sadece beyin halk üzerindeki hakları üzerinden yürümekte; bey de halkına karşı sorumlu hissetmektedir.

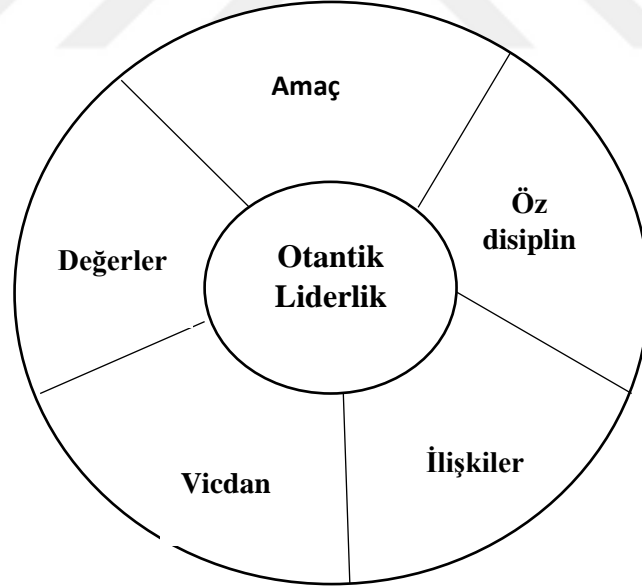
1.10.3. Tarihsel Olarak Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı ilk defa Bass ve Steidlmeier (1999: 182) tarafından dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ve dört boyutta (bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki) ele alınmıştır. Bass ve Steidlmeier (1999: 191)’e göre liderler, doğru ve iyiye yöneldiklerinde, takipçilerini yüksek ahlaki olgunluk için teşvik ettiklerinde, kendi menfaatlerinin ötesine geçerek grubun iyiliğini düşündüklerinde, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşıladıklarında ve başarılı olmalarına yardımcı olduklarında otantik olarak dönüşümcüdürler. Otantik liderliğin dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ele alınması otantik liderliği incelemek isteyen araştırmacılar açısından merak uyandırıcı olmuştur (Northouse 2016: 195). Bu merak, daha sonra ilgili testler ve araştırmalarla desteklenerek geliştirilmiş, otantik liderliğe ilişkin parametreler tanımlanmıştır. Yaklaşım, liderlik çalışmaları açısından yenidir ve değişip dönüşmeye devam etmektedir.

Otantik liderliğe ilişkin yaklaşımlar iki bağlamda ele alınabilir: *Pratik yaklaşımlar ve teorik yaklaşımlar* (Northouse, 2016: 197). Pratik yaklaşımlar, gerçek hayatla bağlantı kurarak otantik liderliği ve özelliklerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımlar; kurumsal yaşamda otantik liderliğin ne olduğu, otantik lider olmak için hangi

özelliklere sahip olmak ve takipçilerle nasıl ilişkiler geliştirmek gerektiği vb. konularla ilgilenmektedir. Teorik yaklaşımlar ise çeşitli araştırmalara ve testlere dayanılarak geliştirilen yaklaşımlardır.

Pratik yaklaşımlar kapsamında ele alınabilecek önemli yaklaşımlardan birisi Bill George tarafından geliştirilen otantik liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yönetsel kademelerde yer alan kişilerle yapılan röportajlarla şekillenmiştir. George geliştirdiği yaklaşımda otantik lideri şu şekilde tanımlamaktadır: “*Otantik lider, insanları ortak bir amaç etrafında bir araya getirir ve tüm paydaşlar için değer yaratmak için adım atmaya ve otantik yol açmaya yetkilendirir*” (George ve Sims, 2007: xxxi). Geliştirilen bu yaklaşımda otantik liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ve otantik liderliğin hangi boyutları içerdiğine odaklanılmaktadır. Yaklaşımın savunucularına göre bir lider kolay bir şekilde otantik liderlik vasfını kazanmamaktadır. Liderin otantik özelliklerinden bahsedebilmek için kendisinin farkında olması, sorumluluk alabilmesi ve diğerlerini kolayca yönlendirebilmesi gerekmektedir (George ve Sims, 2007: xxxiii). Yukarıda bahsi geçen boyutlar ise **Şekil 6**'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Otantik Liderliğin Boyutları

Kaynak: George ve Sims, 2007: xxxii

Şekil 6'ya göre otantik liderler *amaçlarına* bağlılık gösterirler, nerede olduklarını ve nereye gideceklerini bilirler (George ve Sims, 2007: xxxii), *değerlerine* sahip çıkarlar ve zor durumlarla karşılaşsalar bile değerlerinden ödün vermezler. Takipçilerini *vicdanlı* bir şekilde yönlendirirler ve onların sorunlarına karşı duyarlıdırlar. Onları izleyenlerle sağlam ve samimi *ilişkiler* tesis ederler ve yüksek *öz disiplin* sahiptirler. Otantik liderler öz disiplinlerinin getirdiği kararlılık sayesinde hedeflere ulaşmada güçlük çekmezler.

Otantik liderliğe ilişkin yaklaşımlardan diğeri teorik yaklaşımlardır. Konu üzerine yapılan ilk araştırma Nebraska Üniversitesi ve Gallup Liderlik Enstitüsü önderliğinde 2003 yılında gerçekleştirilmiştir (Northouse, 2016: 200). Bu araştırma sonucunda Luthans ve Avolio (2003) tarafından “Authentic Leadership Development” adlı makale yayımlanmıştır. Bu yıllarda yayına başlayan “Leadership Quarterly” adlı dergide otantik liderliğin kuramsal temellerine ilişkin pek çok makaleye yer verilmektedir.

Yönetmel anlamdaki suistimallerin, başarısızlıkların ve şirket skandallarının (WorldCom, Enron gibi) son dönemlerde artış göstermesi, yaşanan ekonomik krizler liderlik çalışmalarında etik konusunu gündeme getirmiştir. Bu olaylar güven veren, iyi niyetli ve dürüst davranan liderlere duyulan ihtiyacı arttırmıştır (Walumbwa ve diğeri, 2008: 90; Baykal,2017: 52). Bu ihtiyacın doğması otantik liderliğin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Shamir ve Eilam, Luthans ve Avolio, Gardner, Walumbwa, vb. isimlerin otantik liderliğin teorik temellerinin gelişiminde önemli katkıları söz konusudur. Bu isimlerin yaptığı çalışmalardan ilgili kısımlarda bahsedildiğinden bu başlık altında tekrar ayrıca değinilmeyecektir.

1.10.4. Otantik Liderlerin Ayırıcı Özellikleri

Otantik liderlik, günümüzde hem iş yaşamında hem de akademik camiada artan bir şekilde ilgi görmektedir. Bu ilginin, otantik liderliğin örgütsel, sosyal ve ekonomik anlamda olumlu sonuçlar getiren vasıflarıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu vasıflar şu şekilde sıralanmıştır:

- Benmerkezci ve bencil değildirler (Luthans ve Avolio, 2003: 248-249).
- Doğru olanı yapmak için onları yönlendiren bir takım değerlerle hareket ederler (Luthans ve Avolio, 2003: 248).

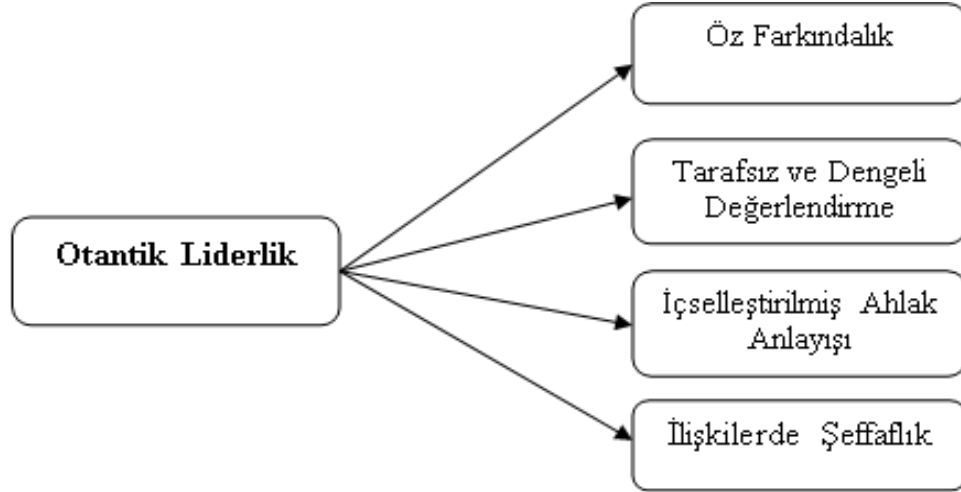
- Otantik liderlerin, savundukları değerler ile eylemleri arasında bir tutarlılık söz konusudur (Shamir ve Eliaam, 2005: 396; Luthans ve Avolio, 2003: 248).
- Otantik davranış sergilerler, öz farkındalıkları yüksektir ve kendilerini kabul ederler (Gardner ve diğerleri, 2005: 345).
- Liderlikleri sahte değildir, bir pozisyonu işgal etmeye başlamanın sonucunda oluşmaz, liderliklerini saygınlık, ödül ya da maddi beklentilerle yapmazlar (Shamir ve Eliaam, 2005: 396).
- Takipçileri ile aralarındaki ilişki zorunluluk değil gönüllülük esasına dayalı olarak kurulmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 248).
- Kendilerine güvenirlere, yapıp ettiklerinin farkındadırlar, diğerlerine önderlik ederler ve risk alma konusunda geri durmazlar (Luthans ve Avolio, 2003: 248; Kernis, 2003).
- Umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki, geleceğe dönük davranırlar ve çalışma arkadaşlarını geliştirmeye öncelik verirler (Luthans ve Avolio, 2003: 243).
- Değerleri, ihtiyaçları, amaçları ve istekleri ile tutarlı davranış sergilerler. Kendilerini gerçekleştirme, beceri ve yeteneklerini kullanma eğilimindedirler (Shamir ve Eliaam, 2005: 397).
- Onlar için esas olan taklitçilik değil orijinalliktir (Shamir ve Eliaam, 2005: 397).
- Kendilerini oldukları gibi takdim ederler (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95).
- Ellerindeki bilgileri tarafsız, çarpıtmadan ve abartmadan değerlendirebilme becerisine sahiptirler (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95).
- Otantik liderler kendilerine sadıktırlar, takipçileri tarafından sergilenen bir davranışı pozitif bir şekilde dönüştürürler ve geliştirirler (Luthans ve Avolio, 2003: 243).
- Takipçilerine güven verirler ve onlara karşı dürüst davranırlar (Kernis, 2003).
- Aldıkları kararların arkasındadırlar; ancak hata yaptıklarında da bunu düzeltmek için çabalarlar.
- Kişisel menfaatlerini grubun menfaatlerinin gerisinde tutarlar. Ödül elde etmek ya da statü kazanmak maksadıyla liderliklerini sürdürmezler (Shamir ve Eliaam, 2005: 397).
- Takipçilerinin performanslarını arttırmaya ve onları geliştirmeye çalışırlar (Luthans ve Avolio, 2003: 249).

- Farklı düşüncelere ve değişime açıktırlar, fikir değişikliği konusunda çekingen davranmazlar (Luthans ve Avolio, 2003: 249).

Otantik liderin pek çok ayırıcı özelliğine “bey” figüründe de rastlamak mümkündür. Otantik liderin bencil olmaması ve takipçilerinin menfaatlerini önde tutması beyin cömertliğine, yardımseverliği ve halkının zenginliğini kendi zenginliğine yeğlemesi; otantik liderin takipçilerinin performansını iyileştirmeye çalışması beyin halkının huzur ve refahını arttırması ve onu mutlu kılmaya çalışması ile paralellik göstermektedir. Bunun yanında otantik liderin takipçilerine güven vermesi ve dengeli ve tarafsız süreçler yürütmesi ile beyin dürüst, doğru sözlü ve adil olmasının birbiriyle benzerlik gösterdiği düşünülmektedir.

1.10.5. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderliğin bileşenleri literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından benzer başlıklar altında incelenmiştir. Bu bileşenler, Kernis (2003: 13), Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 377) tarafından farkındalık, tarafsız işleme, eylem (otantik davranış) ve ilişkisel oryantasyon; George ve Sims (2007: xxxii) tarafından değerler, amaç, öz disiplin, vicdan ve ilişkiler; Gardner ve diğerleri (2005:346) tarafından öz farkındalık ve otokontrol (içselleştirme, dengeli süreçler, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış); Walumbwa ve diğerleri (2008: 95) tarafından öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, “bey” figürü, literatürde yaygın kabul gören ve Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından açıklanan bileşenler (**Şekil 7**) dikkate alınarak analiz edilecektir.



Şekil 7: Otantik Liderliğin Bileşenleri

Şekil 7’de yer alan bileşenlere ilişkin ayrıntılı açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

1.10.5.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, bireyin dünyayı ve yaşamını nasıl anlamlandığı ve bu anlamlandırma sürecinden nasıl etkilendiğini ifade eden bir kavramdır (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Gardner ve diğerlerine (2005: 346) göre öz farkındalık; değerleri, kimliği, duyguları ve amaçları içermektedir. Öz farkındalık bireyin duygularının, ihtiyaçlarının, özelliklerinin, arzularının bilincinde olması ve bunlara güven duymasıdır (Kernis, 2003: 13). Gardner ve arkadaşlarına (2005: 346) göre öz farkındalık; kişinin değerleri, kimliği duyguları ve amaçları doğrultusunda dünyayı anlamlandırmasıdır.

Öz farkındalığa sahip olan liderler kendi değerleri, amaçları, kimlikleri doğrultusunda hareket etmekte; ancak eylemde bulunurken takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemektedirler. Güçlerinin ve zayıflıklarının farkındadırlar (Tabak ve diğerleri, 2012: 95). Yani neyi becerebileceklerini ya da neyi yapmaya güçlerinin yeteceğini bilirler. Kendilerinin ve eylemlerinin bilincindedirler. Öz farkındalık; bireylerin kendi değerlerini, yetenek ve becerilerini, kim olduklarını vb. bilmelerini kolaylaştırmaktadırlar. Öz farkındalık bileşeninin Kutadgu Bilig’de beyin akıllı, bilgili, zeki, cesur, tedbirli, ihtiyatlı, uyanık ve takva sahibi olmasıyla karşılandığı düşünülmektedir.

1.10.5.2. Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, karar vermeden önce kişinin dürüst bir biçimde ve karar alma süreciyle ilgili bütün faktörleri göz önüne alarak hatasız bir şekilde elindeki bilgiyi yorumlamasıdır (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Otantik liderler karar almadan önce elindeki verileri objektif bir biçimde değerlendirirler (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Bu değerlendirme sürecinde farklı görüşleri de göz ardı etmezler. Ellerindeki bilgiyi çarpıtmadan, abartmadan hatasız bir şekilde yorumlayarak sağlıklı bir sonuca ulaşırlar. Liderin otantik olabilmesi için liderin çeşitli kaynaklardan elde ettiği verilerin dengeli bir süreç içerisinde ve tarafsız olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Dengeli ve tarafsız değerlendirme, kişinin elde ettiği bilgiyi daha önceki kişisel bilgi ve tecrübelerinden de faydalanarak tarafsız bir şekilde değerlendirmesidir (Kernis, 2003: 14). Kişi bu değerlendirmeyi yaparken kendi özelliklerini göz ardı etmemeli ancak objektifliği de elde bırakmamalıdır (Kernis, 2003: 14). Çünkü bu durum doğru sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Otantik liderin dengeli ve tarafsız değerlendirmeler yapmasının beyin adil ve doğru olmasıyla benzerlik gösterdiği düşünülmektedir.

1.10.5.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin davranışlarını dış baskıların değil, kendi ahlak standartlarının ve değerlerinin yönlendirmesidir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 96). Kişinin kendi benliğine ve değerlerine uygun olarak hareket etmesidir (Kernis, 2003: 14). Liderin kendi ahlaki standartları çerçevesinde davranmasıdır. Liderin rol model olması bu standartların takipçileri tarafından de benimsenmesini ve bu doğrultuda hareket etmelerini sağlayacaktır. Liderin ahlak anlayışını içselleştirmesi otantik liderlik açısından önemlidir; çünkü sadece takipçilerin gözüne girebilmek ya da onları hoşnut edebilmek için benimsenen standartlar otantikliğe engel olmaktadır.

Luthans ve Avolio'ya (2003: 246) göre otantik liderlik ahlaki bir bileşene ihtiyaç duymaktadır ki bu bileşen Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" olarak kavramsallaştırılmıştır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip kişi kendi benliğine ters düşen davranışlar sergilemez. Başkasının değerleri ya da inançlarıyla değil kendi doğrularıyla davranışlarına yön verir.

Otantik liderin kendi standartları doğrultusunda oluşturduğu içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile beyin dürüst, cömert, sabırlı, bağışlayıcı, iyi huylu, iyi tabiatlı, takva sahibi olması ve içki, zina ve kumardan uzak durmasının aynı doğrultuda olduğu düşünülmektedir.

1.10.5.4. İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık, “*kişinin otantik benliğini (sahte veya çarpıtılmış benliğe karşı olarak) başkalarına sunmasıdır*” (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Yani kişinin özüne uygun davranışlar sergilemesidir. Bu ilişkiler; bireylerin gerçek duygularını, motivlerini ve eğilimlerini başkalarıyla uygun bir şekilde paylaştığında ortaya çıkmaktadır (Kernis, 2003: 14). Şeffaf davranma, bireyin gerçek düşünce ve duygularını paylaşması yoluyla güveni arttırmaktadır (Kernis, 2003). Bu kavram, liderlerin takipçilerine karşı açık ve dürüst olmasını ifade etmektedir. Otantik takipçiliğin gelişimi açısından baktığımızda da liderin izleyicileri ile arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi esastır.

İlişkilerinde şeffaf davranan otantik lider takipçileriyle bilgi paylamışında bulunurken dürüst davranır, gerçek fikirlerini doğru bir şekilde ifade eder ve abartılı duygu gösterilerinden kaçınır (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Kernis’e (2003: 14) göre şeffaflık, liderin takipçilerine karşı dürüst davranması ve açık olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Gardner ve arkadaşlarına (2005: 348) göre otantik lider olumsuz duygularını dışa vurma konusunda kendisini dizginlese de gerçek duygularını paylaşma konusunda şeffaf davranmaya çalışmaktadır. O, şeffaflığı sağlamaya çalışırken takipçilerine zarar vermemek için kendisini disipline etmeye çalışmaktadır. Bu durum takipçilerinin güvenini kazanma ve onlara zarar vermeme çabası ile ilişkilendirilebilir. Otantik liderin ilişkilerinde şeffaf davranmasıyla; beyin adil, doğru ve dürüst olmasının paralellik gösterdiği düşünülmektedir.

Araştırmanın temel sorusunun cevaplandırılabilmesi için ilk olarak Kutadgu Bilig’deki “bey” figürü eserin yazıldığı dönemin koşulları da dikkate alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda öncelikle Yusuf Has Hacib’ in hayatına dair bilgiler verilmiş, eserin kısa bir tanıtımı yapılmış, figürün nasıl bir anlayışla ele alındığının tespitini kolaylaştırmak için devlet ve yönetim geleneğinden bahsedilmiş, beyin özellikleri ve erdemleri tanımlanmış ve nihai olarak beyin işlevlerinden bahsedilmiştir. İkinci olarak

tezin kavramsal ve kuramsal çerçevesi kapsamında otantik liderlik yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Otantik liderlik yaklaşımını ele almadan önce konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından liderlik kavramı ve liderlik kuramlarından bahsedilmiştir. Ardından beyin otantik liderlik bağlamında analiz edilebilmesi için otantik liderlikten, otantik liderliğin gelişiminden, otantik liderin özelliklerinden ve otantik liderliğin bileşenlerinden bahsedilmiştir.



BÖLÜM 2: KUTADGU BİLİG'DE "BEY" FİGÜRÜNÜN OTANTİK LİDERLİK YAKLAŞIMI AÇISINDAN ANALİZİ

2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Soruları

Bu çalışmada Kutadgu Bilig'de "bey" figürünün otantik liderlik ile karşılaştırılarak analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı, kendi kültürel köklerimizden ve otantik geleneğimizden kaynaklanan "bey" kavramının anlam içeriği ile batılı düşünce biçimlerinin ürettiği "lider" kavramı arasında bir karşılaştırma yapmak suretiyle iki medeniyet arasındaki zihinsel (paradigmatik) farklılığı ortaya koymaktır. Söz konusu amaçlara eşlik eden araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- 11. yüzyılın özel koşullarının ve Türk yönetim geleneğinin gereklerine göre oluşturulan "bey" kavramı bugünün çağdaş yönetim anlayışı için ne ifade etmektedir?
- Kutadgu Bilig'de "bey" figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilebilir mi?
- Bey kavramıyla karşılaştırıldığı zaman otantik liderlik yaklaşımı iddia edildiği gibi yeni bir yaklaşım mıdır?
- Eserde beyin özellikleri hangi boyutlar altında incelenebilir?
- Beyin özellikleri otantik liderin özellikleri ile ne ölçüde örtüşmektedir?
- Kutadgu Bilig'e özgü bir liderlik modeli geliştirilebilir mi?

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada Kutadgu Bilig'de "bey" figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilmiştir. Bu nedenle araştırma, Kutadgu Bilig adlı eser ve otantik liderlik yaklaşımının varsayımları ile sınırlandırılmıştır. Kutadgu Bilig'in araştırmanın temel problemini oluşturmasının ana nedeni bu metnin liderin (yani beyin) sahip olması gereken vasıfları açık ve bütüncül bir şekilde ortaya koymasıdır. Ayrıca metnin yazıldığı dönem (11.yy) Türklerin Müslümanlığı kabul ettiği yıllara denk gelmekte ve bu nedenle Kutadgu Bilig İslamiyet öncesi ve sonrası Türk toplumlarının yönetim ve liderlik anlayışlarının anlaşılması bakımından geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bütün bunların yanında metnin temalar oluşturmaya ve karşılaştırmalar yapmaya imkân vermesi, Kutadgu Bilig'in tercih edilmesinde etkili olmuştur. Çalışmanın amacı

doğrultusunda araştırma, Kutadgu Bilig metni ve otantik liderlik yaklaşımı ile sınırlandırılmıştır. Bunun başlıca sebebi Kutadgu Bilig'in siyasetnameler içerisinde ayrıcalıklı bir eser olması ve söz konusu eserle araştırmanın amacının daha kolay gerçekleştirilebileceğinin düşünülmesidir. Diğer taraftan Kutadgu Bilig'in bir bütün olarak değil de sadece "bey" kavramı kapsamında ele alınması araştırma yöntemlerinde sıkça başvurulan konu daraltma tekniğine uygun düşmektedir. Araştırma, liderlik kuramlarını bir bütün olarak değil; yine bir yöntemin gereği olarak "bey" kavramına yakın anlam içeriği nedeniyle özel bir liderlik yaklaşımı (otantik liderlik) ile sınırlı tutulmuştur.

2.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında araştırmanın veri malzemesini oluşturan Kutadgu Bilig metninin orijinal olduğu ve Yusuf Has Hacib tarafından yazıldığı varsayılmıştır. Ayrıca çevirisi Reşid Rahmeti Arat tarafından yapılan metnin orijinaline sadık kalınarak tercüme edildiği, metinde eksik sayfaların bulunmadığı düşünülmüştür. Bunlara ek olarak "bey" kavramı ile otantik liderlik kavramlarının karşılaştırılmasının yöntemsel açıdan bir sorun teşkil etmediği kabulünden hareket edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntem itibariyle "nitel araştırma"dır. Nitel araştırma "*gözlemcinin yerini tespit eden konumlandırılmış bir aktivitedir*" (Denzin ve Lincoln, 2011:3). Van Maanen'a (1979: 520) göre nitel araştırma, sosyal dünyada doğal olarak oluşan fenomenlerin anlamlarını açıklamaya, çözmeye, tercüme etmeye çalışan bir dizi yorumlama tekniğidir. Nitel araştırmalar, inşa edilen anlamların açığa çıkarılmasını ve yorumlanmasını amaçlamaktadır (Merriam, 2015: 24). Çalışmada yöntem itibariyle nitel araştırmanın tercih edilmesinin sebepleri aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmanın öznel bir araştırma olması,
- Metnin yorumlanmasında kişisel tecrübelerin göz ardı edilmemesi,
- Genelleme yapma amacı taşımaması,
- En iyi sonuca ulaştıracak yöntemleri seçme konusunda esneklik sağlaması (Gürbüz ve Şahin, 2016: 402),

- “Ne kadar” ve “kaç tane” gibi soruları yanıtlama amacı gütmemesi (Güler ve diğerleri, 2015: 40)

2.4.1. Araştırmanın Modeli/Deseni

Araştırma, yorumsamacı (hermeneutik) bir yaklaşımla yürütülmüştür. Yorumsamacı yaklaşım, metinlerin dilinin yorumlanmasına ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesine odaklanmaktadır (Neuman, 2008: 130). Friedrich Schleiermacher³'a göre, yorumsamacılık, metnin yorumlanarak anlamının açığa çıkarılmasıdır. Gadamer (1989: 292)'e göre yorum, gizli olanın açığa çıkarılmasıdır. Günay (2013: 157)'a göre yorumlama, “*düşünerek var olan bir durumdaki gizli anlamlara ulaşma, düşünen açısından da var olmayan ya da varlığı açıkça bilinmeyen yeni tutum ve davranışlara ulaşmak demektir.*” Bir konunun kişiye özgü bakış açısıyla açığa kavuşturulması ve özneliliğin araştırılmasıdır (Atay, 2007: 73). Alt anlamların ortaya çıkarılmasıdır (Mil, 2007: 86).

Madison (1988) konuya ilişkin olarak anlamının dile bağlı bir yorumlama faaliyeti olduğunu ve anlamların metnin kullanım amacına bağlı olduğunu iddia etmektedir (Madison'dan Akt. Altay, 2007: 75). Yorumsamacı araştırmalarda araştırmacının kişisel deneyimleri ve özneliliği göz ardı edilmemelidir. Buna ek olarak metnin yazıldığı dönem, kültürel bağlam ve koşullar da yorumun güvenilirliği açısından ihmal edilmemelidir (Patton, 2014: 113; Altay, 2007: 83). Bu yaklaşım anlam ve metnin yorumlanması için kuramsal çerçeve sunmaktadır (Patton, 2014: 114). Bu kuramsal çerçeveyi esas alarak yola çıkan araştırmacılar anlam ve bağlamı oluşturmak için nitel araştırma yöntemine başvurmuşlardır (Patton, 2014: 115).

Bu çalışmada eserdeki bey figürü otantik liderlik yaklaşımı ve otantik liderliğin bileşenleri bağlamında yorumlanmış ve konunun özü hermeneutik bir yaklaşımla açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmada alt anlamların tespitine ihtiyaç duyulması, Kutadgu Bilig'de alegorik bir anlatıma ve birçok söz sanatına yer verilmiş olması ve eserdeki dilin farklı anlamlar içeren bir dil olması araştırmanın yorumsamacı (hermeneutik) bir yaklaşımla yürütülmesini gerekli kılmıştır.

³ Hermeneutiğin kurucusu olarak kabul edilir.

Geçerlilik ve güvenilirlik

Araştırmanın geçerliliği için, toplanan veriler alıntılar yapılmak suretiyle raporlanmış ve elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığı detaylı bir şekilde bulgular kısmında açıklanmıştır. Araştırmada **geçerliliği** (inandırıcılığı ve aktarılabilirliği) sağlamak üzere *uzman incelemesi, ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme*; **güvenilirliği** (tutarlılık ve teyit edilebilirlik) sağlamak üzere *teyit incelemesi* kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 299). Geçerliliği sağlamak için, nitel araştırma konusunda uzman iki kişi ile iki ayrı değerlendirme toplantısı yapılmıştır. Bu toplantılarda araştırma süreci tezin yazarı tarafından uzmanlara anlatılmış ve ilgili kişilerden çalışmaya ilişkin geri bildirimler alınmıştır. İkinci olarak, verilerin analizinde kullanılan tekniğe (betimsel analiz) uygun olarak elde edilen veriler alıntılar yapılarak rapora aktarılmış ve ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Geçerliliği sağlamak üzere, üçüncü olarak çalışmanın amacına uygun bir örneklem (amaca yönelik örneklem) seçilmiştir. Uzman görüşünün alınması ile inandırıcılık; ayrıntılı betimleme ve amaca yönelik örneklem kullanılması ile aktarılabilirlik (genelleme) sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada güvenilirliği sağlamak üzere teyit incelemesine başvurulmuştur. Teyit incelemesi yine aynı iki uzman kişi tarafından yapılmıştır. Bu incelemelerde araştırmanın başında ortaya konulan veriler ile araştırmadan elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır.

2.4.2. Örneklem Çerçevesi ve Veri Malzemesi (Kısa Tanıtım)

Bu çalışmada örneklem seçiminde “amaçsal örnekleme tekniği” kullanılmıştır. Amaca yönelik örnekleme, araştırmacının araştırdığı konuya ya da probleme uygun bir şekilde ve kasıtlı olarak örneklemini seçmesidir (Güler ve diğerleri, 2015: 94; Creswell, 2016: 147). Amaçlı örnekleme kapsamında temel araştırma sorusunun ve alt soruların cevaplandırılabilmesi “ölçüt örnekleme” stratejisine başvurulmuştur. Ölçüt örnekleme, “*belli ölçütleri sağlayan tüm durumları seçmek*”tir (Patton, 2014:243). Örneklem için belirlenen kıstasları sağlayan birimlerin örnekleme alınmasıdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016: 92). Bu çalışma, Kutadgu Bilig’de bey figürünün otantik liderlik yaklaşımı açısından incelenmeyi amaç edindiğinden örneklem eserdeki bey adları ölçüt alınarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın örnekleme “Kutadgu Bilig metnindeki beyin özelliklerini ifade eden ve bey adının geçtiği dizelerdir.” Ölçüt

örnekleme Kutadgu Bilig’de beyi halktan ayıran özelliklerin tespit edilmesine ve derinlemesine analizler yapmaya imkân vermiştir.

2.4.3. Veri Toplama Aracı

Veriler, Kutadgu Bilig metninden toplanmıştır. “Beyin özelliklerini ifade eden dizeler” araştırmanın verilerini oluşturmaktadır. Bunun için önce bey sözcükleri tespit edilmiş; sonra beyin özelliklerini ifade eden kategoriler belirlenmiş ve bu özelliklerin otantik liderliğin bileşenlerine karşılık gelip gelmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda konuya ilişkin literatürden hareketle bütüncül bir analiz yapılarak tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

2.4.4. Verilerin Analizi

Nitel veri analizine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların birçoğunun ortak bir paydada buluşmadığı görülmektedir. Nitel verilerin toplanıp analiz edilerek yazılı bir rapor haline getirilmesi tecrübeli araştırmacılar için dahi kolay değildir; çünkü nitel araştırmalar birçok özelliği itibariyle birbirinden farklılaşır (Demirci, 2006: 12). Bu da standartlaşmanın önüne geçerek veri analizinde tek bir yönteme bağlı kalmayı zorlaştırır. Bu araştırmada verileri analiz etmek üzere Strauss ve Corbin (1990) tarafından önerilen betimsel analiz yöntemi ve Wolcott’un (1994: 10) (birinci ve ikinci aşama) nitel veri analiz yöntemi birlikte kullanılmıştır. Wolcott (1994) tarafından yapılan sınıflandırma, Strauss ve Corbin (1990) tarafından yapılan “betimsel analiz-içerik analizi” ayrımından çok farklı değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 254). Betimsel analiz, Wolcott’un birinci ve kısmen ikinci yaklaşımına denk düşerken; içerik analizi ikinci ve üçüncü aşamaları kapsamaktadır (Demirci, 2006: 12). Bu nedenle verilerin analizinde Wolcott’un (1994) (betimsel) analiz tekniğinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Strauss ve Corbin (1990) tarafından yapılan ayrıma göre nitel veriler betimsel analiz ya da içerik analiziyle işlenir (Strauss ve Corbin’den Akt. Gürbüz ve Şahin, 2016: 404). Betimsel analiz, verilerin araştırmacı tarafından daha önce belirlenen kavramsal çerçeve ya da temalara göre özetlenip yorumlanmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 405). Elde edilen verilerin belirlenen temalara göre değerlendirilmesidir. Verilerin olduğu gibi betimlenip anlatılmasıdır (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 244). Betimsel analiz dört aşamayı içermektedir. Bu aşamalar sırasıyla betimsel analiz çerçevesinin oluşturulması,

tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Araştırmada betimsel analiz çerçevesi; çalışmanın amacı, temel araştırma sorusu ve alt sorulardan yola çıkılarak oluşturulmuş ve bu doğrultuda ana tema ve alt temalar belirlenmiştir. İkinci olarak veriler belirlenen alt temalara göre doğrudan alıntılar yapılmak suretiyle düzenlenmiştir. Ardından elde edilen bulgular tanımlanmış ve anlamlandırılmıştır. İçerik analizi ise betimsel analize göre verilerin daha ayrıntılı bir şekilde işlenmesini gerektirmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 405).

Wolcott (1994: 10) nitel verileri analiz etmek üzere üç farklı yöntem önermiştir. Bu yöntemlerden ilkinde veriler alıntılar yapılmak suretiyle araştırma raporuna yansıtılır (Wolcott, 1994: 10; Gürbüz ve Şahin, 2016: 426). Verilerin orijinal haline sadık kalmak önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:253). İkinci yöntemde ilk yöntemden elde edilen bulgular sistematik bir şekilde analiz edilir (Wolcott, 1994: 10). Bu yöntemde amaç, veriler arasında ilişkiler kurulmasını sağlayacak gizli ortak özelliklerin ortaya çıkarılmasıdır. Veriler betimsel bir yaklaşımla ele alınarak oluşturulan temalar arasındaki ilişkiler sistematik bir biçimde ortaya konmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 253). Üçüncü yöntem ise ilk iki yöntemde elde edilen bulguların yorumlanmasına ilişkindir (Wolcott, 1994: 10). Bu yöntemlerdeki verilerin ayrıntılı incelenmesini, saklı olanın açığa çıkarılmasını sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 426).

Verilerin analizine ilişkin olarak, öncelikle Kutadgu Bilig'den toplanan veriler (bey adının geçtiği beyitler) ayrı bir Word dosyasında toplanmış ve beyin özellikleri bağlamında değerlendirilemeyecek beyitler dosyadan çıkartılmıştır. Ardından toplanan verilerdeki ortaklıklar tespit edilmiş ve bu doğrultuda “beyin vasıfları” teması⁴ altında kategoriler oluşturulmuştur. Açıkta beyit kalmayana kadar bu işlem tekrar edilmiş ve on bir kategori elde edilmiştir. Bu alt temalar altında kalan veriler betimlenip sınıflandırılarak yorumlamaya hazır hale getirilmiştir. Ardından otantik liderlik yaklaşımı bağlamında ortaya konulan; *öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, tarafsız ve dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık* bileşenleri beyin özelliklerinin

⁴ Tema, nitel araştırmalarda “ortak bir düşünce oluşturmak için bir araya getirilmiş birkaç koddan oluşan geniş bilgi birimleridir” (Creswell, 2016: 186). Bu çalışmada beyin vasıfları ana tema olarak belirlenmiş ve buna bağlı olarak alt temalar oluşturulmuştur.

geçtiği beyitlerden yararlanılmak suretiyle beyin vasıfları ile ilişkilendirilmiş ve birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

2.5. Bulgular ve Yorum

Beyin vasıflarını oluşturan on bir kategori dikkate alınarak **“Bey figürü otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilebilir mi?”** sorusu otantik liderliğin bileşenleri üzerinden cevaplandırılmıştır.

Asil bir soydan gelmek:

“Bey doğarken, beylikle doğar; görerek öğrenir ve böylece işlerin hangisinin daha iyi olduğunu bilir.”(b.1932)

“Tanrı kimi bey olarak yaratmak isterse, ona önce münasip tavır ve hareket ile akıl ve kol kanat verir.”(b.1934)

“Beylik için insanın ilk önce asil soydan gelmesi gerektir”(b.1949)

Asil anlam itibariyle *“doğuştan veya hükümdar buyruğuyla, bazı ayrıcalıklara sahip olan ve özel unvanlar taşıyan (kimse), asaletli”* demektir (TDK, 2018). Eserde bir kimsenin bey olabilmesi, beylikle doğmasına ve asil bir soydan gelmesine bağlanmaktadır. Yani beylik doğuştan gelen ve beyi ayrıcalıklı kılan bir vasıftır; sonradan kazanılamamaktadır. Tanrı'nın ihsanı ile mümkün olmaktadır. Tanrı istemezse bir kimse bey olamamaktadır. Beylik bir beceri değil yetenektir. Yukarıdaki beyitlerde de belirtildiği gibi bu yetenek geliştirilebilir. *Beyin soylu olmasının şart koşulması, beyin bu vasfının otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilememesine neden olmuştur.* Çünkü otantik liderlik yaklaşımına ilişkin olarak yapılan literatür taramasında otantik liderliğin böyle bir bileşenine rastlanmamıştır. Yani otantik liderlikte liderin doğuştan lider olma vasfı taşıması gerekmemektedir. Beyin asillik vasfının bahsi geçen yaklaşım açısından değerlendirilememesinin izahı şu şekilde yapılabilir:

- Birincisi Kutadgu Bilig yazıldığı dönem itibariyle Türklerin İslamiyet'e geçişine denk gelmiş ve bu geçiş kültürel ve yönetsel açıdan eseri de şekillendirmiştir. Bu bakımdan devlet yönetiminde tanrısal bir köken arayışı olması normaldir. Bunun yanında yazarın Müslüman bir aileden gelmesi ve kendisinin de dindar olması yarattığı kahramanlarını ilahi bir güce dayandırmasını doğallaştırmaktadır.

- İkincisi otantik liderlik 2000’li yılların başında dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (Bass ve Steidlmeier 1999: 182). Dönüşümsel ve otantik liderlikte liderin doğuştan getirdiği özelliklerden çok astlar ile lider arasındaki ilişkiler; liderin değerleri, inançları, benliği ve ihtiyaçları bağlamında değerlendirilmektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755; Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 20).

Akıllı, bilgili ve zeki olmak:

“Anlayış ve bilginin ne olduğunu bilen, bu memleket beyi ne der, dinle.”(b.216)

“Dünya beylerinden hangileri bilgili olmuş ise, iyi nizam koyanlar ve iyilikte ileri gelenler onlar olmuştur.”(b.252)

“Kimde akıl varsa, o asil insan olur; kimde bilgi varsa, o beylik bulur, insan-oğlu kara yer üzerine elini uzattı, her şeye bilgisi ile nüfuz etti.”(b.301)

“O böyle bir bey idi; işini bu bilgisi ile düzenledi; daima böyle hareket etti ve böyle yaşadı.”(b.410)

“Ey hükümdar, ölüm henüz yaklaşmadan, uyan; bilgini kullan, işini tanzim et.”(b.1366)

“Eğer beylik akıllı bir insanın eline geçerse, o ülkesini huzura kavuşturur; sen bu söze inan.”(b.1781)

“Ey devletli hükümdar, beyler adlarını bilgi ile yükseltmişlerdir.”(b.1905)

“Beyler bilgi ile halka baş oldular ve akıl ile memleket ve halkın işini gördüler.”(b.1952)

“Bey adı “Bilig” kelimesi ile ilgilidir; Bilig’in lamı giderse, beg adı kalır.”(b.1953)

“Bey çok akıllı olmalı ve aklın kıymetini bilmelidir; bilgili insanın düşmanı çok olur”(b. 1954)

“Bey halkı bilgi ile elinde tutar; bilgisi olmazsa, akli işe yaramaz.”(b.1968)

“Bey bilgili, akıllı ve zeki olmalıdır; beyliğin hastalığına ancak bunlar ile bir çare bulunabilir.”(b. 1971)

Akıl, insanı diğer canlılardan ayıran ve onu sorumlu kılan ayırt etme gücü, düşünme ve anlama yetisidir (İslam Ansiklopedisi, 2018). Akıllı olmak bu yetilere sahip olmayı gerektirmektedir. Bilgi, “özne ile nesne arasında bağ kurma süreci sonucunda ortaya ürün” dır (Sönmez ve Alacapınar, 2014:3). Bilgili kişi, bu sürecin öznesi konumundadır. Zekâ ise doğuştan kalıtımla gelen ve eğitim yoluyla değiştirilebilen yetenektir (Tutar, 2013: 225). Zeki kişi, çevreye uyum sağlama kapasitesine sahip olan, zihinsel fonksiyonlarını uyumlu bir şekilde çalıştıran, kavrama yetisine sahip olandır.

Ülkede düzen ve huzurun sağlanması ve memleket işlerinin görülmesi için bey akıllı, bilgili ve zeki olmak zorundadır. Aksi takdirde beyliği hastalanmakta ve bulunduğu makamın gerektirdiği işleri göremez hale gelmektedir. Eserde bu vasıfları taşıyan beyin sözünün dinlenmesi gerektiği üzerinde durulmakta ve bu özellikleri haiz olan beylerin iyi oldukları ve iyi bir düzen kurdukları vurgulanmaktadır. Bunun yanında beylik için sadece akıllı olmak yetmemektedir; aynı zamanda bilgili olmak da gerekmektedir. Yukarıdaki beyitlerde de bahsedildiği gibi akıl insanı soylulaştırır; ancak bey yapmaya yetmez. Beylik bir kimsenin akılla bilgisini birlikte kullanmasıyla mümkündür. Beyin adının yükselebilmesi ve halkın beye itimadı için bilgi gereklidir. Bilgisiz bey halkı elinde tutamaz, yönlendiremez ve istediklerini yaptıramaz.

Beyin akıllı, bilgili ve zeki olması ile otantik liderlik yaklaşımındaki “öz farkındalık” bileşeni ilişkilendirilebilir. Öz farkındalık; liderin, kendi dünyasını nasıl anlamlandırdığı ve kendisini takipçilerine nasıl ifade ettiği ile ilgilidir (Harvey, Martinkoe ve Gardner, 2006: 12; Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Öz farkındalığa sahip lider takipçilerinin amaçlarını, duygularını ve değerlerini anlamlandırma konusunda başarılıdır (Harvey, Martinkoe ve Gardner, 2006: 12). Beyin yukarıda saydığımız özellikleri onun öz farkındalığı ile birlikte düşünülebilir. Ya da otantik liderin öz farkındalığı onun bilgili, zeki ve akıllı olmasından bağımsız değildir. Bu durum beyin zeki olması gerekliliğinden yola çıkılarak, zekâ türlerinden biri olan ve Goleman (2011) tarafından “duygusal zekâ” olarak adlandırılan kavram ile açıklanabilir. Çünkü “öz farkındalık” aynı zamanda duygusal zekânın da bir bileşeni olarak da ele alınmaktadır (Goleman, 2011:239). Duygusal zekâ; “olumsuzluklara rağmen yaşamını devam ettirebilme, güdülerini kontrol edebilme, kendini harekete geçirebilme, ruhsal dengeyi koruyabilme” olarak tanımlanabilir (Goleman, 2011: 40). Duygusal zekânın temeli olarak görülen öz

farkındalık ise “kişinin kendi duygularını farkında olması, kendisini tanımasıdır” (Goleman, 2011: 46). Bu bakımdan beyin zeki olması onun öz farkındalığına işaret etmektedir. Zeki olan bey aynı zamanda yüksek bir öz farkındalığa da sahip olduğundan halkın ihtiyaçlarını, amaçlarını, isteklerini ve değerlerini kolaylıkla anlamlandırabilmekte ve onları elinde tutma ve huzura kavuşturma konusunda sorun yaşamamaktadır. Benzer şekilde otantik lider de sahip olduğu zekâ ve öz farkındalık ile takipçilerinin ne düşündüklerini, ne hissettiklerini ve amaçlarını anlayacak ve buna göre bir strateji izleyecektir.

Otantik liderin duygusal zekâyâ sahip olması tek başına onun takipçilerini harekete geçirmeye yetmeyecektir. Ya da beyin zeki olması, halkının onun yolundan gitmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bir kimsenin zeki olması onun görevini kötüye kullanmayacağını garanti etmez. Zeki olan kişi bulunduğu pozisyonun kendisine sağladığı imkânları başkasının aleyhine kullanabilir. Bu sebeple liderin ya da beyin akıllıca davranmasına ve bilgili olmasına da ihtiyaç vardır. Bey aklıyla halkı huzura erdirmekte ve onun işini görmektedir. Eserde akıllı olmanın yanında bilgiye de büyük önem atfedildiği yukarıdaki dizelerden anlaşılmaktadır. Akıllı bey bilgisi ile halkı elinde tutmaktadır. Otantik liderin akıllı ve bilgili olması gerektiğine dair açıkça bir ifade yer almasa da liderin takipçilerinin performansını artırma çabası içinde olması, kişisel menfaatlerini grubun menfaatlerinin gerisinde tutması, kendi dünyasını anlamlandırış biçimini takipçilerine ifade edebilmesi, onları yönlendirebilme konusunda başarılı olması akıllıca hareket etiğinin göstergesidir.

Adil ve doğru olmak:

“Bu Kün-Toğdı dediğim doğrudan-doğruya kanundur.”(b.355)

“Ben işleri doğruluk ile hallederim; insanları, bey veya kul olarak, ayırmam.”(b.809)

“Bu beyliğin temeli doğruluktur; beyler doğru olursa, dünya huzura kavuşur.”(b.819)

“Beylik çok iyi bir şeydir, fakat daha iyi olan kanundur ve onu doğru tatbik etmek lâzımdır.”(b.454)

“Bey ne kadar doğru olur ve iyi hareket ederse, halk için o kadar mesut bir devir ve hayat başlar.”(b.455)

“Eğer devamlı ve ebedî beylik istiyorsan, adaletten ayrılma ve halk üzerinden zulmü kaldır.”(b.1435)

“Bu beylik işini hep beyler bilir; kanun ve nizam, örf ve âdet onlardan gelir.”(b.1931)

“Beyler gönüllerini temiz tutar ve kanunu tatbik ederlerse, beylik bozulmaz ve uzun müddet ayakta durur.”(b.2036)

“Beyler tavır ve hareketlerini temiz ve doğru tutmalıdırlar; halk yolunu ve gidişini beyin yoluna uydurur.”(b.2110)

“Bey... halka karşı adaletle muamele etmelidir.”(b.2171)

“Ey kahraman beyim, sen doğruluk ile çalış; bence doğruluktan daha iyi bir şey yoktur.”(b.2899)

“Kanunlara riayet eden, doğru bey, gerçekten, bir saadettir; onun saadetinden herkes kendisine hisse alır.”(b.3461)

“Doğru ile eğriyi ayırt edemeyen bir kimse nasıl bey ve halk üzerinde hâkim olur.”(b.5885)

“Bak, bu iyi kanun ne kadar güzel bir şeydir; beylik kanun ile ayakta durur.”(b.5944)

“Her vakit meşhur bir bey olarak kalmak için, Allah nasıp ederse, şu dört şey lâzımdır. Biri doğru sözlü olmak, ikincisi memlekette kanunu devletle tatbik etmek. Üçüncüsü açık elli ve cömert olmak, halka karşı şefkat göstermek. Dördüncüsü düşmanına boyun eğdirmek ve memleket işlerini yapmak için, azimkâr ve cesur olmak.” (b.5902-5905)

Adil olmak, bir kimsenin başkalarının hakkını gözeterek davranmasıdır, adaletle iş görmesidir (TDK, 2018). Doğruluk ise gerçeğe ve kurallara uygun davranılmasıdır. Yusuf Has Hacib eserinde adillığe ve doğruluğa büyük önem vermektedir ki hükümdarın adalet ve kanun ile temsil edilmesi bunun en önemli göstergesidir. Beyliğin devamı için beyden; kanunları doğru tatbik etmesi, adaletten ayrılmaması ve kimseye zulmetmemesi istenmektedir. Buna ek olarak, beyliğin kanunla varlığını sürdüreceğinden, doğru davranan beyin mutluluğa erişip huzur bulacağından, beyin itibarını her daim koruması için doğru sözlü olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Halk beyin izinden gitmektedir; bu sebeple beyin davranışlarında doğru olması, iyiyi kötüyü ayırt etmesi önem taşımaktadır.

Araştırmanın literatür kısmında da bahsettiğimiz üzere kanunun doğruluğundan bahsedebilmek için adil olması, toplumsal fayda getirmesi, hakkaniyete uygun davranması eşitliği sağlaması ve kimseyi dışarıda bırakmaması gerekmektedir (Kafesoğlu, 1970: 15). Bu bakımdan bey adil davranarak, insanlar arasında ayırım gözetmeyerek, zulmetmeyerek ve doğruluğuyla halkı huzura kavuşturarak kanunları doğru tatbik etmiş olmaktadır.

Beyin adilliği ve doğruluğu ile otantik liderin “*dengeli ve tarafsız değerlendirmeler*” yapması ve “*ilişkilerinde şeffaf*” davranması birbiriyle örtüşmektedir. Dengeli ve tarafsız değerlendirme, liderin elindeki bilgiyi abartmadan, çarpıtmadan, bozmadan objektif, hatasız ve dürüst bir biçimde değerlendirmesidir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Otantik liderin elindeki verileri objektif ve dürüst bir şekilde işlemesi ile beyin kanunları doğru tatbik etmesi benzer sonuçlar doğurmaktadır. Hem bey hem de otantik lider yaptıkları işlemlerde tarafsız ve adil davranmış olmaktadır. Takipçilerinden bazılarının lehine bazılarının ise aleyhine bir durum yaratacak bir bilgiyi objektif bir şekilde yorumlayarak karar alan otantik lider, bu süreci tarafsız, adil ve etkin bir şekilde yönetmiş olmaktadır. Kutadgu Bilig açısından baktığımızda, kanunları doğru bir şekilde uygulayan bey; tebaası arasında bir ayırım gözetmediği, haklıyı haksızdan ayırdığı, kanun metnine göre davrandığı, başka birinin iradesini kanunun üzerinde tutmadığı ve zulmetmediği için adil ve tarafsız davranmış olmaktadır.

Beyin doğru sözlülüğü ise otantik liderin ilişkilerinde şeffaf olması ile yaklaşık aynı anlama gelmektedir. İlişkilerde şeffaflık liderin takipçilerine gerçek düşüncelerini açıklaması, onlara karşı açık ve dürüst olmasıdır (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95; Kernis, 2003: 14). Yukarıdaki beyitlerde halkın doğru sözlü olmayan bir beyin izinden gitmeyeceğinden bahsedilmektedir. Bu durum takipçiliğin devamı açısından beyin halkıyla ilişkilerinde şeffaf davranmasını gerekli kılmaktadır. Otantik liderlikte lider-takipçi ilişkisi gönüllülük ve güven esasına dayalı olarak kurulmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 248). Lider, takipçilerine karşı açık ve dürüst davranmadığında güven ortamı kaybolmakta ve gönüllülük ilişkisi bozulmaktadır. Bakıldığında her iki ilişki türünde de şeffaflığın düzenin devamı açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Cesur olmak:

“Bey cesur, kahraman, kuvvetli ve pek yürekli olmalıdır.”(b.1949)

“Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir; büyük işleri ancak bu meziyetler ile karşılamak mümkündür.”(b.1961)

“Bey cesur, kahraman ve atılgan olmalı; bey cesareti ile düşmana karşı koyar.”(b.2043)

“Düşmana karşı cesur ve mert olmalı; güzelliği bakan gözü sevgi ile parlatmalıdır.”(b.2085)

Beyin beylik vazifesini yerine getirebilmesi ve büyük işler başarabilmesi cesur, kahraman ve atılgan olmasına bağlıdır. Cesur olmak cüretkâr olmayı, tehlikeden sakınmamayı, gözü pek olmayı gerektirmektedir. Düşmanın bozguna uğratılabilmesi için bey cesaret göstermelidir. Buna ek olarak bey, halkın nezdinde saygı görmek istiyorsa korkakça davranmamalıdır. Beyin bu özelliği otantik liderliğin **“öz farkındalık”** bileşeni ile tam olarak örtüşmesine bile otantik liderliğin bu bileşeni ile dolaylı ilişki içinde olduğu ileri sürülebilir. Öz farkındalık; bireyin kendi benliğinin, isteklerinin, duygularının ve arzularının bilincinde olması ve bunlara itimadının olmasıdır (Kernis, 2003: 13). Öz farkındalığı yüksek olan lider gücünün ve zayıflığının bilincindedir. (Tabak ve diğerleri, 2012: 95). Gücünün neye yeteceğini ya da neyi başarabileceğini bilir. Bu durum onun cesurca davranmasını kolaylaştırır. Öz farkındalığı yüksek olan otantik lider neyi başarıp başaramayacağını farkında olduğundan ve kendisini iyi tanıdığından iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü durumlarda cesurca davranmaktan geri durmayacaktır.

Beyin cesur ve atılgan olması riske girmekten çekinmeyeceğine işaret etmektedir. Kahraman bir bey düşmana yenilmemek için tehlikeli olsa dahi savaştan kaçmayacak ve mücadeleye devam edecektir. Benzer özellik otantik lider için de söz konusudur. Otantik lider kendisine güven duyar ve risk alma konusunda cesurdur (Luthans ve Avolio, 2003: 248; Kernis, 2003). Bu özellikleri sayesinde takipçilerini harekete geçirme ve onları ikna etme konusunda zorluk çekmez ve büyük işleri başarıma konusunda önemli bir adım atmış olur. Liderlik ve cesaret ilişkisini birlikte ele aldığımız zaman konu üzerinde duran herkesin liderlik ile cesareti bütün zamanlarda birlikte ele aldıkları görülmektedir. Özellikler yaklaşımı olarak ileri sürülebilecek bu

vasfın bütün zamanlarda liderliğin temel bileşeni olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Baktığımızda liderin cesurluk vasfı aradan yüzyıllar geçse de varlığını korumaya devam etmektedir.

Tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık davranmak:

“Her yerde insana böyle tedbir ve ihtiyat lâzımdır; beylik işinde ise, daha fazla dikkatli olmalıdır.”(b.439)

“Ey hükümdar, sen bugün halkın başında bulunuyorsun; halkı gözet, aklın başında ve uyanık ol.”(b.1436)

“Bey çok ihtiyatlı ve çok da uyanık olmalı; beyler ihmalkâr olurlarsa, bunun cezasını başkaları çeker. Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir; biri— ihtiyatlılık, biri — kanun; bunlar esastır.”(b.2014-2015)

“Hangi bey ihtiyatlı ise, o memleketini muhafaza eder; düşmana boyun eğdirir ve onu sınımsız bağlar.”(b.2016)

“Ey ülke beyi, memleketin korunmasını istersen, memleketin her tarafında ihtiyat tedbirleri al.”(b.2020)

“İhtiyatlılık beylerin ülkesini genişletir; ihmalkârlık ise, beyliğin temelini göz göre göre sarsar.”(b.2021)

“Beyler düşmanı ihtiyat ile vurmuşlar ve ihmalkârlık ile beyliğin bağlarını çözmüşlerdir.”(b.2026)

“Beyler ihmalkâr olurlarsa, işlerini başaramazlar; bey iyice bilmelidir ki, ihmalkârlık ederse, beyliği devam edemez.”(b.2027)

“Bey ihtiyatlı olursa, memleketine el dokunduramaz; eğer dokunursa, o bu tecavüzü akıl, fikir ve bilgisi ile karşılar.”(b.2029)

Devlet işlerinin aksamadan sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için bey tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık olmalıdır. Beyin ihmalkâr, ileriye düşünmeden davranması ve gerekli önlemleri zamanında almaması işlerinin yolunda gitmemesine, memleketin muhafaza edilememesine ve hatta beyin beyliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Beyin halkın yöneticisi olarak her an uyanık yani müteyakkız olması gerekmektedir. Beyin ihmalkârlığı başkalarını zor duruma düşürmektedir. Bu nedenle beyin her daim uyanık ve tedbirli davranması önem arz etmektedir. İhtiyatlı bey memleketini koruma, genişletme ve düşmana karşı koyma konusunda başarılıdır. Tedbirlilik, ihtiyatlılık ve

uyanıklık otantik liderlik yaklaşımında “*öz farkındalık*” olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz farkındalığı yüksek olan otantik lider kendi benliğinin bilincinde ve yapıp ettiklerinin farkındadır. Bu farkındalık onun tedbirli ve ihtiyatlı davranmasını kolaylaştırmaktadır. Kutadgu Bilig açısından bakıldığında, beyin tedbirli olması ya da uyanık davranması onun bilinçli etkinliklerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani bu davranışlar onun kendi farkındalığından bağımsız değildir.

Siyaset sahibi olmak:

“Bey memleket ve kanunu siyaset ile düzene koyar; halk hareketini onun siyasetine bakarak, tanzim eder.”(b.2128)

“Beylerin kapısını siyaset süsler; bey siyaset ile memleketini düzene koyar.”(b.2130)

“Kötü insanlara karşı siyaset yürütmeli; halk arasında kargaşalığı siyaset yatıştırır.”(b.2131)

Siyaset, *bir toplumda meşru otoriteye dayanmak suretiyle yapılan varlık ve değer dağıtma faaliyetidir*”(Oktay, 2010: 7). Bu dağıtımın meşru otoriteye dayandırılması sürdürülen faaliyetin siyaset olarak nitelendirilmesi açısından gereklidir. Bey, meşru otoritesini kanunla süreklilik kazandırarak siyaset işini yapmaktadır. Memleketini bu şekilde düzene koymaktadır. Kanunsuz bunu yaptığında meşruluğunu kaybedecek ve beyliği tehlikeye girecektir.

Devlet işlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için beyin siyaset sahibi olması önemlidir. Bey, ülkesinin düzenini siyasetle sağlamakta ve halk, beyin siyasetine bakarak kendisine çekidüzen vermektedir. Aynı zamanda halkın arasındaki huzursuzluk siyasetle giderilmektedir. Beyin memleketini siyasetle tanzim etmesiyle otantik liderliğin bileşenlerinden biri olan *liderin tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yapması*” birbiriyle ilişkilendirilebilir. Otantik lider karar alırken sürece ilişkin bütün unsurları dürüst ve objektif biçimde dikkate alır ki bu tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yaptığının göstergesidir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Siyaset, devletin idaresi ile ilgilidir (Develioğlu, 1982: 1149). Devletin doğru bir şekilde idare edilebilmesi için devletin başındakilerin kararları dürüst, objektif, toplumun bütün kesimlerinin çıkarlarını gözetken ve hatasız bir şekilde alması lazımdır. Yani

yöneticilerin tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yapması şarttır. Bu bakımdan Kutadgu Bilig'deki beyin de yürüttüğü siyaset bağlamında bu değerlendirmeleri yaptığı, hatasız ve dürüst davranmaya çalıştığı söylenebilir.

Dürüst olmak:

“Beyin dili dürüst ve kalbi doğru olmalı ki, halka faydalı olsun ve güneşi doğsun.”(b.2010)

“Beyin sözü doğru olmalı, tavır ve hareketi itimat telkin etmelidir ki, halk ona inansın ve huzur içinde yaşasın.”(b.2038)

“Yalancı ve hasis kimse nasıl halka beylik edebilir.”(b.5075)

“Bey sözü dürüst olmalı ve o bundan caymamalıdır; sözünden dönen kimseye erkek denilmez.”(b.5079)

Dürüstlük, kişinin sözü ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamasıdır (TDK, 2018). Beyin halkın güvenini kazanabilmesi ve halkın huzur içinde yaşayabilmesi için dürüst olması gereklidir. Yalancı olan kimse halka beylik yapamaz. Beyin dürüstlüğü onun ahlak anlayışını gösteren unsurlardan biridir. Beyin bu özelliği, otantik liderlik yaklaşımındaki **“içselleştirilmiş ahlak anlayışı”** bileşeni ile paralellik göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin kendi ahlaki ilkeleri, değerleri doğrultusunda davranmasıdır (Kernis, 2003: 14). Otantik lider kendi belirlediği ilkelere uygun davranarak kendi aslına uygun davranmış olmaktadır. Takipçilerinin dikkatini çekmek ya da ilgisini kazanmak amacıyla ilkelerini belirlemez; ancak onay görmek onun otantikliğini pekiştiren bir durumdur (Shamir ve Eliam, 2005: 401). Aslına bakarsak beyin dürüst olması sonucu halkıyla geliştirdiği ilişkilerde de benzer durum söz konusudur. Yani dürüstlüğü ahlak anlayışının bir parçası olarak gören beye halk itimat eder ve inanır.

Eserde ahlaki ilkeleri bey adına belirleyen Yusuf Has Hacib'dir. Hacib ilkelerini belirlerken halkın isteklerinden çok Tanrı'nın isteklerini göz önünde bulundurmakta; ancak halkın huzuru için beyin halk tarafından onaylanabilir davranışlar sergilemesini istemektedir. Baktığımızda ilkeler belirlenirken halka başvurulmamakla birlikte uygulamada onların onayına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan bey, otantik liderlikte olduğu gibi “özüne uygun olarak sergilediği davranışlarını” halk üzerinden pekiştirmiş olmaktadır.

Beyin dürüstlüğü otantik liderliğin bir diğer bileşeni olan *“ilişkilerde şeffaflık”* bileşeniyle de ilişkilendirilebilir. İlişkilerde şeffaflık, kişinin kendisini olduğu gibi ve benliğini çarpıtmadan başkalarına takdim etmesidir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Liderin gerçek duygu ve düşüncelerini takipçileriyle dürüst bir şekilde paylaşmasıdır. Bu tanım bağlamında bir değerlendirme yapacak olursak, otantik liderlerin takipçileriyle geliştirdiği ilişkilerle beyin halkıyla kurduğu ilişkiler büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Her iki ilişki biçiminde de liderin dürüstlüğü ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan ele alınan bey figürü ile otantik lider benzeşmektedir.

Cömert olmak:

“Ey hükümdar, hasis olma, cömert ol, cömert; cömertliğin adı ebedî kalır, ölmez.”(b.1402)

“Bey bilgili ve akıllı olmalıdır; cömert ve yumuşak huylu olmak da lâzımdır.”(1951)

“... halka muamelesi iyi, cömert, gözü tok ve gönlü zengin olmalıdır.”(b.1964)

“Beye cömertlik ve alçak gönüllülük lâzımdır...”(b.2049)

“Beyler cömert olursa, adları dünyaya yayılır; bunların nam ve şöhretleri ile dünya korunur.”(b.2050)

“Ey devletli hükümdar, eğer kuldan fakir adını kaldıramazsa, o nasıl bir bey olur?”(b.2983)

“Hazine neye gerek, çok asker lâzım; beyin zenginliğine lüzum yok, halk tok olmalıdır.”(b.3031)

“Dünya beylerinin eli açık olursa, onlar her iki dünyada baş-köşeye otururlar.”(b.3034)

“Memleketi cömertlikle muhafaza etmelidir; ey hükümdar, bey cömertlikle büyür.”(b.3040)

Cömertlik kişinin eli açıklığını, imkânları ölçüsünde karşılık beklemeksizin başkalarıyla elindekini paylaşma arzusunu ifade etmektedir (İslam Ansiklopedisi, 2018). Yukarıdaki beyitlerden de anlaşılacağı üzere beyin cömert olmasına büyük önem verilmektedir. Cömertliğin beyi ebediyete taşıyacağından ve beyin adını ve namını dünyaya yayacağından bahsedilmektedir. Beyin cömertliğiyle yükseleceği ve hem ahiret

hem de dünya yaşamında cömertliğin beyi en üst noktaya getireceği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak fakirin fakirlikten kurtarılması ve beyin kendi zenginliğinden çok halkın zenginliğini ön planda tutması istenmektedir. Cömertlik, otantik liderlik açısından değerlendirildiğinde takipçilerin maddi durumlarının iyileştirilmesinden çok onların performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak karşılık bulmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 249). Dahası, otantik liderin “benmerkezci” olmak yerine “biz merkezci” davranışlar sergilemesi ve kişisel menfaatlerini grubun menfaatlerinin gerisinde tutması cömertliğinin otantik liderlik yaklaşımındaki tezahürüdür (Luthans ve Avolio, 2003: 248-249; Shamir ve Eliaim, 2005: 397). Sayılan bu liderlik özellikleri **“içselleştirilmiş ahlak anlayışı”** kapsamında değerlendirilebilecek ahlaki değerler bütünüdür. Bu bakımdan otantik liderin içselleştirilmiş ahlak anlayışını oluşturan bazı değerler Kutadgu Bilig’de cömertliğe tekabül etmektedir.

Sabırlı ve bağışlayıcı olmak:

“Sabır ve sükûnet bey için bir ziyettir; bunlar beyliğin başta gelen meziyetleridir.”(b.1988)

“Acelecilik herkes için fenadır ve deruni bir korku neticesidir; eğer bu beyde olursa, onun yüzü kül renkli olur.”(b.1996)

“Bey... suçlu kimselerin de suçunu affetmelidir.”(b.2122)

Yukarıdaki beyitlerde aceleciliğin korku neticesinde ortaya çıktığı, kötü sonuçlar doğuracağı, sabrın beylik için önemli bir meziyet olduğu ve beyin suçluları bağışlaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Sabır, kişinin telaş yapmadan bir olayın neticelenmesini beklemesidir ve beylik mertebesi için gerekli görülmektedir. Bağışlamak ise suçlu bir kimseyi cezalandırmaktan vazgeçmektir. Sabırlı ve bağışlayıcı olmak yukarıda ele alınan cömertlik ve dürüstlük vasıfları gibi beyin ahlak anlayışının parçalarıdır ve otantik liderlikteki **“içselleştirilmiş ahlak anlayışı”** bileşenine denk düşmektedir. Bunun nedeni yukarıda da belirtildiği gibi bu vasıfların beyi diğerlerinden ayıran ahlaki standartlar olması ve beyin ancak bu şekilde kendi erdemini gerçekleştirebilmesidir.

İyi huylu ve iyi tabiatlı olmak:

“Bey iyi olursa, halk da daima ona itaat eder, iyi ve güzel tavır ve harekete sahip olur.”(b.887)

“Eğer bu beylerin kendileri iyi olurlarsa, onların halkı da zenginleşir ve dünya düzelir.”(b.895)

“Ey hükümdar, gayret et, kendin iyi ol; beyi iyi olursa, halk da iyi olur.”(b.1411)

“Halk koyun gibidir; bey onun çobanıdır; çoban koyunlara karşı merhametli olmalıdır.”(b.1412)

“Halk için beyin çok seçkin olması lâzımdır; özü, sözü doğru ve tabiatı güzide olmalıdır.”(b.1963)

“Her türlü iyiliğe el uzatmalı; hayâ sahibi, yumuşak huylu ve asil tabiatlı olmalıdır.”(b.1965)

“İl ve şehirleri idare, sulh ve sükûneti te'min etmek için, hükümdarın iyi tabiat ve binlerce fazilet sahibi olması lâzımdır.”(b.1981)

“Hangi bey kötü bir tabiata sahip olursa, her işi ters gider; sevinç yüzü görmez, daima keder içinde yaşar.”(b.1984)

“Bey tok gözlü, hayâ sahibi ve yumuşak tabiatlı olmalı, sözünde ve hareketinde açık ve vazih davranmalıdır.”(b.2000)

“Bey hayâ sahibi ve insanların seçkini olmalı; hayâ sahibinin tavır ve hareketi eksilmeyen bir bütündür. Hayâ sahibi kimse yumuşak tabiatlı olur; kendisine yakışmayan hiç bir işe el sürmez.” (b.2005-2006)

“Beyin gönlü, dili ve tabiatı düzgün olmazsa, saadet o memlekette dolaşamaz, kaçar.”(b.2012)

“Bey güler yüzlü, tatlı sözlü, yumuşak huylu olmalı ve bütün hareketlerinde de bunlara uygun davranmalıdır.”(b.2072)

“Bey gönlünü alçak tutmalı, eli açık olmalı, merhameti de bunlarla mütenasip bulunmalıdır. Her türlü fazileti tam olarak elde etmeli; uygunsuz ve olmayacak şeylerden uzak durmalıdır.”(b.2073-2074)

“Bey mağrur, kabadayı ve kibirli olmamalı; gurur insanı doğru yoldan çıkarır.”(b.2115)

“Bey mütevazı ve alçak gönüllü olmalıdır; eğer böyle değil ise, sen ondan elini çek.”(b.2121)

“Hangi insanda bu fazilet ve bu terbiye bulunursa, onu, bey olarak, memlekette yükseltmelidir.”(b.2165)

“Bey, memleketini iyice koruyabilmesi için, bir de asıl, hayâ sahibi, yumuşak huylu ve merhametli olmalıdır.”(b.2169)

“Eğer beyin dili yumuşak ve tatlı ise, onu, büyük-küçük, bütün halk sever.”(b.3184)

“Eğer sen bey ve halkın büyüğü olursan, buna karşı tevazu ve nezâket fedakârlığını göze al.”(b.4534)

“Hangi memleketin beyi iyi ve doğru olursa, - o memleketin halkı zenginleşir ve başına gün doğar.”(b.5544)

Yukarıdaki beyitlerden de anlaşılacağı gibi beyin iyi, mütevazı, seçkin, tabiatı güzide, merhametli, alçak gönüllü, tatlı dilli, hayâ sahibi, yumuşak huylu, faziletli, asil tabiatlı, tevazu sahibi, kibar, özü sözü doğru yani *“iyi huylu ve iyi tabiatlı”* olması gerekmektedir. Halkın itaatini sağlanması, memleketin zenginleşmesi ve ülkede düzenin tesis edilmesi beyin iyi olmasına bağlanmaktadır. Buna ek olarak şehirlerin idaresi ve barış ve huzuru sağlanması da beyin iyi tabiatlı ve faziletli olması sonucu mümkün olmaktadır. Beyin kötü olması, işlerinin yolunda gitmemesine, mutsuz olmasına ve memleketini koruyamamasına neden olmaktadır. Bu açıdan beyin iyi huylu ve iyi tabiatlı olması önemlidir. Beylik, nezaketi ve tevazuyu da gerekli kılmaktadır.

Beyin iyi huylu ve iyi tabiatlı olması ile otantik liderlikteki ***“içselleştirilmiş ahlak anlayışı”*** bileşeni ilişkilendirilebilir. Dürüstlük alt temasında da belirtildiği gibi Kutadgu Bilig’de beyin içselleştirilmiş ahlak anlayışı Yusuf Has Hacib tarafından “kut inancı”na dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu bakımdan burada da bahsi geçen özellikler bütünü beyin ahlak anlayışının bir parçasını meydana getirmektedir. Otantik liderlik açısından baktığımızda liderler, doğru olanı yapmak için onları yönlendiren bir takım değerlerle hareket ederler (Luthans ve Avolio, 2003: 248). Savundukları değerler ile eylemleri arasında bir tutarlılık söz konusudur (Shamir ve Eliam, 2005:396; Luthans ve Avolio, 2003: 248). Yani benimsedikleri değerler doğrultusunda ahlaki standartlarını oluştururlar. Bu bakımdan bir liderden diğerine içselleştirilen standartlar farklılık gösterebilir. Bu sebeple bey ile otantik liderin ahlak anlayışlarının birebir aynı olmasını beklemek yanlış olacaktır. Çünkü oluşturulan değerler hem içinde bulunulan dönem itibariyle hem de liderin kişisel özellikleri ve deneyimleri itibariyle farklılık gösterecektir. Özetle, otantik liderin kendi dolayısıyla belirlediği ilkeler beyde seçkin, tabiatı güzide, iyi, mütevazı, alçak gönüllü, merhametli, hayâ sahibi, tatlı dilli yumuşak

huylu, asil tabiatlı, faziletli, tevazu sahibi, kibar, özü sözü doğru olmak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takva sahibi olmak:

“Gönül ve dilini doğru tut, Tanrıya sığın; Allanın emrine itaatsizlik etme.”(b1370.)

“Bey takva sahibi ve temiz olmalıdır; aslı temiz olan daima temizlik ister.”(b.1985)

“Takva sahibi, hataya düşmemek için, daima titiz davranır; böyle titiz hareket eden beyler doğru iş görürler.”(b.1986)

“Eğer bey takva sahibi ve temiz kalpli olmazsa, hiç bir vakit temiz ve isabetli hareket edemez.”(b.1987)

Dinin emir ve kurallarına uyan, günahlardan kaçınma konusunda titiz davranan ve inancının bilincinde olan kişi takva sahibidir (İslam Ansiklopedisi, 2018). Takva sahibi bey, hata yapmamak için özenli davranmaktadır. Bu şekilde hareket etmesi onun doğru iş görmesini sağlamaktadır. Eserde takva sahibi olan kimselerin yardıma ihtiyacı olanların yanında olacağından ve uygunsuz işlere girmeyeceğinden bahsedilmektedir (KB, 1994: b.2191-2192). Bu durumun bey için de geçerli olacağı çıkarımı yapılabilir. Beyin bu özelliği otantik liderliğin bileşenleri bağlamında düşünüldüğünde **“içselleştirilmiş ahlak anlayışına”** ve **“öz farkındalığa”** denk düşmektedir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderin kendi benliği ve vicdanına uygun ahlaki standartlar belirleyerek davranmasıdır (Kernis, 2003: 14). Takipçilerinin baskısıyla değil kendi değerleri doğrultusunda hareket etmesidir (Avolio ve Gardner, 2005). Takva sahibi bey, Tanrı dışında başka kimseye itaat etmeyerek ve sadece onun kurallarını benimseyerek tıpkı otantik lider gibi kendi ahlaki standartlarını ortaya koymaktadır. Eserin yazıldığı dönem (İslamiyet’in hızla yayılmaya başladığı dönem) ve yazarın dini inancı göz önünde bulundurulduğunda beyin ahlaki anlayışının dini inancı çerçevesinde şekillendiği yadsınamaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan dinin beyin ahlak anlayışını etkilediği söylenebilir. Buna ek olarak beyin halkın değerleri doğrultusunda hareket etmemesi gerektiği, halk gibi hareket eden beyin avamlaşacağı, ideal devlet düzenine ulaşılabilmesi için beyin kendi erdemine göre hareket etmesi gerektiği pek çok beyitte karşımıza çıkmaktadır (KB, 1994). Bu bakımdan Tanrı dışında

kimseye itaat etmeyen, halka göre ahlaki ilkeler geliştirmeyen bey, otantik liderin içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahiptir.

Beyin takva sahibi olması aynı zamanda onun öz farkındalığına da işaret etmektedir. Çünkü öz farkındalık bireyin kendi değerleri, duyguları, kimliği, benliği, inançları vb. doğrultusunda davranmasını, kendi tavır ve hareketlerinin bilincinde olmasını gerektirmektedir (Gardner ve diğerleri, 2005: 346). Takva sahibi bey de kendi değerlerinin ve inançlarının farkında olduğu, işlerin doğru yapılması için titiz ve ihtiyatlı davrandığı, yanlış yapmamak için duyarlı davrandığı, neyi yapıp neyi yapamayacağını bilincinde olduğu için yüksek öz farkındalığa sahiptir.

İçki, zina ve kumardan uzak durmak:

“Bey içki içmemeli ve fesatlık yapmamalıdır; bu iki hareket yüzünden, sonunda ikbâl elden gider.” (b.2091)

“Dünya beyleri şarabın tadına alıştırlarsa, memleketin ve halkın bundan çekeceği zahmet çok acı olur.” (b.2092)

Dünyaya sahip olan vaktini kumara verirse, memleketin bozar ve kendisi de muhtaç duruma düşer.” (b.2093)

“Bey içki içer ve oyunla vakit geçirirse, memleket işini düşünmeğe ne zaman fırsat bulur.” (b.2103)

“Bey içkiye müptelâ, müfsit ve kaba olursa, onun bütün halkı da ayyaş olur.” (b.2106)

Beyin içki içmemesi, zina ve kumardan uzak durması memlekette düzenin sağlanabilmesi, beyin devlet işlerine zaman ayırabilmesi, halkın ve beyin kötü yola ve muhtaç duruma düşmemesi ve beyin beylik mertebesine ulaşabilmesi için gerekli görülmektedir. Halk beyin yolundan gideceğinden beyin içki, kumar ve zinaya yaklaşmaması önem arz etmektedir. Beyin bu alışkanlıklardan uzak durması aslında onun **“ahlak anlayışıyla”** yakından ilişkilidir. Otantik liderlik yaklaşımında lider, **içselleştirilmiş ahlak anlayışını** kendi kimliği, değerleri ve benliği doğrultusunda ilkeler belirleyerek oluştururken; beyde bu anlayış cömert, sabırlı, dürüst, iyi huylu, iyi tabiatlı, takva sahibi olmakla ve içki, zina ve kumardan uzak durmakla ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle Yusuf Has Hacib’ in dini de göz ardı etmeden saydığı

özellikler bütünü beyin ahlak anlayışını oluşturmakta ve bey bu özellikleri itibariyle kendisini halktan farklılaştırmaktadır.

Tablo 5

Bey Figürü-Otantik Liderlik Karşılaştırması

Beyin Vasıfları	Otantik Liderliğin Bileşenleri
<i>Asil bir soydan gelmek</i>	-
<i>Akıllı, bilgili ve zeki olmak</i>	<i>Öz farkındalık</i>
<i>Adil ve doğru olmak</i>	<i>Tarafsızlık ve dengeli değerlendirme ve İlişkilerde Şeffaflık</i>
<i>Cesur olmak</i>	<i>Öz farkındalık</i>
<i>Tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık davranmak</i>	
<i>Siyaset sahibi olmak</i>	<i>Tarafsız ve dengeli değerlendirme</i>
<i>Dürüst olmak</i>	<i>İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ve İlişkilerde Şeffaflık</i>
<i>Cömert olmak</i>	<i>İçselleştirilmiş ahlak anlayışı</i>
<i>Sabırlı ve bağışlayıcı olmak</i>	
<i>İyi huylu ve iyi tabiatlı olmak</i>	
<i>İçki, zina ve kumardan uzak durmak</i>	
<i>Takva sahibi olmak</i>	<i>Öz farkındalık ve İçselleştirilmiş ahlak anlayışı</i>

Tablo 5’te bulgular özetlenmiştir. Buna göre;

- Öz farkındalık; beyin akıllı, bilgili, zeki, cesur, tedbirli, ihtiyatlı, uyanık ve takva sahibi olmasıyla,
- Dengeli ve tarafsız değerlendirme; adil, doğru, siyaset sahibi olmasıyla,
- İlişkilerde şeffaflık; adil, doğru ve dürüst davranmasıyla,
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; onun dürüst, cömert, sabırlı, bağışlayıcı, iyi huylu, iyi tabiatlı, takva sahibi olması ve içki, zina ve kumardan uzak durmasıyla paralellik göstermiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Kutadgu Bilig’de “bey” figürü otantik liderlik ile karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Beyin vasıfları on bir kategoride incelenmiş ve otantik liderliğin bileşenleri ile karşılaştırılmıştır. Beyin liderlik anlayışının otantik liderlik ile örtüşüp örtüşmediği ve otantik liderlik yaklaşımının ne kadar yeni olduğu sorgulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Kutadgu Bilig’deki yöneticilik ve liderlik tarzının otantik liderliğin varsayımlarıyla büyük ölçüde paralellik gösterdiği görülmüştür. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aşağıda tartışılmıştır.

Beyin *akıllı, bilgili, zeki, cesur, tedbirli, ihtiyatlı, uyanık ve takva sahibi olması*, 2000’li yılların başında ortaya konulan otantik liderlik yaklaşımında “öz farkındalık” olarak tezahür etmiştir. Öz farkındalığa sahip otantik lider duygularının, ihtiyaçlarının, özelliklerinin ve arzularının bilincindedir. Duyguları, amaçları ve değerleri doğrultusunda davranış sergilemektedir (Kernis, 2003: 13; Gardner ve arkadaşları, 2005: 346). Beyin akıllı, bilgili, zeki, tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık olması kendisinin bilincinde olduğunu göstermektedir. Bu vasıflara sahip bey neyi yapıp neyi yapamayacağını bilir. Gücünün yetmeyeceğini düşündüğü şeylerden uzak durur. Cesur ve takva sahibi olması ise amaçları ve değerleri doğrultusunda davranış sergilediğine işaret etmektedir. Bey ülkesini koruma gayesiyle hareket ettiğinden cesur davranmak zorundadır. Tanrı’nın emir ve kurallarına aykırı davranmama isteği ise onun değer ve inançları ile ilişkili bir durumdur. Baktığımızda aradan yüzyıllar geçmesine rağmen vasıflar itibarıyla üstün özellikler taşıması gereken liderin cılız, toksit liderlik gibi içeriği boş tuhaf kavramlarla ifade edilmesi moda yaklaşımların hangi noktaya vardığını göstermesi bakımından ilginç bir durumdur.

Beyin *adil, doğru ve siyaset sahibi olması* otantik liderlikte “*dengeli ve tarafsız değerlendirme*” olarak belirmiştir. Dengeli ve tarafsız değerlendirmeler yapan lider, karar almadan önce sürece ilişkin bütün unsurları objektif ve hatasız bir şekilde değerlendirmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95). Bey, kanunları doğru bir şekilde uygulayarak, tebaası arasında ayırım yapmayarak ve kimseye zulmetmeyerek ülkesini tarafsız ve hatasız bir şekilde yönetmiş olmaktadır. Ülkesinin huzur ve güvenliğini sağlamak ve devlet işlerini sağlıklı yürütebilmek için belli bir siyaset gütmektedir. Bu, onun dengeli davrandığının göstergesidir.

Beyin *dürüst, adil ve doğru davranması* ile otantik liderin “*ilişkilerinde şeffaf*” olmasının birbirinden çok farklı olmadığı tespit edilmiştir. İlişkilerinde şeffaf olan lider takipçilerine karşı dürüst ve açık davranmakta ve gerçek fikirlerini doğru bir şekilde ifade etmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 95; Kernis, 2003: 14). Bey de benzer şekilde tebaası arasında ayırım gözetmeyerek, halkına yalan söylemeyerek ve dürüstlüğü elden bırakmayarak şeffaf davranmış olmaktadır. Halkın beye olan inancının devam etmesi ve huzurun sağlanması açısından bu gereklidir.

Beyin *dürüst, cömert, sabırlı, bağışlayıcı, iyi huylu, iyi tabiatlı, takva sahibi olması ve içki, zina ve kumardan uzak durması* otantik liderlikte “*içselleştirilmiş ahlak anlayışı*” olarak ortaya çıkmıştır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip lider, ahlaki standartlarını kendi belirlemekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008: 96). Kendi benliğine ve değerlerine uygun davranışlar sergilemektedir (Kernis, 2003: 14). Beyin yukarıda sayılan vasıfları taşıması onun ahlak anlayışı ile yakından ilişkilidir. Bu özellikler ona içkin olduğundan onun oluşturduğu ahlak anlayışı da otantik liderlikteki gibi içselleştirilmiştir.

Beyin soylu olmasının şart koşulmuş olması beyin otantik liderlik yaklaşımı açısından analiz edilememesine sebep olmuştur. Bunun yanında beyin cesur olması da tam anlamıyla otantik liderliğin bileşenleriyle örtüşmemiştir. Bu tür anlam sapmaları çalışma açısından kısıt oluşturmuştur. Ancak Kutadgu Bilig’in yazılış tarihi ile otantik liderlik yaklaşımını kuramsal temellerinin ortaya atıldığı tarih arasında yüzyıllar bulunmaktadır. Ayrıca Yusuf Has Hacib’in inancı esere de yansımıştır ki iktidarın Tanrıya dayandırılması bundan kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerle bu tür anlam sapmalarının olması doğaldır.

Bakıldığında günümüzde yeni bir yaklaşım olarak öne sürülen otantik liderliğin yüzyıllar önce benimsenen ve Kutadgu Bilig’e yansıyan liderlik anlayışından çok farklı olmadığı görülmüştür. Kutadgu Bilig’de beyin vasıfları otantik liderliğin bileşenleri ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Bu benzerlik, yaklaşımın bir yönetim modası mı olduğu sorusunu akla getirmektedir. Yönetim modaları yenilikçi, rasyonel ve işlevsel görünen ve daha iyi performans yaratmaya çalışan yönetsel müdahalelerdir (Carson ve diğerleri, 1999: 321). Literatürde, bu modaların eski yaklaşımların yeniden ifadesi (eski şarabın yeni şişede sunulması) olduğuna dair iddialar bulunmaktadır (Dedeoğlu, 2008: 47;

Walgenbach ve Hegele, 2001: 139). Bu iddialardan ve araştırmanın temel bulgularından yola çıkarak, otantik liderliğin de benzer şekilde eski bir yaklaşımın ya da zihniyetin yeni bir kavramla ifade edilmesinden başka yeni bir yönünün olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak bu kanaatin benzer çalışmalarla sürdürülmesi gereğine inanılmaktadır.

Sadece Kutadgu Bilig değil Türk devlet ve yönetim geleneği içerisinde değerlendirilebilecek pek çok siyasetnamede de Türklerin liderlik anlayışının izlerini sürmek mümkündür. Özellikle de Nizamülmülk tarafından kaleme alınan “Siyasetname” adlı eser liderin özellikleri açısından Kutadgu Bilig ile büyük ölçüde benzeşmektedir (Nizamülmülk, 2009: 27, 28, 57, 168, 214; KB, 1994: b.281, 454, 1948-1949, 2168, 5302, 5079, 5469). Ancak Kutadgu Bilig’de bu özelliklerin daha sistematik bir şekilde işlenmiş olması bu eserin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Taş ve diğerlerine göre (2017: 173) Kutadgu Bilig yönetim alanındaki çalışmalar için önemli bir referans kaynağıdır. Bu bakımdan eserin liderlik çalışmaları bağlamında da başvurulabilecek önemli bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda, otantik liderlik bağlamında ele alınan **“öz farkındalık, dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık”** bileşenlerinin tüm zamanlarda farklı şekillerde; ancak aynı anlamlara gelecek şekilde dile getirildiği gözlemlenmiştir. Kutadgu Bilig üzerine yapılan bu araştırmayla da bunun tekrar doğrulandığı düşünülmektedir. Eserde beyin özelliklerinin büyük ölçüde otantik liderin özellikleriyle örtüştüğü ve beyin otantik liderlik yaklaşımında ileri sürülenlerden fazla vafsa sahip olduğu görülmüştür. Bunun, beyin devlet yöneticisi olma özelliğinden ve cihan hâkimiyeti düşüncesinden kaynaklanmış olabileceği varsayılmıştır.

Aynı özelliklerin yüzyıllar sonra farklı şekillerde yeniden ele alınmış olması bu kapsamda geliştirilen yaklaşımların ya da kuramların orijinalliğine işaret etmemektedir. Ancak bu yaklaşımların başarısı konu edindikleri özellikleri kavramsallaştırabilmeleri ve sistematikleştirebilmelerinden gelmektedir. Bakıldığında özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramları, etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik gibi birçok kuramın ortaya koyduğu pek çok liderlik özelliğinin izini Kutadgu Bilig’de sürmek mümkün gözükmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde Kutadgu

Bilig'den liderlik kuramlarına; liderlik kuramlarından da Kutadgu Bilig'e atıflar yapılmak suretiyle bu doğrulanmaya çalışılmıştır. Bu durum aynı zamanda Türk yönetim düşüncesinde bu özelliklerin kavramsallaştırılmaması ve kuramsallaştırılmaması konusundaki eksiklikleri de ortaya koymaktadır.

Türkiye'de konuya ilişkin olarak yapılan çalışmaların ilgili literatüre sistematik bir düşünce ya da bir yaklaşım sunmaktan uzak olduğu düşünülmektedir. Ayrıca pek çok esere konu olmuş bu özelliklerin kendi değerlerimizden yola çıkılarak sunulması konusunda çaba harcanmadığı görülmektedir. Oysa otantik liderlikte “otantik liderliğin bileşenleri” adı altında kavramsallaştırılan bu özellikler yeni olarak bize takdim edilmektedir. Gelecekte tıpkı diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi bu yaklaşımın da tüketileceği ve aynı özelliklerin başka yaklaşımlar adı altında bize tekrar sunulacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Çünkü Türkiye'de yapılan nerdeyse hiçbir çalışmada Kutadgu Bilig liderlik bağlamında analiz edilmemiştir. Yalnızca Kaya (2015) tarafından yazılan “*Kutadgu Bilig'e göre Liderlik Eğitimi*” adlı yüksek lisans tezinde konuya ilişkin kavramsal ve kuramsal bir çerçeve sunulmuş; çalışma nitel ya da nicel bir araştırmayla desteklenmemiştir. Taş ve diğerleri (2017) tarafından yapılan “*Kutadgu Bilig'de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek*” adlı çalışmada ise konu stratejik yönetim bağlamında ele alınmıştır. Konuya ilişkin daha net sonuçlar elde edebilmek için şu öneriler getirilebilir:

- Kutadgu Bilig, yukarıda kuramsal çerçevesi sunulan diğer liderlik teorileri açısından analiz edilebilir.
- Kutadgu Bilig'deki liderlik anlayışı, liderlik konusuna yer veren günümüz yazılı eserleriyle karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir.
- Türk yönetim geleneği içerisinde ele alınabilecek diğer siyasetnameler hem otantik liderlik yaklaşımı hem de diğer liderlik kuramları ve yaklaşımları açısından incelenebilir.
- Bilim dünyasına bu özellikleri kapsayıcı özgün bir kuram sunma konusunda çalışmalar yapılabilir.

- Günümüzde ortaya atılan liderlik yaklaşımlarının ne kadar yeni olduğu konusunda sorgulayıcı bir tavır alınarak bu yaklaşımlar yönetim modaları bağlamında analiz edilebilir.
- Türk yönetim usulleri ilgili kongre, konferans ve sempozyumlarda tanıtılabilir.
- İlgili edebi eserler yalnızca liderlik bağlamında değil yönetim ve örgütsel davranış literatüründe ele alınmış konular bağlamında da analiz edilebilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akıncı, M. (2014). Türk Siyasal Düşüncesinin İnşasında Kutadgu Bilig'in Yeri: Kutadgu Bilig'de İktidar, Siyaset, Toplum. M. Akıncı içinde, *Tozlu Raflardan Günümüze Kutadgu Bilig Siyaset ve Yönetim* (s. 15-50). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Altay, A. (2011). Klasik Dönem Osmanlı Siyasetname Geleneğine Genel Bir Bakış. *Turkish Studies*, 6(3), 1795-1809.
- Atay, H. (2007). Yorumlayıcı Analiz ve Araştırma Deseni Hazırlama. A. Yüksel, B. Mil, & Y. Bilim içinde, *Nitel Araştırma* (s. 73-84). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barthold, V. V. (2004). *Orta Asya Türk Tarihi Dersleri* (1 b.). (H. Dağ, Dü.) Ankara: Çağlar Yayınları.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Büyüköztürk , Ş., Çakmak, E. K., Akgün , Ö. E., Karadeniz , Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Canatan, K. (2014). *İslam Siyaset Düşüncesi ve Siyasetname Geleneği*. İstanbul: Doğu Kitabevi.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (3. b.). (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2011). *Introduction: The Discipline and and practice of Qualitative Research The Sage Handbook of Qualitative Research* (4. b.). Thousand Oaks: Sage.
- Develioğlu , F. (1982). Osmanlıca Türkçe Ansiklopedik Lügat. *Siyaset*, 1149. Ankara: Aydın Kitabevi.
- Dilaçar, A. (1995). *Kutadgu Bilig İncelemesi* (3 b.). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Eren , E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. b.). İstanbul: Beta.
- Eroğul, C. (2014). *Devlet Nedir?* (4 b.). İstanbul: Yordam Kitap.

- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. j. t. Li, E. Weldon, & A. S. Tsui içinde, *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84-127). London: Macmillan.
- Gadamer, H. G. (1989). *Truth and Method*. New York: Continuum.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6. b.). New Jersey, United States: Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14 b.). New York, United States: McGraw-Hill Irwin.
- Goleman, D. (2011). *Duygusal Zeka* (10. b.). (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşğın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma* (2. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Günay, D. (2013). *Söylem Çözümlemesi* (1. b.). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5. b.). New Jersey: Pearson.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington: Office of Naval Research.
- İnalçık, H. (2016). *Osmanlı Tarihinde İslamiyet ve Devlet* (2 b.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. b.). İstanbul: Beta.
- Koçi Bey. (1872). *Koçi Bey Risaleleri*. (Z. Danışman, Çev.) Türk Kültürü Kaynak Eserleri Dizisi.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour* (1. b.). Daryaganj, New Delhi: New Age International.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *An Instructor's Guide to The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Publishers.
- Kütükoğlu, M. S. (1991). *Lütfi Paşa Asafnamesi (Yeni Bir Metin Tesisi Denemesi)*. İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour* (12. b.). New York, United States: McGraw-Hill/Irwin.

- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (3. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mil, B. (2007). Yorumlayıcı (Hermeneutik) Araştırma Süreci ve Çeşitleri. A. Yüksel, B. Mil, & Y. Bilim içinde, *Nitel Araştırma* (s. 85-97). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nizamülmülk. (2009). *Siyasetname*. (M. T. Ayar, Çev.) Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (6. b.). London: Sage.
- Oktay, C. (2010). *Siyaset Bilimi İncelemeleri* (5. b.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ögel, B. (2016). *Türklerde Devlet Anlayışı - 13. yy'ın Sonlarına Kadar-*. İstanbul: Ötüken Yayıncılık.
- Özmen, A. (2014). Kutadgu Bilig'de Yönetim Kültürü. M. Akıncı içinde, *Tozlu Raflardan Günümüze Kutadgu Bilig Siyaset ve Yönetim* (s. 51-72). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15. b.). New Jersey, United States: Pearson.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Strauss ve Corbin'den Aktaran Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şeyhoğlu Mustafa. (2013). *Kenz el-Küberâ ve Mehekk el-'Ulemâ: Büyüklerin Hazinesi Alimlerin Mihenk Taşı*. (K. Yavuz, Dü.) İstanbul: Büyüyenay Yayınları.
- Tracy, B. (2014). *Leadership*. New York, United States: Amacom.
- Tutar, H. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yusuf Has Hacib. (1994). *Kutadgu Bilig*. (R. R. Arat, Çev.) Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Yusuf Has Hacib, & Çakıcıoğlu, E. (2011). *Kutadgu Bilig*. İstanbul: Akvaryum Yayınevi.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Paige, B. (2004). Leader Traits and Attributes. J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg içinde, *The Nature of Leadership* (s. 101-124). Sage.



Sürekli Yayınlar

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Adalıoğlu, H. H. (2013). Bir Siyasetname Olarak "Kutadgu Bilig". *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 237-253.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-33.
- Aydemir, Ö. K. (2013). Kutadgu Bilig'in Dilinde Bilgi Kavramı ve İşlevi. *Turkish Studies*, 8(1), 803-810.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Steidmeier, P. (1999). Ethics, Characters, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Batur, Z., & Gölcü, İ. (2013). Kutadgu Bilig'de Anlatımı Güçlendiren Materyaller: İkna Etme Teknikleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 169-202.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Birkenmeier, B. J. (1999). A Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment. *Journal of Management History*, 5(6), 320-333.

- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(3), 667-693.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B.-S., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 89-117.
- Çelik, H. S. (2010). Kutadgu Bilig'de Halk Devlet İlişkileri: Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Türk Dünyası Araştırmaları*(188), 37-50.
- Dedeoğlu, A. Ö. (2008). Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yöneltilen Eleştiriler. *Ege Akademik Bakış*, 8(1), 33-51.
- Demirci, C. (2006). Fen Bilgisi Öğretiminde Etkin Öğrenme Yaklaşımının Bilgi Düzeyi Erişmeye Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 31(139), 10-18.
- Demirel, D. (2014). Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-61.
- Doğan, N. (2002). Kutadgu Bilig'in Devlet Felsefesi I. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 127-158.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Erickson, R. J. (1994). Our Society, Our Selves: Becoming Authentic in an Inauthentic World. *Advanced Development Journal*, 27-39.
- Ertugay, F. (2014). Kutadgu Bilig'de Siyasal İktidarın Meşruluğu ve Devletin Tazimi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(51), 77-99.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 479-514.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5, 18-20.

- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management*, 18(2), 157-168.
- Gözütok, A. (2008). Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig. *EKEV Akademi Dergisi*, 12(34), 357-371.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal (if Occii[iattonal and Organizational Psychol*, 70, 19-34.
- Harvey, P., Martinkoe, W. L., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-12.
- Hater'dan aktaran Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium* (s. 1-38). Illinois: Eric.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role Of Followers in The Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kafesoğlu, İ. (1970). Yazılışının 900. Yılı Münasebetiyle Kutadgu Bilig ve Kültür Tarihimizdeki Yeri. *Tarih Enstitüsü Dergisi*(1), 1-47.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.

- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. K. S. Cameron, R. E. Quinn, & J. E. Dutton içinde, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 241-261). San Francisco: Barlett-Koehler.
- Maloş, R. (2011). Leadership's Trait Theories. *Economic Studies*, 215-220.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, R. M., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Osland, J. S., Franco, S. D., & Osland, A. (2007). Organizational implications of Latin American Culture: lessons for the expatriate manager. *Economia e Gestão*, 7(14), 109-120.
- Öz, F., & Yılmaz Bahadır, E. (2009). Ruh Sağlığının Korunmasında Önemli Bir Kavram: Psikolojik Sağlık. *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 82-89.
- Özmen, A. (2014). Kutadgu Bilig'de Yöneten- Yönetilen İlişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 55-60.
- Pelligrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Pettigrew, A. M. (2001). Management Research after Modernism. *British Journal of Management*, 12, 61-70.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Sarıkaya, M. Z. (2014). Kutadgu Bilig'e göre Bey'in Özellikleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*(30), 551-568.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shamir, B., & Eliaz, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self - efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Şakacı, B. K. (2015). Yönetim ve Siyaset Alanındaki Bir Klasik Temel Eser Esasında Belediye Başkanlarına Tavsiyeler: Kutadgu Bilig'e Dair Analiz. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 45-58.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Taş, A. (2012). Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı. *Türk Dünyası Araştırmaları*(96), 59-82.
- Taş, A., Hızıroğlu, M., Ersoy, A. Y., & Özer, K. O. (2017). Kutadgu Bilig'de Staratejik Düşünmenin İzini Sürmek. *Bilig*(80), 147-178.
- Taş, İ. (2010). Kutadgu Bilig'in Teorik Yapısı. *Turkish Studies*, 5(3), 1880-1897.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research:A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 520-526.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1973). Leadership and Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 321-335.
- Walgenbach, P., & Hegele, C. (2001). What Can an Apple Learn from an Orange? Or: What Do Companies Use Benchmarking For? *Organization*, 8(1), 121-144.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 1, 89-126.
- Weber'den aktaran Towler, A. (2005). Charismatic Leadership Development: Role of Parental Attachment Style and Parental Psychological Control. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 15-25.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.
- Yılmaz, G. (2006). Kutadgu Bilig'de Devlet Fikri. *Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi*(9), 75-98.
- Yılmaz, G. (2014). Türk Devlet Felsefesinde "Kut", "Erdem" ve "Töre" Kavramları. *Kutadgu Bilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi*, 26, 311-374.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Diğer Yayınlar

- Bilig: Kutadgu. (1980). Yeni Hayat Ansiklopedisi içinde. 4, 1131-1132. Doğan Kardeş Yayınları.
- Bilig: Kutadgu. (2004). AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi içinde. 14, 118-119.
- Has Hacib: Yusuf. (1998). Alfabetik Okul Ansiklopedisi içinde. 12, 3664-3665. Görsel Yayıncılık.
- Has Hacib: Yusuf. (2004). Anabritannica Genel Kültür Ansiklopedisi içinde. 22, 513-514. Ana Yayıncılık.
- İslam Ansiklopedisi. (2018, Mayıs 2). *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi*. İslam Ansiklopedisi: <http://www.islamansiklopedisi.info/> adresinden alınmıştır
- Kaya, F. (2015). Kutadgu Bilig'e göre Liderlik Eğitimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Sarıkaya, M. Z. (2014, Aralık). Kutadgu Bilig'e göre Türklerde Bey. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğral, O. (2008). Kutadgu Bilig ve Siyasetname'de Devlet Anlayışı. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. (2018, Mart 7). *T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu*. Güncel Türkçe Sözlük: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9f90e0dcdef8.74884388 adresinden alınmıştır

ÖZGEÇMİŞ

Duygu TERZİ 01.01.1991 tarihinde Denizli’de doğmuştur. Lisans eğitimini 2010-2015 yılları arasında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinde Uluslararası İlişkiler bölümünde; 2013-2016 yılları arasında yine aynı üniversitede İşletme (Çift Anadal) bölümünde tamamlamıştır. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans eğitimine devam eden yazar 2017 yılında araştırma görevlisi olarak göreve başlamıştır ve halen görevine devam etmektedir.

