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

Analysis of the "Gentleman" Figure in Kutadgu Bilig In Terms of Authentic Leadership Approach

Arş. Gör. Duygu TERZİ ÇOBAN**
Prof. Dr. Hasan TUTAR***

ÖZ

Son zamanlarda yönetim ve organizasyon literatürüne özellikle Batılı zihin kalımlarını yansıtan bizim kültür ve zihin dünyamızda herhangi bir karşılığı olmayan birçok kavram girmektedir. Bu kavramlardan birçoğunun olgusal dünyada bir karşılığı olmadığı gibi, bizim zihin dünyamızda ve evren tasavvurumuzda da herhangi bir karşılığı bulunmamaktadır. Söz konusu içeriksiz ve sadece anlamsız bir retorikten ibaret olan bu kavramlarla üretildiği düşünülen bilimsel çalışmalar aslında bilimsel süreçlere bir katkı sağlamadığı gibi, emek, zaman ve zihin israfına neden olmaktan başka bir anlam ifade etmemektedir. Boş bir entelektüel çabadan ve hevesten ibaret kalan bu tür kavramlara ve çalışmalara dikkat çekmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Kutadgu Bilig'deki *bey* figürünün otantik liderlik ile karşılaştırılarak analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın diğer amacı, kendi kültürel köklerimizden ve kadim geleneğimizden kaynaklanan "bey" kavramının anlam içeriği ile batılı düşünce biçimlerinin ürettiği *lider* kavramı arasında karşılaştırma yapmak suretiyle, farklı kültür havzalarında aklın bir noktada buluşmasını ve bilimsel süreçlerde kendi kültür köklerimize dayalı düşünmenin önemini ortaya koymaktır. Araştırmada *Otantik liderlik yaklaşımının Kutadgu Bilig'deki bey figürünü açıklama potansiyeli nedir* sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada doküman analizi ve betimsel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Örneklem seçiminde araştırma sorularının cevaplandırılabilmesi ve belli ölçütleri sağlayan durumların seçilebilmesi için amaçsal örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme stratejisine başvurulmuştur. Araştırmanın örneklemi Kutadgu Bilig metnindeki beyin özelliklerini ifade eden ve bey adının geçtiği dizelerdir. Bu dizelerden doğrudan alıntılar yapılarak, bey imgesinin otantik liderliğin bileşenlerini açıklama yeteneğine bakılmıştır. Otantik liderliğin Kutadgu Bilig'de bey imgesi ile karşılaştırmalı analizi yapılırken, özellikle Batının kendi özgün koşullarından kaynaklanan düşünme biçimlerini kendi kültürümüzden herhangi bir kavramla meşrulaştırma yoluna gitmemeye özel bir önem verilmiştir. Bu çalışmada, Batıda üretilen bir kavrama bizden bir karşılık bulmak yerine, bizdeki kavramsal zenginliğin çağdaş olarak nitelendirilen kavramları fazlasıyla karşıladığı, dolayısıyla kendi toplumumuzun kültürel ve zihinsel kodlarıyla düşünmenin daha doğru bir yaklaşım olacağı varsayımından hareket edilmiştir. Araştırmanın *bulgularına* göre beyin vasıfları otantik liderliğin bileşenlerinden daha fazlasını içermektedir. Bu durum, Türk yönetim geleneğinde bey imgesinin bugün liderlik yaklaşımlarında ifade edilenlerden daha fazla vasıf, nitelik ve beceri ile donatıldığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler
Kutadgu Bilig, bey, otantik liderlik, Yusuf Has Hacib, beyin vasıfları.

ABSTRACT

Recently, many concepts that have no equivalent in our culture and mind world, which reflects especially Western mindsets, have entered into the management and organization literature. Many of these concepts have no equivalent in the factual world, nor do we have any equivalent in our world of mind and in our universe imagination. Scientific studies that are thought to be produced with these concepts, which are empty and only meaningless rhetoric, do not actually contribute to scientific processes and cause waste of labor, time and mind. The main purpose of this study is to draw attention to such concepts and studies which consist of an empty intellectual effort and fad. In this study, it is aimed to analyze gentleman figure in Kutadgu Bilig compared to

* Bu çalışma Duygu Terzi'nin "Kutadgu Bilig'de 'Bey' Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.
Geliş tarihi: 28 Ağustos 2019 - Kabul tarihi: 12 Mart 2020
Terzi, Duygu; Tutar, Hasan. "Kutadgu Bilig'de "Bey" Figürünün Otantik Liderlik Yaklaşımı Açısından Analizi" *Millî Folklor* 125 (Bahar 2020): 202-214

** Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya/Türkiye, duyguterzi@sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2280-0538.
*** Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Bolu/Türkiye, hasantutar@ibu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8383-1464

authentic leadership from modern leadership approaches. Another aim of the research is to reveal the importance of thinking based on our own culture roots in scientific processes and the mental difference between the two insights 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. In the study, the question "what is the potential of an authentic leadership approach to explain the figure of gentleman in Kutadgu Bilig" has been tried to be answered. Document analysis and descriptive analysis techniques have been used in the study. In order to answer the research questions and to select the conditions that meet certain criteria, the criterion sampling strategy was used. The sample of this research is lines of expressions of the gentleman in Kutadgu Bilig and the name gentleman. Directly drawn from these lines, the gentleman figure has been analyzed in terms of components of authentic leadership. In Kutadgu Bilig, while performing a comparative analysis of the figure of the bey in terms of authentic leadership approach, particular attention was paid not to justify the ways of thinking of the West stemming from its original conditions with any concept from our own culture. In this study, instead of finding a response from us to any concept in the West by avoiding such an approach, the conceptual framework in ours meets the concepts which are considered as contemporary; therefore, it is assumed that thinking with the concepts reflecting the cultural and mental functioning of our society will be a more correct approach. According to the findings of the research, the qualities of the gentleman (being noble, intelligent, knowledgeable, fair, accurate, courageous, patient, forgiving, honest, cautious, cautious, vigilant, generous, political owner, good-natured and godliness) largely coincide with the components of the authentic leadership. This situation has shown that the figure of the gentleman is equipped with more qualifications than those expressed in the leadership approaches.

Key Words
Kutadgu Bilig, gentleman image, authentic leadership, Yusuf Khass Hajib, characteristics of gentleman.

Giriş

Kutadgu Bilig, Türk devlet ve yönetim geleneğinin mihenk taşlarından biridir ve çok önemli bir siyasetname örneğidir (Dilaçar 1995: 13). Devlet adamlarına devletin idaresi konusunda tavsiyelerde ve telkinlerde bulunmaktadır. Bu bakımdan tarih boyunca birçok yönetici için başucu kitabı olmuştur. Eser, geçmişte birçok yönetim ve siyaset sorununa çözüm ürettiği gibi günümüzde de pek çok benzer sorunun çözümü için başvurulabilecek önemli bir kaynaktır (Şakacı 2015: 47). Türk yönetim geleneğinde önemli yere sahip olan Kutadgu Bilig'in Türkiye'de yönetim ve liderlik çalışmaları 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, gelecek çalışmalar için izlek olacağı düşünülmektedir. Sadece Kutadgu Bilig için değil; Türk yönetim düşüncesini ve liderlik anlayışını yansıtan çok sayıda eserin yönetim ve organizasyon literatüründe yeterince inceleme konusu yapılmadığı görülmektedir. Aynı zamanda bu eserlerin ilgili literatüre katkılarının Türkiye'de yok sayılma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir (Taş vd., 2017: 148). Bunun Türklerin kendilerine has bir biçimde oluşturdukları devlet ve yönetim anlayışını görmezden gelme eğiliminin bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Taş, 2012: 59).

Kutadgu Bilig, Karahanlılar zamanında Yusuf Has Hacib tarafından yazılmış yönetimden insan ilişkilerine farklı konuları ele alan önemli bir eserdir (Dilaçar 1995: 13). Öyküleyici bir anlatım tarzının benimsendiği ve konu itibariyle eser; *Kün Toğdı, Ay Toldı, Öğdülmiş ve Odgurmış* adlı dört temel karakterin konuşmaları üzerine bina edilmiştir (Yusuf Has Hacib 1994: 2, Gözütok 2008: 364). Eserde temel olarak, bir devletin nasıl daha iyi yönetilebileceği ve bir yöneticinin nasıl olması gerektiği sorularına cevap aranmaktadır. Devletin işleyişiyle ilgili devlet yöneticilerine önemli tavsiyelerde bulunul-

maktadır (Aydemir 2013: 805). Bu tavsiyelerin temel muhatabı "bey"dir. Bey genellikle devletin yöneticisi yani hükümdar (lider) konumundadır (Yılmaz 2014: 79). Hacib, devlet işlerinin aksatılmadan yürütülebilmesi, toplumsal huzur ve güvenliğin sağlanabilmesi için devletin başında bir beyin olması ve onun diğerlerinden farklılaştıran kendine has bazı özelliklere sahip olması gerektiğine inanmaktadır (Kutadgu Bilig 1994). Bu nedenle eserindeki *Beyliğe Lâyık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler* adlı bölümünde beyin taşıması gereken vasıflardan bahsetmiştir. O'na göre bey olacak kişi; *asil, akıllı, bilgili, adil, doğru, cesur, sabırlı, bağışlayıcı, dürüst, tedbirli, ihtiyatlı, uyanık, cömert, siyaset sahibi, iyi huylu, iyi tabiatlı ve takva sahibi* olmalıdır.

Türklerin devlet geleneğinde önemli bir yeri olan liderlik olgusunu "devlet adamının vasıfları" üzerinden mukayeseli bir tarzda inceleyen çalışmalara bugün pek rastlanmamaktadır. Oysa özellikle Bilig'de "*Beyliğe Lâyık Bir Beyin Nasıl Olması Gerektiğini Söyler"* adlı bölümde bir devlet adamının buradaki kavramsallaştırmayla bir "lider"in nasıl olması gerektiği üzerinde özel olarak durulmaktadır. Yönetimin diğer kavramlarında olduğu gibi, bize yeniymiş gibi sunulan *otantik liderliğin* temel varsayımlarına baktığımızda, bu yaklaşımın Türk devlet geleneğindeki liderlik anlayışından farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmada Kutadgu Bilig'de bey imgesinin "otantik liderlik" yaklaşımı açısından karşılaştırmalı analizi yapılırken, özellikle Batının kendi özgün koşullarından ve zihinsel kalıplarından kaynaklanan düşünme biçimlerini kendi kültürümüzden herhangi bir kavramla *meşrulaştırma* yoluna gitmemeye özel bir önem verilmiştir. Bu çalışmada, batıdaki herhangi bir kavrama bizden bir karşılık bulmak yerine, bizdeki kavramsal çerçevenin çağdaş olarak nitelendirilen kavramları fazlasıyla karşıladığı; dolayısıyla kendi toplumumuzun kültürel ve zihinsel işleyiş biçimini yansıtan kavramlarla düşünmenin daha doğru bir yaklaşım olacağı varsayımından hareket edilmiştir.

Bey imgesinin yanında bu çalışmanın temel değişkenlerinden biri "otantik liderlik" kavramıdır. Bu kavram ilk defa Bass vd. (1999: 182) tarafından dönüşümsel liderliğin bir uzantısı olarak ele alınmıştır. Bass vd. (1999: 191)'ne göre liderler, doğru ve iyiye yöneldiklerinde, kendi menfaatlerinin ötesine geçerek grubun iyiliğini düşündüklerinde otantik olarak dönüşümcüdürler. Otantik liderlik, *pozitif psikolojik kapasiteleri ve etik iklimi destekleyen, öz farkındalığı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını, bilginin dengeli işlenmesini ve ilişkisel şeffaflığı teşvik eden davranış biçimi*ne dayalı bir liderlik tarzıdır (Walumbwa vd. 2008: 94). Whitehead'a (2009: 849) göre otantik lider kendisinin farkında olan, takipçilerinin refah düzeylerini yükseltmeye çalışan; ahlaki bir çerçeve oluşturarak yüksek güven tesis etmeye çalışan ve örgütsel başarıyı arayan liderlik tarzını ifade etmektedir. Otantik liderler kendilerini betimleyen bazı özelliklere ve onları yönlendiren bir takım değerlere sahiptirler (Luthans vd. 2003: 248). Savundukları değerler ile eylemleri arasında bir tutarlılık vardır (Shamir vd. 2005: 396). Liderlikleri sahte değildir; bir pozisyonu işgal etmeye başlamanın sonucunda oluşmaz. Liderliklerinin arkasındaki temel motivasyon saygınlık, ödül veya maddi beklentiler de değildir (Shamir vd. 2005: 396); onlar sahih ve otantik insanlardır. Takipçileri ile aralarındaki ilişki gönüllülük ve yürekten bağlılık temelinde çıkarsız bir ilişkidir (Luthans vd. 2003: 248). Özgüvenleri yüksek, kendilerine güvenleri tamdır. Risk alma konusunda gözleri pektir (Luthans vd. 2003:

248, Kernis 2003). Umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki, geleceğe dönük davranırlar, takipçilerinin performanslarını arttırmaya ve onları geliştirmeye çalışırlar. Farklı düşüncelere açıktırlar; fikirlerini değiştirme konusunda çekingen davranmazlar (Luthans vd. 2003: 249).

Otantik liderliğin bileşenleri literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından benzer başlıklar altında incelenmiştir. Bu bileşenler, Kernis (2003: 13), Ilies vd. (2005: 377) tarafından *farkındalık, tarafsız işleme, eylem (otantik davranış) ve ilişkisel oryantasyon;* George ve Sims (2007: 32) tarafından *değerler, amaç, öz disiplin, vicdan ve ilişkiler;* Gardner vd. (2005:346) tarafından *öz farkındalık ve otokontrol (içselleştirme, dengeli süreçler, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış);* Walumbwa vd. (2008: 95) tarafından *öz farkındalık, dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık* olarak ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, "bey imgesi", literatürde yaygın kabul gören ve Walumbwa vd. (2008) tarafından açıklanan "otantik liderlik" bileşenleri ile karşılaştırılmak suretiyle analiz edilmeye çalışılmıştır. Walumbwa vd. (2008: 95) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, *öz farkındalık*, bireyin kendi yaşamını ve genel olarak dünyayı nasıl anlamlandırdığı ve bu anlamlandırma sürecinden nasıl etkilendiğini ifade etmektedir. *Dengeli ve tarafsız değerlendirme,* karar vermeden önce kişinin dürüst ve karar alma süreciyle ilgili bütün faktörleri göz önüne alarak hatasız olarak elindeki bilgiyi yorumlamasıdır (Walumbwa vd. 2008: 95). *İçselleştirilmiş ahlak anlayışı,* bireyin davranışlarını dış baskıların değil, kendi ahlak standartlarının ve değerlerinin yönlendirmesidir (Walumbwa vd. 2008: 96). Kişinin kendi benliğine uygun hareket etmesidir (Kernis 2003: 14). *İlişkilerde şeffaflık,* kişinin otantik benliğini başkalarına sunmasıdır (Walumbwa vd. 2008: 95). *İlişkilerinde şeffaf lider,* takipçileriyle bilgi paylamışında bulunurken dürüst davranır, gerçek fikirlerini doğru şekilde ifade eder ve abartılı duygu gösterilerinden kaçınır (Walumbwa vd. 2008: 95).

Modern zamanların algısına ve Batılı evren tasavvuruna göre geliştirilen otantik liderlik yaklaşımı hem dil olarak hem de inanç ve anlayış olarak "bey imgesi"nden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu araştırmada, "bey" kavramının "lider" kavramını açıklama potansiyeli gösterilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın genel amacı; *"Kutadgu Bilig'deki bey imgesinin otantik liderlik yaklaşımını açıklama potansiyelini* incelemektir. Söz konusu genel amaç doğrultusunda şu sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

- Kutadgu Bilig'deki bey imgesinin "otantik liderlik" kavramını açıklama potansiyeli nedir?
- Beyin ve otantik liderin özelliklerinin ayrışma ve örtüşme noktaları nelerdir?
- Bilig'den hareketle "bey figürü" çerçevesinde yeni bir liderlik modeli geliştirilebilir mi?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma gözlem, görüşme ve *doküman analizi* gibi nitel veriler üzerinden analizlerin yapıldığı ve olayların gerçekçi ve bütüncül olarak incelenmesine (Yıldırım ve Şimşek 2016) elverişli olan nitel araştırma yöntemine göre tasarlanmıştır. Kutadgu Bilig'de bey figürünün, otantik liderliği açıklama potansiyeli üzerine kurgulanan araştırma nitel araştırma desenlerinden doküman analizine göre tasarlanmıştır. Araştırmada doküman analizinin tercih gerekçesi, doküman analizinin sadece nitel veri analizi tekniği değil, aynı zamanda bir araştırma deseni olarak kullanılabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek 2016: 189).

Doküman analizi; günlükler, mektuplar, itiraflar ve diğer kişisel belgelerin yanı sıra, yazılı basın, magazin, dergi, periyodik yazılı kaynaklar, makale ve *kitaplar* kısaca hem basılı hem de web tabanlı her tür bilgi ve belgelerin analizinde kullanılabilir (Bowen 2009: 27) olduğu için ve araştırmanın amacına ve sorularına uygunluğu gerekçesiyle bu araştırmada tercih edilmiştir.

Verilerin Toplanması

"Bey", "hakan" "han" gibi Türk yönetim kültüründe kullanılan ve bugün yaklaşık liderlik kavramına denk düşen kavramların tanımlandığı ve açıklandığı tüm eserler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak bu araştırmanın amacına ve araştırma sorusuna uygunluğu nedeniyle araştırmanın örneklemi Kutadgu Bilig metnindeki beyin özelliklerini ifade eden ve bey adının geçtiği dizelerdir. Örneklem seçiminde amaçsal örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma sorularının cevaplandırılabilmesi ve belli ölçütleri sağlayan durumların seçilebilmesi için amaçlı örnekleme kapsamındaki ölçüt örnekleme stratejisine başvurulmuştur. Ölçüt örnekleme beyin vasıflarının tespit edilmesine ve otantik liderlik ile karşılaştırılmasına imkân vermiştir.

Araştırmada birçok liderlik türünden neden "otantik liderlik" kavramının "bey imgesi" ile karşılaştırıldığı, bu kavramın "bey figürü"nün anlam içeriğine daha uygun olmasından gelmektedir. Çalışmada bey figürü, otantik liderlik yaklaşımı ve otantik liderliğin bileşenleri bağlamında yorumlanmış ve konunun özü 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 bir yaklaşımla yürütülmesini gerekli kılmıştır (Batur vd. 2013).

Araştırmada; Kabusname, Nasihatü'l Müluk,El-Medînetü'l-fâdıla, El-Ahkâmu's-sultâniyye, Siyerü'l Mülk, Devlet Adamlarına Öğütler, Siyasetname, Pendnameler, 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 gibi eserlerde de konu kısmen incelenmiştir; ancak bu eserlerin hiç birinde "bey" imgesi Kutadgu Bilig'de olduğu kadar özel bir başlık altında ele alınmamıştır. O nedenle bey kavramının incelenmesinde bu eser tercih edilmiştir. Kutadgu Bilig'in beyin sahip olması gereken vasıfları açık ve bütüncül bir şekilde ortaya koyması, temalar oluşturmaya ve karşılaştırmalar yapmaya imkân vermesi bu eserin tercih edilmesinde etkili olmuştur. "Bey" imgesi ise Kutadgu Bilig'in ilgili bölümlerinden alınarak betimsel analiz yoluyla analiz edilmiştir.

Veri Analizi

Araştırmanın verilerinin analizinde "betimsel veri analizi" tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizin temel amacı, mevcut durumu doğrudan aktarmak, elde edilen ham verileri düzenlemek ve yorumlamaktır. Araştırmada "bey"in özelliklerini ifade eden dizeler araştırmanın nitel verilerini oluşturmaktadır. Verilerin analizinde Strauss ve Corbin (1998) tarafından önerilen betimsel analiz yöntemi ve Wolcott'un (1994: 10) nitel veri analiz yöntemi birlikte kullanılmıştır. Verilerin analizine ilişkin olarak, öncelikle Bilig'den bey adının geçtiği beyitler ayrı bir Word dosyasında toplanmış, toplanan verilerdeki ortaklıklar tespit edilmiş ve bu doğrultuda *beyin vasıfları* teması 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 yorumlanmaya 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 geçtiği beyitlerden yararlanılmak suretiyle beyin vasıfları ile karşılaştırılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmada geçerliliği ve güvenirliği sağlamak için bazı stratejiler kullanılmıştır. *Geçerliliği* sağlamak üzere uzman incelemesi ve ayrıntılı betimleme yapılmıştır (Maxwell 1992, Creswell 2003, Whittemore vd. 2001) Ayrıca araştırmacı önyargılarını azaltma, aktarılabilirlik hususlarına dikkat edilmiştir. Araştırmanın *güvenilirliği* sağlamak için ise objektiflik ve onaylanabilirliğin yanında *teyit incelemesi* yapılmıştır.

Bulgular

Çalışmada beyin vasıflarını oluşturan on bir ayırıcı vasıf dikkate alınarak bu vasıfların *otantik liderlik kavramını açıklama potansiyeli incelenmeye çalışılmıştır.* Beyin taşıması gereken vasıflar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Asil bir soydan gelmek: 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. Beylik sonradan kazanılamamakta, Tanrı'nın ihsanıyla mümkün olmaktadır. Beyin asil soydan gelmesi Bilig'de aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

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

Liderlik için beyin soylu olmasının şart koşulmasının, otantik liderlik yaklaşımının beyin asalet vasfını açıklayabilme potansiyelini ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Otantik liderlikte asalet gibi bir vasfın aranmaması, Batı düşünce geleneği ile Türk zihinsel yapıları arasındaki ayrışma noktalarından biridir.

Akıllı, bilgili ve zeki olmak: Akıllı insan sorumlu, yüksek ayırt etme gücü, düşünme ve anlama kapasitesine sahiptir. Bilgili olmak ise, *özne ile nesne arasında bağ kurma ve süreci sonucunda ortaya ürün (bilgi) çıkarma kapasitesidir*. Bilgili kişi, bu sürecin öznesi konumundadır. Zekâ ise doğuştan kalıtımla gelen ve eğitim yoluyla değiştirilebilen aklın fonksiyonlarından biridir. Zeki kişi, çevreye uyum sağlama kapasitesine sahip olan, zihinsel fonksiyonlarını uyumlu bir şekilde çalıştırır. Ülkede düzen ve huzurun sağlanması ve işlerin görülebilmesi için beyin akıllı, bilgili ve zeki olması şartı aranmaktadır. Beylik için sadece akıllı olmak yetmemekte; aynı zamanda bilgili olmak da gerekmektedir. Beyin burada sözü edilen vasıfları aşağıda ifade edilmiştir:

"Dünya beylerinden hangileri bilgili olmuş ise, iyi nizam koyanlar ve iyilikte ileri gidenler onlar olmuştur (b.252). Kimde akıl varsa, o asil insan olur; kimde bilgi varsa, o beylik bulur…(b.301). Eğer beylik akıllı bir insanın eline geçerse, o ülkesini huzura kavuşturur…(b.1781). Beyler bilgiyle halka baş oldular ve akılla memleket ve halkın işini gördüler (b.1952). Bey halkı bilgiyle elinde tutar; bilgisi olmazsa, aklı işe yaramaz (b.1968). Bey bilgili, akıllı ve zeki olmalıdır (b. 1971)."

Yukarıdaki beyitlerden yola çıkılarak, beyin akıllı, bilgili ve zeki olması ile otantik liderlikteki zayıf kalmakla birlikte *öz farkındalık* bileşeni ilişkilendirilebilir. Öz farkındalık; liderin, kendi dünyasını

nasıl anlamlandırdığı ve kendisini takipçilerine nasıl ifade ettiği ile ilgilidir (Harvey vd. 2006: 12). Beyin bu özellikleri onun öz farkındalığı ile birlikte düşünülebilir. Beyin öz farkındalığı, zekâ türlerinden biri olan ve Goleman (2011) tarafından duygusal zekâ olarak adlandırılan kavram ile açıklanabilir. Öz farkındalık aynı zamanda "duygusal zekâ"nın da bileşeni olarak ele alınmaktadır (Goleman 2011: 239). Duygusal zekânın temeli olarak görülen öz farkındalık *kişinin kendi duygularını farkında olması, kendini tanımasıdır* (Goleman 2011: 46). Otantik liderin duygusal zekâya sahip olması tek başına onun takipçilerini harekete geçirmeye yetmez. Nitekim Bilig'de de beyin zeki olması, halkının onun yolundan gitmesi için yeterli görülmemiştir. Bilig'de zekâ ve aklın yanında, akla işlevsellik kazandıran bilgiye de büyük önem atfedilmiştir.

Adil ve doğru olmak: *Adil olmak,* bir kimsenin başkalarının hakkını gözeterek davranması ve adaletle iş görmesidir (TDK 2018). *Doğruluk* ise, gerçeğe ve kurallara uygun davranmaktır. Hacib, eserinde adilliğe ve doğruluğa büyük önem vermektedir ki hükümdarın adalet ve kanunla temsil edilmesi bunun en önemli göstergesidir. Beyliğin devamı için beyden; kanunları doğru tatbik etmesi, adaletten ayrılmaması ve kimseye zulmetmemesi istenmektedir. Bunun yanında, beyliğin kanunla varlığını sürdüreceğinden ve beyin itibarını her daim koruması için doğru sözlü olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Halk beyin izinden gitmektedir; bu sebeple beyin davranışlarında doğru olması, iyiyi kötüyü ayırt etme kudreti beyin önemli vasıfları arasında görülmektedir. Eserde adil ve doğru olmakla ilgili olarak aşağıdaki ifadelere rastlanmaktadır:

"Bu Kün-Toğdı dediğim doğrudan-doğruya kanundur (b.355). 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, halk üzerinden zulmü kaldır (b.1435). Kanunlara riayet eden, doğru bey, gerçekten, bir saadettir…(b.3461). Doğruyla eğriyi ayırt edemeyen bir kimse nasıl bey ve halk üzerinde hâkim olur (b.5885). Beylik kanunla ayakta durur (b.5944)."

Beyin adilliği ve doğruluğu ile otantik liderin *dengeli ve tarafsız değerlendirmeler yapması* ve *ilişkilerinde şeffaf davranması* birbiriyle örtüşse bile, adillik ve doğruluk kavramlarının anlam içeriklerinin otantik liderlikte aranan vasıflardan çok daha fazlasını karşıladığı görülmektedir. Bu nedenle otantik liderin burada ifade edilen bileşenlerinin beyin adil ve doğru olma vasıflarını karşılamada yetersiz kaldığı ileri sürülebilir. Örneğin dengeli ve tarafsız değerlendirme, liderin elindeki bilgiyi abartmadan, çarpıtmadan, bozmadan objektif, hatasız ve dürüst bir biçimde değerlendirmesidir; ancak adil ve doğru olmak bundan daha fazlasını gerektirmektedir. Eserde kanunları doğru bir şekilde uygulayan beyin; tebaası arasında bir ayrım gözetmediği, haklıyı haksızdan ayırdığı, kanununun açık hükmüne göre davrandığı, başka birinin iradesini kanunun üzerinde tutmadığı ve zulmetmediği için adil ve tarafsız davranmış sayılacağı üzerinde durulmaktadır. Otantik liderlikte lider-takipçi ilişkisi gönüllülük ve güven esasına dayalı olarak kurulmaktadır (Luthans vd. 2003: 248). Lider, takipçilerine karşı açık ve dürüst davranmadığında güven ortamı kaybolmakta, gönüllülük ilişkisi bozulmaktadır. Bakıldığında her iki ilişki türünde de şeffaflığın düzenin devamı açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Dürüst olmak: Dürüstlük, kişinin sözü ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaması, özü ve sözünün bir olmasıdır (TDK 2018). Beyin halkın güvenini kazanabilmesi ve halkın huzur içinde yaşayabilmesi için dürüst olması gerekir. Beyin dürüstlüğü onun ahlak anlayışının parçasıdır. Bilig'de bir beylik vasfı olan dürüstlükle ilgili aşağıdaki ifadelere rastlanmaktadır:

"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… (b.2038).Yalancı ve hasis kimse nasıl halka beylik edebilir (b.5075). Bey sözü dürüst olmalı …(b.5079). "

Beyin bu özelliği, otantik liderlik yaklaşımındaki *içselleştirilmiş ahlak anlayışı* bileşeniyle 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 vd. 2005: 401). Aslında 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. Bey, otantik liderlikte olduğu gibi *özüne uygun olarak sergilediği davranışlarını* halk üzerinden pekiştirmiş olmaktadır. Beyin dürüstlüğü otantik liderlikte *ilişkilerde şeffaflık* bileşeniyle ilişkilendirilebilir. İlişkilerde şeffaflık, 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.

Cesur olmak: Beyin beylik vazifesini yerine getirebilmesi ve büyük işler başarabilmesi cesur, kahraman ve atılgan olmasına bağlıdır. Cesur olmak cüretkâr olmayı, tehlikeden sakınmamayı gerektirmektedir. Düşmanın bozguna uğratılabilmesi için bey cesaret göstermeli, saygı görmek istiyorsa korkakça davranmamalıdır. Beyin bu özelliği ile *öz farkındalık* bileşeni arasında dolaylı ilişki olduğu ileri sürülebilir. Öz farkındalığı yüksek olan otantik lider neyi başarıp başaramayacağının farkındadır; kendisini iyi tanıdığı için cesurca davranmaktan geri durmaz.

"Bey cesur, kahraman, kuvvetli ve pek yürekli olmalıdır (b.1949). Halk için beyin cesur ve kahraman olması iyidir; büyük işleri ancak bu meziyetlerle karşılamak mümkündür (b.1961). Bey cesur, kahraman ve atılgan olmalı; bey cesaretiyle düşmana karşı koyar (b.2043). Düşmana karşı cesur ve mert olmalı…(b.2085)."

Beyin cesur ve atılgan olması riske girmekten çekinmeyeceğine işaret etmektedir. Benzer özellik otantik lider için de söz konusudur. Otantik lider kendisine güven duyar, risk alma konusunda cesur davranır. Bu özellikleri sayesinde takipçilerini harekete geçirme ve onları ikna etme konusunda zorluk çekmez ve büyük işleri başarma konusunda önemli bir adım atmış olur.

Tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık davranmak: Devlet işlerinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için bey, tedbirli, ihtiyatlı ve uyanık olmalıdır. Beyin ihmalkâr ve ileriyi düşünmeden davranması ve gerekli önlemleri almada kusurlu davranması; düzenin bozulmasına ve beyin beyliğini kaybetmesine neden olabilir. Beyin halkın yöneticisi olarak her an müteyakkız olması gerekir. Beyin ihmalkârlığı halkın zor duruma düşmesine neden olur; bu sebeple

her daim tedbirli davranması önemlidir. Bu vasıflar, otantik liderlik yaklaşımında en iyi ihtimalle *öz farkındalık* kavramıyla karşılanabilir. Öz farkındalık düzeyi yüksek otantik lider, benliğinin bilincinde ve yapıp ettiklerinin farkındadır. Bu farkındalık onun tedbirli ve ihtiyatlı davranmasını kolaylaştırır. Beyin burada ifade edilen vasıfları onun kendi farkındalığından bağımsız düşünülemez. Bu vasıflar eserde aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

"Her yerde insana böyle tedbir ve ihtiyat lâzımdır; beylik işinde ise, daha fazla dikkatli olmalıdır (b.439). Ey hükümdar…halkı gözet, aklın başında ve uyanık ol (b.1436). Bey çok ihtiyatlı çok da uyanık olmalı; beyler ihmalkâr olurlarsa, bunun cezasını başkaları çeker. Bir memleketin bağı ve kilidi iki şeyden ibarettir; biri ihtiyatlılık, diğeri kanundur (b.2014-2015). Hangi bey ihtiyatlıysa, o memleketini muhafaza eder; düşmana boyun eğdirir…(b.2016).

Siyaset sahibi olmak: Devlet işlerinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için beyin siyaset sahibi olması önemlidir. Bey, ülkesinin düzenini siyasetle sağlamakta ve halk, beyin siyasetine bakarak kendisine çeki düzen vermektedir. Aynı zamanda halkın arasındaki huzursuzluk siyasetle giderilmektedir. Burada siyaset, *bir toplumda meşru otoriteye dayanmak suretiyle yapılan varlık ve değer dağıtma faaliyeti* (Oktay 2010: 7) anlamına gelmektedir. Toplumsal görev ve kaynakların meşru otoriteye dayandırılması sürdürülen faaliyetin siyaset olarak nitelendirilmesi açısından gereklidir. Bey, meşru otoritesini kanunla süreklilik kazandırarak siyaset işini yapmakla yükümlüdür. Ülkede ancak bu şekilde sosyal düzen korunabilir. Bununla ilgili olarak şu ifadelere rastlanmaktadır:

"Bey memleket ve kanunu siyasetle düzene koyar; halk hareketini onun siyasetine bakarak, tanzim eder (b.2128).Bey siyasetle memleketini düzene koyar (b.2130). Kötü insanlara karşı siyaset yürütmeli; halk arasında kargaşalığı siyaset yatıştırır (b.2131)."

Beyin memleketini siyasetle tanzim etmesi otantik liderliğin bileşenlerinden *dengeli ve tarafsız değerlendirme yapma* ile ilişkilendirilebilir. Otantik lider karar alırken sürece ilişkin bütün unsurları dürüst ve objektif biçimde dikkate alır ki bu tarafsız ve dengeli değerlendirmeler yaptığının göstergesidir (Walumbwa vd. 2008: 95). Siyaset, devletin idaresi ile ilgilidir. Devletin iyi şekilde idare edilebilmesi için devletin başındakilerin kararları dürüst, adil, toplumun bütün kesimlerinin yararına olacak şekilde alması gerekir.

Cömert olmak: Cömertlik kişinin imkânları ölçüsünde karşılık beklemeksizin başkalarıyla elindekini paylaşma arzusunu ifade eder. Bilig'de beyin cömert olmasına büyük önem verilmektedir. Eserde cömertliğin beyi ebediyete taşıyacağından ve beyin adını ve namını dünyaya yayacağından bahsedilmektedir. Cömertlik, otantik liderlik açısından değerlendirildiğinde takipçilerin maddi durumlarının iyileştirilmesinden çok, onların performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak karşılık bulmaktadır. Cömertlik, otantik liderin *benmerkezci* olmak yerine *biz merkezci* davranışlar sergilemesi ve grubun menfaatlerini kişisel menfaatlerinin önünde tutması (Luthans vd. 2003: 248-249, Shamir vd. 2005: 397) demektir. Sayılan bu liderlik özellikleri *içselleştirilmiş ahlak anlayışı* kapsamında değerlendirilebilecek ahlaki değerler bütünüdür. Bu bakımdan otantik liderin içselleştirilmiş ahlak anlayışını oluşturan bazı değerler Bilig'de cömertliğe tekabül etmektedir.

"Ey hükümdar, hasis olma, cömert ol, cömert; cömertliğin adı ebedî kalır, ölmez (b.1402). Beyin…cömert ve yumuşak huylu olması da lâzımdır (1951). Beye cömertlik ve alçak gönüllülük lâzımdır

(b.2049). Beyler cömert olursa, adları dünyaya yayılır…(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).

Eserde Hacib'in, *Ey hükümdar, hasis olma, cömert ol* şeklindeki çağrısı, cömertliğin, beyin sadece yetki sahibi değil, aynı zamanda otorite ve güç sahibi olabilmesi için gerekli bir vasıf olduğunu göstermektedir. Hacib'in, *Beye alçak gönüllülük lâzımdır* derken, Türk devlet yönetim geleneğinde var olan kollayan, koruyan ve hizmet eden vasıflarıyla öne çıkan *kerim devlet* olgusuna dikkat çektiği anlaşılmaktadır.

Sabırlı ve bağışlayıcı olmak: Eserde aceleciliğin korku neticesinde ortaya çıktığı ve kötü sonuçlar doğurduğu, sabrın ise beylik için önemli bir meziyet olduğu anlaşılmaktadır. Sabır, kişinin telaş yapmadan bir olayın sonuçlanmasını beklemesidir ve bu vasıf beylik mertebesi için gerekli görülmektedir. Bağışlamak ise suçlu bir kimseyi cezalandırmaktan vazgeçmektir. Bu vasıflarla ilgili olarak Hacib şu öğütlerde bulunmaktadır:

"Sabır ve sükûnet bey için bir ziynettir; bunlar beyliğin başta gelen meziyetleridir (b.1988). Acelecilik herkes için fenadır ve deruni bir korku neticesidir…(b.1996). Bey… suçlu kimselerin suçunu affetmelidir (b.2122)."

Hacib'in de belirttiği gibi acelecilik herkes için fenadır; özellikle yöneticiler için geri dönülemez hatalara neden olduğu için daha fena bir durumdur. Bu vasıflar beyin ahlak anlayışının parçalarıdır ve otantik liderin *içselleştirilmiş ahlak anlayışı*nın çok ötesinde erdem ölçütleridir.

İyi huylu ve iyi tabiatlı olmak: Hacib'in aşağıdaki beyitlerinden anlaşılacağı üzere beyin; mütevazı, güzide, merhametli, alçak gönüllü, tatlı dilli, hayâ sahibi, yumuşak huylu, faziletli, tevazu sahibi, kibar, özü sözü bir (*iyi huylu ve iyi tabiatlı)* olması gerekir. Halkın itaatinin sağlanması, memleketin zenginleştirilmesi ve ülkede düzenin tesis edilmesi beyin huyunun ve tabiatının iyi olmasına bağlıdır. Eserde beyin iyi tabiatlı olması onun asaletine bağlanmaktadır. Aksine beyin kötü olması işlerin yolunda gitmemesine, halkın mutsuz olmasına ve memlekette düzenin bozulmasına neden olur. Eserde asaletli bir bey olmayı gerektiren her tür müspet vasıf, beyin şahsında toplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yöneticilerin karakterinin zamanla yönetilenlere sirayet edeceği bilgece tespit edilmiştir.

"Bey iyi olursa, halk da daima ona itaat eder, iyi ve güzel tavır ve harekete sahip olur (b.887). Halk için beyin çok seçkin olması lâzımdır; özü, sözü doğru ve tabiatı güzide olmalıdır (b.1963). Hangi bey kötü tabiata sahip olursa, her iş ters gider…(b.1984). Bey mütevazı ve alçak gönüllü olmalıdır…(b.2121). Bey, memleketini iyice koruyabilmesi için, bir de asıl, hayâ sahibi, yumuşak huylu ve merhametli olmalıdır (b.2169).

Beyin iyi huylu ve iyi tabiatlı olması ile otantik liderlikteki *içselleştirilmiş ahlak anlayışı* bileşeni bir ölçüye kadar ilişkilendirilebilse bile, açıktır ki beyde aranan vasıflar otantik liderin içselleştirilmiş ahlak anlayışının ötesindedir. Dürüstlük alt temasında da belirtildiği gibi eserde beyin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, Hacib tarafından "kut" inancına dayandırılmıştır. Bu bakımdan burada bahsi geçen özellikler bütünü beyin ahlak anlayışının parçalarını meydana getirmektedir. Otantik liderlik açısından baktığımızda liderler, doğru

olanı yapmak için onları yönlendiren bir takım değerlerle hareket ederler (Luthans vd. 2003: 248). 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.

Takva sahibi olmak: Dinin emir ve kurallarına uyan, günahlardan kaçınma konusunda titiz davranan ve inancının bilincinde olan kişi takva sahibidir. Takva sahibi bey, hata yapmamak için özenli ve dinin sınırlandırıcı normatif kurallarına uyma konusunda titiz davranır (KB 1994: b.2191-2192). Takva sahibi bey, yüce değerlerin taşıyıcısıdır ve her tür tutum ve davranışlarında normatif ilkelere göre davranır. Beyin bu özelliği, otantik liderliğin bileşenleri bağlamında düşünüldüğünde *içselleştirilmiş ahlak anlayışı* ve *öz farkındalık* ile örtüşmektedir. Hacib, beyin takva sahibi olması gerekliliği ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

"Gönül ve dilini doğru tut, Tanrıya sığın; Allanın emrine itaatsizlik etme (b1370). Bey takva sahibi ve temiz olmalıdır…(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)."

Eserin yazıldığı dönem ve yazarın inancı göz önünde bulundurulduğunda beyin ahlaki anlayışının dini inancı çerçevesinde şekillendiğini kavramak zor olmayacaktır. Eserde, beyin her tür tutum ve davranışıyla seçkin olması ve halka her konuda örneklik oluşturacak tutum ve davranışlar sergilemesi, ideal devlet düzenine ulaşılabilmesi için beyin kendi erdemine uygun davranması gerektiği pek çok beyitte karşımıza çıkmaktadır (KB 1994). Bu bakımdan konjonktüre (duruma) göre değil; ahlaki ve normatif ilkelere göre tutum ve davranış geliştiren "bey", erdem ve takva ölçütlerini içselleştirir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada *Bey imgesinin otantik liderlik kavramını açıklama potansiyeli nedir* sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Beyin liderlik anlayışının otantik liderlik ile örtüşüp örtüşmediği ve genel olarak liderlik yaklaşımlarının ve özel olarak otantik liderlik yaklaşımının ne kadar yeni olduğu, liderlik kavramını açıklamak için batılı kavramlara başvurmanın gerekip gerekmediği sorgulanmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda otantik liderliğin bileşenlerinin Kutadgu Bilig'deki yöneticilik ve liderlik vasıflarını üzerinde taşıması gereken bey imgesini, açıklama potansiyelinin zayıf olduğu ve dolayısıyla toplumun evren tasavvuruna dayalı olarak ürettiği kavramların daha kuşatıcı ve daha derin bir anlam içeriğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Teorik çıkarsamalar: Beyin *akıllı, bilgili, zeki, cesur, tedbirli, ihtiyatlı, uyanık ve takva sahibi olması,* otantik liderlik yaklaşımında *öz farkındalık* olarak; *adil, doğru ve siyaset sahibi olması* otantik liderlikte *dengeli ve tarafsız değerlendirme* olarak karşılık bulmuştur. Beyin *dürüst, adil ve doğru davranması* ile otantik liderin *ilişkilerinde şeffaf* olmasının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Beyin *dürüst, cömert, sabırlı, bağışlayıcı, iyi huylu, iyi tabiatlı, takva sahibi olması* otantik liderlikte *içselleştirilmiş ahlak anlayışı* olarak ortaya çıkmıştır. Ancak yapılan karşılaştırmalarda bey kavramının hakkının teslim edilmediği, hatta söz konusu karşılaştırmalarda otantik liderlik kavramına hak etmediği bir anlam yüklendiği ileri sürülebilir. Örneğin "beyin *dürüst, cömert, sabırlı, bağışlayıcı, iyi huylu, iyi tabiatlı ve takva sahibi olması* otantik liderlikte *içselleşti-*

rilmiş ahlak anlayışından daha geniş anlamlar içermektedir. Kutadgu Bilig'de beyin soylu olması gerektiği ileri sürülse de otantik liderlikte soyluluğu çağrıştıracak herhangi bir ibareye rastlanmamaktadır.

Sadece Bilig'de değil Türk devlet ve yönetim geleneği içerisinde değerlendirilebilecek pek çok siyasetnamede Türklerin yönetici veya liderlik anlayışlarının izlerini sürmek mümkündür. Özellikle Nizamülmülk tarafından kaleme alınan Siyasetname adlı eser aynı kültürden beslendiği için liderin özellikleri açısından Kutadgu Bilig ile büyük ölçüde benzeşmektedir (Nizamülmülk 2009: 27, 28, 57, 214, KB 1994: b.281, 454, 1948-1949, 2168, 5302, 5079). Ancak Kutadgu Bilig'de bu özelliklerin daha sistematik bir şekilde işlenmiş olması, bu eserin analiz konusu yapılmasında etkili olmuştur. Taş vd.' ne göre (2017: 173) Kutadgu Bilig yönetim alanındaki çalışmalar için önemli referans kaynağıdır. Bu bakımdan eserin sadece liderlik bağlamında değil, yönetimin diğer alanlarında da başvurulabilecek önemli bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

Pratik çıkarsamalar: Özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı, dönüşümsel liderlik gibi liderlik konusunda geliştirilen birçok kuram veya yaklaşımın Kutadgu Bilig'de bey figürü üzerinden kolaylıkla analiz edilebileceği; ancak beyin vasıflarının genel olarak liderlik kuramları, özel olarak da otantik liderlik kuramı tarafından yeterince karşılanmadığı sonucuna varılmıştır. Türkiye'de konuya ilişkin yapılan çalışmaların ilgili literatüre sistematik bir düşünce ya da bir yaklaşım sunmaktan uzak olduğu düşünülmektedir. Bu yönüyle çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Türkiye'de bugüne kadar Kutadgu Bilig gibi önemli bir eserin liderlik bağlamında analiz edilmemesi önemli bir eksiklik olarak tespit edilmiştir. Yalnızca Kaya (2015) tarafından yazılan *Kutadgu Bilig'e göre Liderlik Eğitimi* adlı yüksek lisans tezinde konuya ilişkin kavramsal ve kuramsal bir çerçeve sunulmuş; ancak çalışma nitel ya da nicel bir araştırmayla desteklenmemiştir. Taş vd. (2017) tarafından yapılan *Kutadgu Bilig'de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek* adlı çalışmada ise konu stratejik yönetim bağlamında ele alınmıştır. Bu araştırmanın imkânları ile düşünülecek olursa, burada ifade edilen yaklaşımın hem uygulamaya, hem alana hem de yönteme önemli katkılarının olacağı ileri sürülebilir.

Sonuç olarak Hacib tarafından dile getirilen beyin vasıflarının otantik liderliğin bileşenlerinden daha fazlasını kapsadığı ve dolayısıyla anlam içeriği itibariyle karşılaştırıldığında otantik liderlik kavramının bey kavramını açıklama potansiyelinin zayıf olduğu ileri sürülebilir. Bu durum, ilgili literatürde yeni bir yaklaşım olarak sunulan otantik liderlik kavramının kendi yönetim tasavvurumuz açısından bakıldığında alana yeni bir katkı sağlamadığını göstermektedir. Yapılması gereken kendi kültür tasavvurumuzdan yola çıkarak yönetim literatürüne önemli katkılar yapmaktır.

Sınırlılıklar ve ileri araştırmalar: 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. Ayrıca araştırma liderlik kuramlarının tümüyle değil, bey kavramına yakın anlam içeriği nedeniyle otantik li-

derlik yaklaşımıyla sınırlı tutulmuştur. Buna göre yukarıda ifade edilen eksikliklerin giderilmesi ve konunun anlamının yeterince kavranabilmesi amacıyla şu öneriler geliştirilmiştir: Kutadgu Bilig diğer liderlik teorileri açısından analiz edilebilir. Türk yönetim geleneği içerisinde ele alınabilecek diğer siyasetnameler, çağdaş yönetim kuramları açısından incelenebilir. Bu yolla kültürel mirasımızla aramızdaki mesafeyi kapatacak diğer çalışmaların ortaya çıkması mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

Aydemir, Özgür Kasım. "Kutadgu Bilig'in Dilinde Bilgi Kavramı ve İşlevi". *Turkish Studies* 8 (2013): 803-810.

Bass, Bernard ve Paul Steidmeimer. "Ethics, Characters and Authentic Transformational Leadership Behaviour". *Leadership Quarterly* 10(1999): 181-217.

Batur, Zekeriya ve İsmail Gölcü. "Kutadgu Bilig'de Anlatımı Güçlendiren Materyaller: İkna Etme Teknikleri". *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* 17(2013): 169-202.

Bowen, Gleen. "Document Analysis as a Qualitative Research Method". *Qualitative Research Journal* 9 (2009): 27-40.

Creswell, W. John. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.* Thousand Oaks: Sage, 2003.

Dilaçar, Agop. *Kutadgu Bilig İncelemesi* (3 b.). Ankara: Türk Dil Kurumu Yay,1995.

Gardner, William ve diğer. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly* 16(2005): 343-372.

George, Bill ve Peter Sims. *True North: Discover Your Authentic Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Goleman, Daniel. *Duygusal Zekâ* (10. b.). Çev. Banu Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yay, 2011.

Gözütok, Avni. *Yusuf Has Hacib ve Kutadgu Bilig*. EKEV Akademi Dergisi, 12(34), 357-371, 2008.

Harvey, Paul ve diğer. "Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective". *Journal of Leadership& Organizational Studies* (2006): 1-12.

Ilies, Remus ve diğer. "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes". *The Leadership Quarterly* 16(2005): 373-394.

Kaya, Fatih. Kutadgu Bilig'e göre Liderlik Eğitimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi, 2015.

Kernis, Michael. "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem". *Psychological Inquiry* 14(2003): 1-26.

Luthans, Fred ve Bruce Avolio. 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: Barrett-Koehler, 2003.

Maxwell, A. Joseph. Understanding and Validity İn Qualitative Research. *Harvard Educational Review* 62 (1992): 979-1000.

Nizamülmülk. *Siyasetname*. Çev. Mehmet Taha Ayar. Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi, 2009.

Oktay, Cemil. *Siyaset Bilimi İncelemeleri* (5. b.). İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2010.

Shamir, Boas ve Galit Eliam. "'"What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development". *The Leadership Quarterly* 16 (2005): 395-417.

Strauss, Anselm ve Corbın, Juliet. *Basics of Qualitative Research* (4. Ed.). New York: Sage Publication, 1998.

Şakacı, Bilge Kağan. "Yönetim ve Siyaset Alanındaki Bir Klasik Temel Eser Esasında Belediye Başkanlarına Tavsiyeler: Kutadgu Bilig'e Dair Analiz". *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi* 11(2015): 45-58.

Taş, Ali ve diğer. "Kutadgu Bilig'de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek". *Bilig* 80 (2017): 147-178.

Taş, Ali. "Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı". *Türk Dünyası Araştırmaları* 96 (2012): 59-82.

Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araşırmaları Merkezi İslam Ansiklopedisi. "Takva". http://www.islamansiklopedisi.info/ (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

Türk Dil Kurumu. 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. (Erişim Tarihi: 07.03.2018).

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.

Yılmaz, Gökhan. "Türk Devlet Felsefesinde "Kut", "Erdem" ve "Töre" Kavramları". *Kutadgu Bilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi* 26 (2014): 311-374.

Yusuf Has Hacib. *Kutadgu Bilig.* Çev. Resid Rahmeti Arat. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1994.

Yusuf Has Hacib. *Kutadgu Bilig*. İş Bankası Kültür Yayınları, Çev. Çakan, Ayşegül, 2016.

Walumbwa, Fred ve diğer. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management* 1 (2008): 89-126.

Whitehead, Gordon. "Adolescent Leader ship Development Building a Case for an Authenticity Framework". *Educational Management Administration & Leadership* 37(2009): 847-872.

Whittemore, Robin ve diğer. Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research* 11 (2001): 522-537.

Wolcott, Harry. *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation.* Thousand Oaks: Sage, 1994.