

Türk Yönetim Anlayışının İzinde Dede Korkut Kitabı: Babacan Bir Lider Olarak Oğuz Beyi

Sümeyye Kuşakcı

Öz: *Dede Korkut Kitabı*, Türk kültürünün henüz şifahi olarak var olduğu, yazılı eserler vermediği zamanların ürünüdür. Bu hikâyeler Türk geleneğinin nesilden nesile taşınmasında oldukça kritik bir rol üstlenmiştir. Bu çalışmanın amacı Dede Korkut hikâyelerinde anlatılan bey/han profilini inceleyerek hem geleneksel Türk yönetim anlayışına yönelik kavrayışımızı artırmak hem de modern yönetime ilişkin çıkarımlarda bulunmaktır. Bu çalışmayı benzer diğer çalışmalardan ayıran birinci özelliği hikâyelere yönetim perspektifinden bakmaya çalışmasıdır. Bunun yanında çalışma kullandığı karma yöntem ile de alan yazınına özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Hikâyelerin her biri içerik analizi yöntemi ile incelenmiş, hikâyedeki bey/han olumlu olumsuz özellikleri ile sıralanmış ve bu özellikler üzerinden gömülü teori ile modellemeye gidilmiştir. Oğuz beylerinin liderlik özellikleri, tekrarlanma sıklığı esas alarak 9 ana kategoride sıralanabilir: ahlaki özellikler, teçhizat, yönetsel özellikler, güç & cesaret, soy-sop, yoldaş, inanç, fiziksel özellikler, şatafat & gösteriş. Sonuç olarak çalışmamız Dede Korkut Bey'inin günümüz değer-odaklı liderlik modelleriyle benzerlikleri olmakla birlikte daha çok paternalist bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dede Korkut, liderlik, değer odaklı liderlik, babacan liderlik, gömülü teori, karma yöntem.

Abstract: The Book of Dede Korkut was emerged when Turkish culture existed verbally and had not produced written works yet. These stories, which have continued to be told both orally and in writing for centuries, have also played a critical role in transferring Turkish tradition from generation to generation. The aim of this study is to increase our understanding of the traditional Turkish management approach and to make inferences about modern management by examining the profile of the gentleman/han told in the Dede Korkut stories. The first feature that distinguishes this study from other similar studies is that it tries to look at the stories from the perspective of management. In addition, the study aims to make an original contribution to the literature with the mixed method it uses.

Each of the stories was analyzed by content analysis method, the hero of the story (bey / han) was listed with positive and negative features, and modeling was made with the embedded theory over these listed features. Our study shows that; Leadership characteristics of Oghuz beys can be listed in 9 main categories: moral characteristics, equipment, managerial characteristics, strength & courage, ancestry, comrade, faith, physical characteristics, pomp & show off. It was seen that the main categories were subjected to a deeper evaluation based on the number/frequency of the coded sections; While innate qualities such as nobility or physical appearance can be ignored, moral qualities are indispensable. Moral traits are followed by managerial traits, equipment, and comrade. Strength & courage, on the other hand, plays a protective role as the framework of the model. It can be said that; Dede Korkut Bey displays a paternalistic leadership approach.

Keywords: Dede Korkut, leadership, value-based leadership, paternalistic leadership, grounded theory, mix method

@ Dr. Öğr. Üyesi, İbn Haldun Üniversitesi, sumeyye.kusakci@ihu.edu.tr

0000-0002-9493-2591

Kuşakcı, S. (2023). Türk yönetim anlayışının izinde Dede Korkut kitabı: Babacan bir lider olarak Oğuz Beyi. *İş Ahlakı Dergisi*, 16 (1), ss. 137-173.

Araştırma Makalesi

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m4002
Turkish Journal of Business Ethics, 2023
isahlakidergisi.com

Başvuru : 17.12.2022
Revizyon : 06.04.2023
Kabul : 08.05.2023
Basım : 05.2023

Giriş

Türklerin tarih sahnesine çıkışları, Orta Asya'daki mücadeleleri ve batıya yürüyüşleri pek çok açıdan incelemeye değerdir. Göçebe hayatları ile Türkler hem geniş bir coğrafyayı etkilemiş hem de bu coğrafyalardaki değişimlerden etkilenmişlerdir. Türk milletinin bugün hâlâ önemli bir aktör olarak dünya sahnesinde var olmasının sebebi, belki de Türk toplumunun yüksek adaptasyon yeteneğinde gizlidir.

Bir milletin hikâyesi pek çok perspektiften okunabilir. Yazının yaygınlaşmadığı ve sözlü kültürün hâkim olduğu dönemlere ilişkin bilgilerimiz daha çok o dönemi yansıtan yapılar ve eşyalar üzerindedir. Yazıyla buluşan anlatılar ise kavrayışımıza yepyeni pencereler açar. Ong'a (2014) göre yazı başlı başına dünyanın gidişatını değiştiren bir teknolojidir. Fakat yazıyı yüzyıllar boyunca içselleştirdiğimiz için onu bir teknoloji olarak görmekte zorlanırsınız. Her yeni teknoloji eskisini ortadan kaldırmaz aksine onu pekiştirir, dönüştürür. Bireysel seviyede ise teknoloji insan ruhunu zenginleştirir, genişletir, iç yaşamını yoğunlaştırır. Ong'un bu kıymetli fikirleri eşliğinde diyebiliriz ki Dede Korkut hikâyelerinin ağızdan ağıza Türkistan'dan Anadolu'ya taşınması, taşınırken dönüşmesi ve yüzyıllar sonra olsa da yazıya dökülmesi Türk hayatına ilişkin kavrayışımızı zenginleştirmiş ve genişletmiştir.

Bir kitap olarak doğmasa da sonradan yazılı eser haline getirilen *Dede Korkut Kitabı* Türk medeniyetinin kahramanlık, yiğitlik, cömertlik gibi şifrelerini barındırır. Ayrıca Türk dilinin ve edebiyatının, Türklerin örf ve adetlerinin, Türk ahlak ve törelerinin, inançlarının, kısaca Türk'ün hayatına ilişkin pek çok öğenin tüm doğallığıyla yaşadığı bir eserdir (Gökyay, 1976).

Bulduk (1995) genel olarak destanların, özelde de Dede Korkut hikâyelerinin önemini şu sözlerle vurgulamıştır:

“Destanlar, Türklerin tarihi karakteri ve hususiyetleri üzerine emsalsiz bir kaynak olma özelliğini taşımaktadır. Her bir hikâye, hatta bir kelime dahi bizler için tarihi ipuçları verecek bir öneme sahiptir. Diğer Türk destanlarına nazaran daha geniş bir alana yayılan ve hemen hemen bütün Türk boyları arasında özünü muhafaza ederek yaşayan Dede Korkut ve destanı, bu vasfıyla Türk dünyasının adeta hüviyet cüzdanı olma durumundadır.”

Dede Korkut hikâyeleri üzerinde çalışan bütün araştırmacıların ortak fikri, onun bir şaheser (Sakaoğlu, 1998) olduğu yönündedir. Öyle ki *Dede Korkut Kitabı*, Fuat Köprülü'nün ifadesiyle tek başına Türk kültürünü anlatmaya yeter de artar (Ergin, 2005). Dede Korkut'u bu denli paha biçilmez yapan şey hikâyelerinin geçtiği dönem, kullanılan dil ya da metnin edebi değeri değildir. Bilakis bunların hepsine şamil çok yönlü yapısıdır. *Dede Korkut Kitabı*'nda Beyler de çobanlar da kendine yer

bulur. Sadece erkekler değil kadınlar da konuşur. Tarihi gerçeklikler kadar tabiatüstü yaratıklar da anlatılır. Türk'ün savaşı da düğünü de, Bey'in cesareti de hatası da, yoldaşların sadakati de ihaneti de hikâye edilir. Bu kapsamlı yaklaşım okuyucuya dönemin Türk boylarının sadece nasıl yaşadığının değil, nasıl hissettiğinin, nasıl inandığının, nasıl konuştuğunun da bilgisini verir.

Pek çok klasik metin gibi Dede Korkut hikâyeleri de bugüne kadar edebiyat, dil, antropoloji ve sosyoloji alanlarından bilim insanlarının ilgisini çekmiştir. Metinleri yönetim düşüncesi ya da liderlik perspektifinden okuyan çalışmaların (Bay-sal and Göktaş, 2015; Çakır, 2020) sayısı ise oldukça azdır. 19. Yüzyıldan itibaren sistematik bir biçimde genişleyen liderlik araştırmaları, pek çok kültürün klasik metinlerinden beslenmektedir (Bragues, 2008; Cheng, 2010; Flynn, 2008; Harris, 2010; Jain and Mukherji, 2009; Kumar and Rao, 1996; Takala, 1998). Öte yandan uygulamada yönetim geleneğine tarih boyunca ciddi katkılar yapmış olan Türk medeniyetinin bu alandaki görünürlüğünün azlığı araştırmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Son yıllarda patlak veren kurumsal skandallar ve göz önündeki bazı liderlerin uygunsuz davranışları, hem liderlik araştırmalarının hem de toplumsal ilginin yönünün moralite, ahlak, değerler ve dürüstlük gibi kavramlara kaymasına sebep olmuştur (Hernandez et al., 2011). Bu kapsamda değerlendirilebilecek paternalist (babacan) liderlik bir yandan meşru otorite ve kontrolü tesis etmeyi, diğer yandan da işte ve iş dışında takipçilerin refahı için ilgi ve nezaket gösteren bir tutumu içermektedir (Hiller et al., 2019). Paternalist liderlik araştırmaları daha çok Çin iş dünyasına yoğunlaşmış olsa da kolektivist ve güç mesafesi yüksek pek çok toplumda bu yaklaşım hâkimdir. Türk kültürü özelinde babacan liderlik araştırmaları yine ihmal edilen bir alandır.

Bu çalışmanın amacı Dede Korkut hikâyelerinde anlatılan bey/han profilini inceleyerek hem geleneksel Türk yönetim anlayışına yönelik kavrayışımızı artırmak hem de Türk yönetim anlayışından ilham alarak modern yönetime ilişkin çıkarımlarda bulunmaktır.

Hikâyelerin her biri içerik analizi yöntemi ile incelenecek, hikâyenin kahramanı (bey/han) olumlu olumsuz özellikleri ile sıralanacak ve sıralanan bu özellikler üzerinden gömülü teori ile modellemeye gidilecektir. Böylece Dede Korkut hikâyelerinde tasvir edilen lider/önder profilinin modern yönetim düşüncesi içerisindeki liderlik yaklaşımlarına benzeyen ve onlardan farklılaşan tarafları ortaya çıkarılacaktır. Elbette benzerlik ve farklılıkların pratik anlamda sunacağı katkılar da tartışılacaktır. Çalışmamızın cevaplamayı hedeflediği sorular şu şekilde sıralanabilir:

S1: Dede Korkut Kitabı'nda anlatılan 12 hikâyede tasvir edilen bey/han hangi olumlu/olumsuz özellikleri ile ön plana çıkmaktadır?

S2: Bu özellikler bir lider prototipi ortaya koyabilmek için nasıl sistematize edilebilir?

S3: Dede Korkut'un tarif ettiği lider modelinin, modern liderlik modelleriyle benzeşen ve ayrışan tarafları nelerdir?

Özetlemek gerekirse, bu çalışmayı *Dede Korkut Kitabı*'ni konu edinen diğer çalışmalardan ayıran birinci özelliği hikâyelere yönetim/liderlik perspektifinden bakmaya çalışması olacaktır. Bunun yanında çalışma kullandığı karma yöntem ile de ilgili alan yazımına özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde bağlamsal bir inceleme yapılacak, önce Türk yönetim anlayışı sonra *Dede Korkut Kitabı* detaylı bir değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Hikâyelerin ortaya çıktığı ve kaleme alındığı dönemler, mevzu bahis dönemlerin dini ve kültürel özellikleri, hikâyelerin içeriği ve dili okuyucuya tanıtılacaktır. Bir sonraki bölümde ise modern literatüre dönülecek, hâkim liderlik modelleri tartışılacaktır. Beşinci bölümde çalışmanın metodolojisi, bilhassa nitel bir yaklaşım olan gömülü teori anlatılacaktır. Araştırmanın çekirdeğini oluşturan altıncı bölümde elde edilen bulgular paylaşılacak ve araştırma sorularına verilen cevaplar sıralanacaktır. Sonuçların özetlendiği ve karşılaştırmaların yapıldığı bir tartışma bölümüyle çalışmamız nihayete erecektir.

Türk Yönetim Anlayışının Temelleri

Bir ülkedeki yönetsel gelenekler, alışkanlıklar ve tarzlar o ülkenin kültüründen bağımsız değildir. Kültürler arası yönetim farklılıkların kişilerin ve örgütlerin davranışlarını ne yönde etkilediği sorusu gerek sosyolojide gerekse de işletmecilik alanında önemli bir araştırma konusudur. Adına çalışma ahlakı dese de yönetsel davranışlardaki kültürel farkların yarattığı sorunu belki de bilimsel bir merakla ilk kez ele alıp sistematik olarak inceleyen Alman sosyolog Max Weber olmuştur. Weber, Avrupa'daki Protestan toplumlarla Katolik toplumları karşılaştırmış, daha ileri giderek Çin ve İslam toplumlarını da analiz etmiştir (Weber, 2011). 1960'lar da Japonya'nın Amerika piyasalarına girişi ve hâkim üretim paradigmasını alt üst edişi ile birlikte pek çok araştırmacı Japon yönetim kültürünün farklılıklarına odaklanmıştır. Bunlardan biri olan William Ouchi, Japonların üretkenliğinin yüksek teknoloji ile değil kültürel kodlarla alakalı olduğunu ortaya koymuş ve "Theory Z" dediğimiz bir yaklaşım geliştirmiştir (Ouchi, 1993). Aynı yıllarda konuyu

daha küresel bir temelde ele alan Geert Hofstede ise kırka yakın ülkeyi dört kültürel boyutta karşılaştırmıştır. Bugün altı boyuta ulaşan bu çalışma (Hofstede et al., 2010) kültür araştırmacılarının el kitabı niteliğindedir. Öte yandan Schwartz modeli (Schwartz and Sagiv, 1995) ve GLOBE araştırmaları da (House et al., 2004) bu konuda bahse değer diğer çalışmalardır.

Türk yönetim anlayışını tarif etmek, yüzyıllar boyunca aynı coğrafyada hüküm sürmüş homojen bir kültürün yönetim anlayışını tarif etmek kadar kolay değildir. Çünkü tarih sahnesine M.Ö. 3. yüzyılda Orta Asya’da çıktığı kabul edilen, yüzyıllar boyunca Asya ve Avrupa içlerinde sürekli hareket eden, dini ve kültürel geçişler yaşayan bir toplumdan bahsediyoruz. Türk toplumu ırksal bir bütünlükten çok çeşitli ırklardan oluşan insanların Türk ve çoğunlukla Müslüman kültür etrafında birleşmesinden müteşekkildir. Elbette Türk toplumlarında ve devlet yapısında karşımıza çıkan bazı karakteristik özellikler vardır (Eroğlu, 2018; Gerçik, 2020; Sığırı et al., 2015):

1. Devlet, emniyet ve adaleti tesis etmek için örgütlenmiş bağımsız bir birimdir. Türk yönetim anlayışında devletin bekası her şeyin üstündedir. Devlet itaat edilmesi gereken kutsal bir güçtür ve bu sebeple “baba” ifadesi ile nitelendirilir.
2. Türklerde yöneticiler başta kağan olmak üzere hikmetinden sual olunmayan kadir-i mutlak despotlar değildir. Yöneticinin kamu vicdanında meşruiyetini sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde kağan bile devrilme ve hatta öldürülme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Kağan boğma çok eski bir Türk geleneğidir. Yeniçerilerin sık sık kazan kaldırdığı Osmanlı tarihinde de bu gelenek devam etmiştir.
3. Türklerin anayurdu Orta Asya’dır ve bu bölgeye göçebe kültür hakimdir. Göçebelik; eşitlikçi, özgürlükçü, dayanışmacı ve hoşgörülü bir yaşam biçimini öngörür. Bu anlayış toplumsal hayatta kendisini kolektivizm ve dayanışmacılık olarak gösterir (Roux, 2007). Türklerde yönetim halk içinden seçkin bir grubun imtiyazı değil, bir sosyal paylaşım fonksiyonu olarak tanımlanmıştır.
4. Türklerde çeşitli adlar ve ünler taşıyan hükümdarlar (Kağan, Hakan, Han) hükümdar soyundan gelmek zorunda olsalar da bir seçim sürecinden geçerlerdi. Genellikle vefat eden hükümdarın yaşça büyük oğlu, o yoksa amcası ya da amcasının oğlu seçilirdi. Seçimin geçerli olabilmesi için halkın da katıldığı büyük bir törenin ve büyük beylerden meydana gelen kurultayın tasdik ve kabulü gerekirdi.

5. Katılımcılık Türk yönetim kültürünün temel özelliklerindedir (Güvenç, 2021). Daha ilk Türk devletlerinden başlayarak kurultay vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Nizam-ül Mülk *Siyasetname* isimli eserinde istişarenin önemini uzun uzun anlatmış, hükümdara âlimlerle fikir alış-verişinde bulunmasını salık vermiştir (Nizam-ul-Mülk, 1981). Uygur sarayında “kengeşçi” adı verilen danışmanlar, Büyük Selçuklu devlet yapısında “müşavere meclisi” yer almıştır. Kurultay geleneği İslamiyet’in kabulünden sonra “divan” adını alarak devam etmiştir.
6. Türklerin toplum düzeni batılı feodal ya da kapitalist toplum düzenlerinde olduğu gibi kişiyi topluma yabancılaştıran bir düzen değildir. Batıda yönetilenler yöneten için yaşarken, Türklerde yöneten yönetilenler için vardır. Örneğin Fransa Kralı 14. Lois “devlet benim, uyruklarımın canı ve malı benimdir” derken Bilge Kağan 8. yüzyıla ait kitabesinde “Türk milletine hizmet için gece uyumadım gündüz oturmadım” demiştir (Tekin, 1995).
7. Kağanın vazifesi halka bakıp onları gözetmek, doyurmak, boyları bir arada tutmak ve düşmanlara karşı korumaktır. Kül Tigin kitabesinde geçen “Tengri bağışlasın, devletim var olduğu için, kısmetim var olduğu için ölecek milleti diriltilip besledim, çıplak milleti elbiseli, fakir milleti zengin kıldım” ifadeleri bu bakış açısını yansıtmaktadır. Bu aynı zamanda Türk yönetim anlayışındaki paternalistik özelliklere de işaret etmektedir. Öte yandan, Kağan’ın görevini yerine getirmemesi ve halkına bakmaması durumunda Kut’unun Tanrı tarafından geri alınacağı düşünülür. Modern Türk işletmelerinde dahi çalışanların yöneticilerden babacan-otoriter bir tutum beklemelelerinin temelinde bu tarihi kültürel özellikler yatıyor olmalıdır (Sargut, 2015).
8. Türklerde liderlerin özelliklerini betimleyen birçok yazılı ve sözlü kaynağa rastlamak mümkündür. Yukarıda bahsedilen Orhun Kitabeleri ve Yusuf Has Hacıp’in 1070 yılında Karahanlı hükümdarına sunduğu *Kutadgu Bilig* bu kaynakların ilklerindedir. Hakan’ın nitelikleri sayılırken bilge ve alp olmanın ötesinde erdemli bir insan olmak vurgulanmaktadır. Yusuf Has Hacıp bir yandan “kim halka hâkim olursa onun tabiatı yumuşak, hareketleri adilane olmalıdır” der. Diğer yandan da bir yöneticide olmaması gereken özellikleri sıralar: “Beş şey kendinden uzak tut: Acelecilik, Cimrilik, Hiddet, İnatçılık, Yalancılık” (Yusuf Has Hacıp, 2008).

9. Merkezi bürokrasi Türk devletlerinin ve dolayısıyla Türk devlet geleneğinin önemli bir özelliğidir. Bu özellik feodal bir yapının oluşmasını engellemiştir. Bunun en önemli sebebi de Türk devletlerinde toprak mülkiyetinin tesis edilmemesidir.
10. Türklerde en sistemli örgütlenme uygulaması askerlikte görülmektedir. Ordu eski Türkçe’de merkez anlamına gelen *orta* sözünden türemiştir. Hun İmparatoru Mete’nin M.Ö. 220 yılında geliştirdiği sistem bugün hâlâ modern ordularda kullanılmaktadır.
11. *Töre*, eski Türk sosyal hayatını düzenleyen mecburi normlar bütünüdür. Bir görüşe göre Töre eski Türk dininin de adıdır. Hükümdarlar dahi hep töreye tabi idiler. Yöneticiler gelip geçici, Töre ise bakıydı. Bu yüzden Türk devletlerinin büyük ölçüde kanun devleti olduğunu söylemek yanlış bir ifade sayılmaz.

Dede Korkut’a Dair

Dede Korkut Kitabı Türk toplumunun günlük anlatıları arasında altıncı yüzyıldan itibaren yer bulmakla beraber, yazılı bir eser halini alması çok daha sonradır. 1815 yılında Dresden’de keşfedilen kopyanın 15. yüzyılın ikinci yarısında kaleme alındığı tahmin edilmektedir. *Dedem Korkut âlâ Lisân-ı Tâife-i Oğuzân* (Oğuz Boyunun Diliyle Dedem Korkut Kitabı) adıyla gün ışığına çıkarılan eserin Türk topraklarında basımı ise ancak yüz yıl sonra olmuştur. 1916 yılında Kilisli Muallim Rıfat tarafından Osmanlıca olarak neşredilen eser 1938’te Orhan Şaik Gökyay tarafından ilk kez Latin harfleriyle basılmıştır. Dresden’den sonra Vatikan’da bulunan kopya, esere yönelik akademik ilgiyi arttırmış, Muharrem Ergin 1958 yılında asıl metinlere dayanan ilk bilimsel incelemeyi yürütmüştür. O günden bugüne Dede Korkut artan ilgi ile tekrar tekrar basılmış, pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve akademik yayınlara tartışma konusu olmuştur (Zeyrek, 2015).

Dede Korkut diğer adıyla Korkut Ata bazılarına göre kitabın yazarı, bazılarına göreyse hikâyeleri kopya edendir. Korkut Ata eserin önsözünde İslamiyet’in doğuş yıllarına denk gelen bir dönemde Türkistan’da yaşamış bilge bir kişilik olarak tasvir edilmektedir. Öte yandan Korkut Ata’yı İslamiyet öncesi dönemde vezirlik vazifesi yürütmüş bir devlet adamı olarak anlatan kaynaklar da mevcuttur. Belki de Korkut Ata, İslam’ın kabulünden önceki dönemin kâhini iken, İslamlaşma sürecinde yaşanan kültürel dönüşümle birlikte halk söyleyişinde yeni bir manevi kimliğe bürünmüştür (Özdemir, 2003). Hangi devire ait olursa olsun Dede Korkut halkın

atası, güçlü bir ozan ve bilge bir kişiliktir. Öyle ki, hanlara öğütler verir, yol gösterir, güçlükleri çözüme kavuşturur (Gökyay, 1994).

Hikâyelerin geçtiği zaman ve mekânlar da benzer bir tartışmaya konu edilmiştir. Oğuzların Türkistan'dan henüz ayrılmadıkları dönemlere işaret eden zamansal ifadeler ve buralara özgü toplumsal yapı, isimler ve söyleyişler, Azerbaycan ve Anadolu coğrafyasına ait yer isimleriyle beraber anılmaktadır. Öyle görünüyorki; hikâyeler aslında çok eski dönemleri işaret ederken, tarihi süreçte dönüşerek İslamleştirilmiş ve mahallileştirilmiştir. Sümer'in (akt. Türker, 2011) ifadesi ile "Oğuzların eski yurtlarında ozanlar vasıtasıyla halk arasında yaşatılan bu destanlar zamanın zaruri olarak getirdiği bazı tesirlere uğradıktan sonra Doğu Anadolu ve Azerbaycan coğrafyasında yeniden yazıldı ki, şimdi elimizde olanlar bunlardır."

Gökyay (1994) da Dede Korkut destanlarıyla ilgili olarak benzer bir kanaate sahiptir: Hikâyelerin oluşumu yazıya geçirilmelerinden çok öncedir. Türkistan'da ortaya çıkan bu söyleyişler yüzyıllar sonra Akkoyunluların hüküm sürdüğü bugünkü Kars ve Erzurum civarında kaleme alınmıştır. Altıncı yüzyıldan 15. yüzyıla, Gök Tanrı inancından İslamiyet'e, Türkistan'dan Anadolu'ya uzanan bir yolculukta Dede Korkut hikâyelerinde hem İslami öğelere hem de Şaman kültürünün izlerine rastlamak şaşırtıcı değildir. Cenkten önce abdest alıp, namaz kılp, salavat getiren beyler kâfir kızlarının elinden içki içerler. Kayın ağacı, kartal, alaca kuş vb. şaman sembolleri söyleyişlerde sıklıkla tekrar edilmekte, günlük hayat içerisinde etkisini korumaktadır. *Dede Korkut Kitabı* ile ilgili en ilginç yaklaşımlardan biri hiç şüphesiz Kemal Abdulla tarafından ortaya konmuştur. Abdulla (2012) hikâyelerin Türk toplumunun mitolojiden yazıya geçişinin bir yansıması olduğunu ve diğer medeniyetlerin mitolojik hikâyeleriyle, özellikle de Yunan mitolojisiyle benzerlikler taşıdığını iddia etmiştir.

Dede Korkut Kitabı şekil bakımından destan ile halk hikâyesi arasında bir geçişi temsil eder. Bu nedenle hem nesir hem de manzum bölümlerden oluşur. Özellikle nesir kısımları gereksiz edebi süslemelerden uzak, kısa, yalın ve yapmacıksız bir üslupta karşımıza çıkar. Bu her seviyeden insanın kolaylıkla anlayabileceği bir konuşma dilidir. Soylama olarak adlandırılan manzum bölümler ise duygu yoğunluğu ile ayırt edilir. Çok sevinen, korkan ya da hüznlenen kahraman bu manzumlar yoluyla duygularını ifade eder. Özellikle manzum kısımlardaki mecazlar/metaforlar (Göz açıp gördüğüm, gönül verip sevdiğim / Kaza benzer kızım, gelinim / Tepe gibi et yağ, göl gibi kırmızı sağdır, vb.) halkın ortak benzetme ve deyimleridir (Ergin, 2005). Hikâyelerde sıklıkla geçen "Hanım hey!" ünlemi hikâyelerin bir hükümdar önünde anlatıldığına ya da dinleyicilere verilen değere işaret eder (Demirci, 2020).

Dede Korkut Kitabı'nda Hunlardan bu yana hâkim devlet teşkilatı anlayışımızı görmek de mümkündür. "Hanlar Hanı Bayındır Han" hikâyelerin geçtiği dönemde toplumun en üst seviyesini temsil eder. Tek başına bir hikâyeye konu olmamakla birlikte her hikâyede adından söz edilen Bayındır Han Oğuzların tartışmasız hükümdarıdır. Onun kapsayıcı otoritesi Oğuz boylarını birlik ve düzen içerisinde tutan güçtür ve bu yüzden de karizmatik bir liderlik olduğu söylenebilir. Bayındır Han'ın damadı olarak tanıtılan Han Kazan ise ikinci adamdır. Beylerbeyi, vezir ve paşa gibi unvanlar Han Kazan için kullanılmaktadır (Yıldız, 2018). Daha çok Dresden yazmasına göre şekillenen güncel baskılar bir önsöz ve 12 hikâyeden oluşur. 12 Oğuz Bey'ini anlatan bu 12 hikâye birbirinden bağımsız gibi görünse de bir bütünlük arz eder. Tekrar eden savaş sahneleri, tabiatüstü/insanüstü varlıklarla mücadele, tarihi gerçeklerle de uyuşan iç savaşlar metnin kendi içindeki tutarlılığının göstergeleridir.

Eserin Türkiye'deki ilk baskısını hazırlayan Kilisli Muallim Rıfat Bey'e göre eserde göze çarpan 4 temel mesaj vardır: Kahramanlık, ahlak, aile içi muhabbet ve evlat yetiştirme (Zeyrek, 2015). Rıfat Bey'in bu kapsayıcı özeti gerçekten takdire şayandır. Çünkü neredeyse her bir hikâyede aileden topluma uzanan bir çizgide sevgi, ahlak ve kahramanlık vurgulanmaktadır.

Teorik Arka Plan: Liderlik

Kurumsallaşmış bir yönetim anlayışının ya da seçilmiş bir temsilcinin olmadığı topluluklarda bile, karar verme süreçlerini yöneten ve topluluğu harekete geçiren-diğer bir ifadeyle liderlik rolü üstlenen- biri ya da birilerine rastlamak mümkündür (Lewis, 1974). Oldukça kapsamlı bir kavram olan liderlik, sosyal bilimlerin bütün alanlarında en çok tartışılan ve araştırılan konulardan biridir. Modern anlamda liderlik araştırmalarının başlangıcı ise 19. yüzyıla kadar gitmektedir. Yammarino'ya (2013) göre 20. yüzyılın başından günümüze kadar geçen yüzyılı aşkın süre liderlik çalışmaları bağlamında; müteaddit araştırmalar, çoğunlukla kavramsallaştırılmış, zaman zaman da doğru biçimde test edilmiş liderlik fikirleriyle doludur.

Literatürde pek çok farklı liderlik tanımı bulmak mümkündür. Alanının saygın isimlerinden Bass'a (2008) göre liderlik, herhangi bir grupta iki veya daha fazla üyenin arasındaki etkileşimdir. Bu etkileşim, içinde bulunulan durumu yeniden yapılandırma, algılama ve üyelerin beklentilerini içerir. Literatürde hâkim liderlik teorileri özellik, davranış, durum ve modern teoriler şeklinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma aynı zamanda liderlik kavramının tarihi gelişimini de yansıtır.

Özellik Teorileri

Özellik teorileri 19. yüzyılda *great man* teorilerinden evrilmiştir. Bu teorilerin temel kabulü, liderleri, lider olmayanlardan ayıran belli başlı yetenekler ve kişisel özellikler olduğudur (Carlyle, 2008). Bu anlayış; lider olunmaz, lider doğulur fikrini destekler. Kişi doğuştan getirdiği özel nitelikleri sayesinde çevresel şartlardan bağımsız olarak liderlik rolünü üstlenir. Empirik araştırmalar göstermiştir ki; özellik teorileri etkin ve başarılı liderliği açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

20. yüzyılın ikinci çeyreği itibariyle popüleritesini kaybeden özellik teorileri, 21. yüzyılda tekrar bilim dünyasının karşısına çıkmıştır. Bu yeni-özellik teorilerine göre, liderlik doğuştan gelen bir özellik değildir. Başarılı liderlerin doğuştan getirdikleri ortak özellikleri vardır. Ancak bu özellikler lider olmaya yetmez, sadece lider olmanın ön şartlarıdır. Örneğin; Kirkpatrick & Locke (1991) tarafından geliştirilen ve yaygın kabul gören Yedi Karakter Modeli'ne göre asli hasletler, kısmen doğuştan gelir ancak zamanla geliştirilebilir. Bu özellikler; çabalama, liderlik motivasyonu, dürüstlük, kendine güven, bilişsel yetenekler ve saha bilgisidir.

Davranış Teorileri

1930'lu yıllarda durum teorileri empirik çalışmalara yenik düşünce, “başarılı lider kimdir?” sorusunun yerini “başarılı lider nasıl davranır?” sorusu almıştır. Lewin, Lippitt ve White'a (1939) göre “otoriter”, “demokratik” ve “liberal” olmak üzere üç tip liderlik davranışı mümkündür. Ohio State Üniversitesi araştırmaları lider davranışını “kişiyi dikkate alma” ve “insiyatif” boyutlarında değerlendirirken, Michigan Üniversitesi bu davranışları paralel biçimde “kişiyeye yönelik davranış” ve “işe yönelik davranış” olarak sınıflandırmıştır. Davranış yaklaşım Blake ve Mouton tarafından geliştirilen “Yönetim Tarzı Matrisi” ile literatürdeki yerini korumuştur. Daha önceki araştırmalara benzer biçimde “Yönetim Tarzı Matrisi” de lider davranışını iki boyutta; üretime ve yahut kişiler arası ilişkilere yönelik olarak sınıflandırmış ve derecelendirmiştir (Hernandez et al., 2011).

Durumsallık Teorileri

Davranış teorileri; özellik teorilerine yöneltilen başarılı liderliği açıklamakta yetersizlik eleştirilerinden nasibini almıştır. Genelde dünya düzeninin özelden işletmelerin artan karmaşıklığı, liderlik sürecini etkileyen faktörlerin sayısını artırmıştır. Bu durum iki sonucu beraberinde getirir. Birincisi yönetmenin tek bir doğru yolu olduğu söylenemeyeceği, ikincisi ise bireyin iyi bir lider olmayı öğrenebileceğidir.

Fiedler tarafından 1967’de ortaya konulan “Etkin Liderlik Teorisi” en eski ve en bilinen durumsal liderlik teorisidir. Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilen bir diğer durum teorisi olan “Astların Olgunluğu Modeli”ne göre ise dört temel liderlik tarzı tanımlanabilir. Bunlar “Emreden” (Anlatıcı), “İkna Edici”, “Katılımcı” ve “Temsil Edici” liderlik biçimleridir. Vroom’un “Beklenti Teorisi”ne dayanan “Amaç-Yol Teorisi” ise 1970’lerde House tarafından ortaya konulmuştur.

Modern Liderlik Teorileri

Durumsallık teorileri, pek çok açıdan hâlâ kabul gören liderlik teorileri olarak popüleritesini sürdürse de, aktüel liderlik araştırmaları daha çok lider-takipçi ilişkisini ve karizmatik-vizyoner liderliğin çeşitli yönleri ön plana çıkarmaktadır (Nahavandi, 2009). Yaşamın değişik alanlarından başarılı kabul edilen liderlerin bilimsel ve dikkatli bir değerlendirmeye tabi tutulması, literatüre “Karizmatik” ve “Dönüştürücü Liderlik” gibi yeni liderlik teorilerini kazandırmıştır (Bass and Bass, 2008)

Araştırmacılar bu yeni akımları bir arada değerlendirmeyi uygun bulmuştur. Çünkü hepsinde aşağıda yer alan ortak temel özellikler gözlemlenmiştir:

- Yeni liderlik teorileri lider-takipçi ilişkisine özel bir önem atfeder.
- Başarılı bir lider geniş bir vizyon belirler ve bunu organizasyon içinde oldukça başarılı bir biçimde yayar.
- İlham, başarının arkasındaki anahtar kelimedir.

Son yıllarda patlak veren kurumsal skandallar ve göz önündeki bazı liderlerin uygunsuz (gayr-i ahlaki) davranışları, hem liderlik araştırmalarının hem de toplumsal ilginin yönünün moralite, ahlak, değerler ve dürüstlük gibi kavramlara kaymasına sebep olmuştur (Hernandez et al., 2011). “Değer-odaklı Liderlik”, “Otantik Liderlik”, “Etik Liderlik”, “Babacan Liderlik”, “Hizmetkâr Liderlik” ve “Manevi Liderlik” gibi yaklaşımlar yukarıda bahsedilen olumsuz gelişmelerin sonucunda literatürde kendine yer bulmuştur.

Etik liderlik, bireysel düzeyde ve ikili ilişkilerde “doğru” davranışların sergilenmesi ve bu tür davranışların iletişim, pekiştirme ve karar verme süreçleri yoluyla takipçiler arasında yaygınlaştırılması olarak tanımlanabilir (Brown ve Treviño, 2006). Brown ve Treviño’nun bu tanımından yola çıkarak diyebiliriz ki; etik liderliğin “erdemli birey” ve “erdemli yönetici” olmak üzere iki boyutu vardır.

“Otantik” sözlükte muteber, güvenilir ve geçerli anlamlarına gelmektedir. Gardner vd. (2005; akt. Copeland, 2014) otantik liderliği düşüncelerini, duygularını,

ihtiyaçlarını, isteklerini, tercihlerini ve inançlarını tanıma, kabul etme ve bu içsel duygu ve inançlarla tutarlı bir biçimde hareket etme olarak tanımlanmaktadır. Otantik bir liderde iki temel özellik ön plana çıkar: “Öz-farkındalık” ve “öz-denetim.” Luthans ve Avolio’ya (2003; akt. Copeland, 2014) göre otantik liderlik; karizmatik, dönüştürücü ve etik liderlik yaklaşımlarının çekirdeğini oluşturmaktadır.

Daha çok dinle ilişkilendirilen maneviyat kavramı 21. yüzyılda yeniden keşfedilmiş ve popüler bir kavram olarak yeniden tanımlanmıştır. Twigg ve Parayitam’a (2007) göre, aşkınlık ve bağlılık boyutlarını içeren maneviyat, “daha yüksek bir varlığa ilişkin farkındalık ve dünyevi şeylere ilgi derecesidir.” Fry (2003) ise manevi liderliği “kişiye bir varoluş felsefesi aşıl原因, görev ve aidiyet duygusu kazandıran, kendini ve diğerlerini içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Erdemlilik, son yıllarda önem kazanan ve tanımlanmaya çalışılan bir başka kavramdır. Pearce, Waldman ve Csikszentmihalyi (2006) erdemli liderliği “doğruyu yanlıştan ayırmak, adalet ve dürüstlüğü sağlamak için adımlar atmak, takipçilerini doğru ve ahlaki hedefler peşinden gitmeleri için ikna etmek ve onlara bu süreçte yardım etmek” olarak tanımlar. Erdemli liderlik birbirini tamamlayan iki boyutta sağlanabilir. Birinci boyut liderin kişisel özellikleri ve yaklaşımlarından beslenir. İkinci boyut ise kurum içi etik kod, ödül-ceza sistemi vb. uygulamalarda kendini gösterir.

Hizmetkâr liderlik bir başka çağdaş liderlik yaklaşımıdır. Açıkçası liderleri kurumlarının ve takipçilerinin hizmetkârı olarak görmek, liderliği sorumluluktan ziyade bir pozisyon olarak algılayan modern toplum için alışılmadık dışında bir düşünce tarzıdır (Morton, 2013). 1970’lerde bu kavramı ortaya atan Greenleaf’e (1970) göre lider, liderlik etme arzusundan ziyade hizmet etme motivasyonu ile hareket eden kişidir.

Son olarak inceleyeceğimiz modern yaklaşım paternalist (babacan) liderlik yaklaşımıdır. Farh ve Cheng (2000, akt. Hernandez et al., 2011) paternalist liderliği “güçlü disiplin ve otoriteyi babacan bir yardımseverlikle birleştiren yaklaşım” olarak tanımlamışlardır. Paternalist lider bir yandan meşru otorite ve kontrolünü açıkça tesis ederken, diğer yandan da işte ve iş dışında takipçilerinin refahı için ilgi ve nezaket gösteren bir tutum içerisindedir (Hiller et al., 2019). Çin iş dünyasında hâkim liderlik tarzı olan bu yaklaşım tahmin edileceği gibi Konfüçyen değerlerden beslenmektedir. Öte yandan Türkiye, Meksika, Malezya, Pakistan ve Hindistan gibi diğer kolektivist

ve güç mesafesi yüksek ülkelerde de gözlenmektedir. Paternalist liderlik 3 alt boyuttan oluşmaktadır: Yetkinlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik (Lau et al., 2019).

Liderlik yaklaşımları arasında modern liderlik yaklaşımlarını bizim açımızdan önemli kılan şey özellikler, davranışlar, şartlar ve değerleri bir araya getiren hatta harmanlayan çok faktörlü bir sistem öngörmesidir.

Metodoloji: Gömülü Teori

Şüphe yok ki; başarılı bir bilimsel çalışmanın anahtarı, cevaplamaya çalıştığımız sorulara en uygun metodolojiyi belirlemektir. Okumakta olduğunuz araştırmada, akabinde detaylı bir biçimde tanıtmaya çalışacağımız nitel bir analiz metodu olan “gömülü teori” kullanılmıştır.

Araştırmamızla ilgili belirtmemiz gereken bir diğer önemli nokta da veri kodlama, analiz ve görselleştirme aşamalarının her birinde bir çeşit CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) olan MAXQDA isimli programdan faydalanmış olmamızdır.

Gömülü teori, 1967 yılında Barney Glaser ve Anselm Strauss isimli iki sosyoloğun sağlık bilimleri alanında araştırmalar yaparken geliştirdikleri bir nitel analiz metodudur. Gömülü teorinin amacı uygulamada gizlenmiş olan teoriyi ortaya çıkarmaktır. Kurucularına göre gömülü teori; sosyal araştırmalar yoluyla sistematik bir biçimde elde edilen datalara dayalı bir teorinin keşfidir (Glaser and Strauss, 1967). Zaman içerisinde gömülü teori metodunu uygulayanlar ve bu konuda yazanlar arasında, başta yaklaşımın kurucuları Glaser ve Strauss arasında olmak üzere, önemli fikir ayrılıklarını ortaya çıkarmış olsa da yaklaşımın temel varsayımları geçerliliğini korumaya devam etmektedir (Egan, 2002):

Gömülü teori ile bir araştırmaya başlarken bilim insanının zihninde kabul edilmiş herhangi bir teorik çerçeve bulunmaz. Araştırılacak olguya dair temel bir kavrayış yeterli kabul edilir. Gömülü teorinin bir diğer ayırt edici özelliği ise şöyle ifade edilebilir: Veri toplama, veri analizi ve teori geliştirme aşamaları belirli bir sıralama ile ilerlemez, bilakis araştırmanın ilerleyişine göre aşamaların yinelenmesi ve eş zamanlı devam etmesi mümkündür. Araştırmacı bir yandan veri toplar, bir yandan verilerini değerlendirerek daha somut kavramsal kategorilere ulaşır. Böylece anlamaya çalıştığı fenomene uygun teori, doğal ve endüktif bir biçimde eş zamanlı ortaya çıkar.

Kodlama ve Analiz

Bu çalışmada daha çok Glaser tarafından sürdürülen klasik yaklaşım takip edilecektir. Klasik gömülü teoride data kodlama süreci; “açık kodlama”, “seçici kodlama” ve “kuramsal kodlama” olmak üzere üç basamakta ilerler. Araştırmamız kapsamında kodlamaya ve analize tabi tutacağımız ham veri *Dede Korkut Kitabı* isimli eserdir. Eserin Kültür Bakanlığı tarafından 1976’da *Dede Korkut Hikayeleri* başlığı ile yayımlanan Orhan Şaik Gökyay tercümesi dikkate alınmıştır.

Başlangıç aşaması olan açık kodlama safhasında ham veri, kapsamında hiçbir sınırlamaya gidilmeksizin, defalarca, satır satır, paragraf paragraf okunmuş ve kodlanmıştır. Kodlama ilerledikçe, benzer kodlar yeniden gruplandırılıp, karşılaştırılmıştır. Bu metot gömülü teorinin kritik öneme sahip öğelerinden birisidir ve “sürekli karşılaştırmalı yöntem” olarak isimlendirilir.

İkinci kodlama basamağı olan seçici kodlama; oluşturulmak istenen teori bağlamında amaca uygun, bağıntılı kategorileri mevzu dışı kategorilerden ayırt etmeyi ifade eder. Bu amaçla metin içerisinde liderlik ile en ilgili pasajları içeren kodlar, birlikte daha güçlü anlam ifade ettikleri ana kategorilere toplanmıştır.

Kuramsal kodlama, kodlamanın son basamağıdır ve bize bütüncül bir saha, en-gin bir tasvir ve yeni bir bakış açısı sunar (Glaser & Holton, cited in Jones & Alony, 2011). Daha önceki basamaklar veriyi önce parçalara ayırıp, daha sonra benzerliklerine göre gruplandırırken kuramsal kodlama parçaları tekrar, başka şekillerde bir araya getirip bir teori ya da önerme geliştirmemizi sağlar.

Teori Geliştirme

Gömülü teorinin nihai ürünü sosyal bir fenomeni izah eden kuramsal bir modeldir. Bizim araştırmamızın nihai ürünü ise *Dede Korkut Kitabı*’nda tasvir edilen liderliği açıklamaya çalışan bir liderlik modelidir. Maxwell’e (akt. Nihart, 2012) göre örtük nitel unsurlar içeren nicel araştırma sonuçları, bazı temel nitel metodlar uygulanarak zenginleştirilebilir ve araştırmacıya veriyi başka bir gözle görme olanağı sunar. Corbin ve Strauss’un (akt. Nihart, 2012) ifade ettiği gibi gömülü teori metoduyla geliştirilen kuramsal model, kategoriler arasındaki ilişkiyi görsel olarak betimleyen diyagramlar yoluyla daha anlaşılır hale getirilebilir. Diğer bir deyişle; diyagramlar verinin görsel soyutlamalarıdır ve gereksiz detayları gizler.

Bulgular

Müteakip bölümlerde ilk olarak, 12 Dede Korkut hikâyesi üzerinde tatbik ettiğimiz nicel içerik analizinin sonuçlarını sunacağız. Akabinde ise bu sonuçlar ışığında geliştirdiğimiz liderlik modelini etraflıca tanıtacağız. Son olarak modelimizin güncel liderlik teorileriyle benzeyen ve farklılaşan yönlerini tartışacağız.

Liderlik Nitelikleri

Daha önce belirttiğimiz üzere gömülü teori açık kodlama safhasıyla başlar. *Dede Korkut Kitabı* çalışmamız kapsamında herhangi bir ön koşul ve kısıtlama olmaksızın, satır satır, paragraf paragraf okunmuş ve kodlanmıştır. Bu aşamada tespit edilen 46 adet kodun 37 tanesi hikâyelerdeki bey/han profiline ilişkin, geriye kalan dokuz tanesi Tanrı, Peygamber, dünya gibi temel kavramlara yönelik algıyı ortaya koymaktadır. Liderlik anlayışımız temel kavramlara ilişkin algımızdan bağımsız düşünülemediği için bu kodlar araştırma kapsamında tutulmuştur. Hatırlanacağı gibi araştırmamızın ilk sorusu, *Dede Korkut Kitabı*'nda anlatılan 12 hikâyede tasvir edilen bey/han profilinin özelliklerini keşfetmeyi hedefliyordu. Tablo 1'de etraflıca görüleceği üzere, açık kodlama safhası önümüze bu ilk sorumuza cevap teşkil edecek bir yığın kod sunmuştur.

Tablo 1.

Dede Korkut Kitabı Açık Kodlama Sonuçları

Kod	Örnek	Sıklık
beylik	“Padişahlar Tanrının gölgesidir. Padişahına baş kaldıranın işi rast gitmez.”	5
bey hatunu	„Baba, ben yerimden doğrulmadan o kalkmış, ayağa dikilmi olmalı; ben karakoç atıma binmeden o binmiş olmalı; ben kanlı kâfir eline varmadan o varmış, bana baş getirmiş olmalı, ...“	23
beylik nasıl alınır?	“Hey Dirse Han, Oğlana beylik ver, taht ver, Erdemlidir; ...”	5
Tanrı	“Tanrının birliğine yoktur güman”	107
fani dünya	„Ecel aldı, yer gizledi, Fani dünya kime kaldı? Gelimli, gidimli dünya, Sonucu ölümlü dünya!“	8

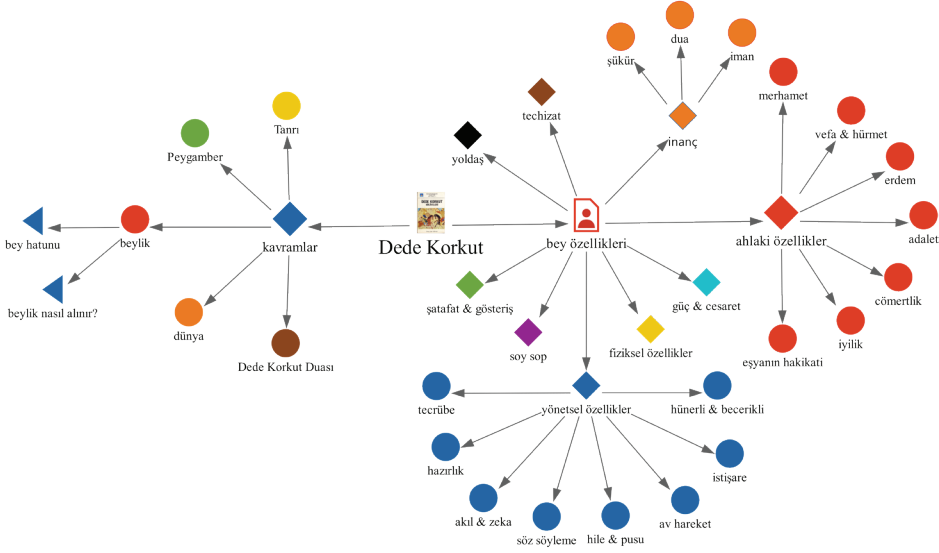
dünya	“Dünya şirin, can tatlı, Canımı kıyamam, belli bil, ...”	2
Peygamber	„Katuralı adı görklü Muhammede salavat getirdi.“	22
Dede Korkut Duası	„Yerli karadağların yıkılmasın! Gölgece kaba ağacın kesilmesin! Allahın verdiği umudun kırılmasın! Günahınızı adı görklü Muhammere bağışla!“	15
asalet	„Ulaş -- oğlu Salur Kazan» „Büre Bey -- oğlu Bamsı Beyrek“	76
evlat	“Oğlu, kızı olmayanı, yüce Tanrı hor görmüştür, biz de hor görürüz.”	8
şatafat & gösteriş	“Doksan başlı ban evlerini kara yerin üzerine diktirmişti. Doksan yerde ala halı ipek seccade döşemişti. Seksen yerde badyalar kurulmuştu. Altın ayak sürahiler dizilmişti.”	23
güç & cesaret	„Erenler meydanının arslanı, pehlevanların kaplanı Bozoğlan çıktı, geldi. Bir iki demedi, kâfirlere kılıç çaldı. Baş kaldıran kâfirleri öldürdü, savaş eyledi. Bezirgânların malını kurtardı.“	97
şan şeref	„Bu kıza basılacak olursam soylu Oğuz içinde başıma kakınç, yüzüme tokunç ederler, dedi.“	5
yoldaş	„Oğuz beyleri işittiler ki Kazan Bey’in oğlu kâfire tutsak olmuş, Kazan ardınca gitmiş. Beyler Kazan’ın ardına düştü. Bu sırada Oğuz erenleri bir bir geldi.“	61
kötü yoldaş	„O kırk namert karşı geldiler, dediler ki: — Oğlun sağdır, esendir, avdadır. Bugün yarın nerdeyse gelir, korkma, kayırma, bey sarhoştur, karşılık veremez, dediler.“	5
fiziksel özellikler	„Katuralı boylu -- poslu, güzel bir delikanlı idi. Oğuz da dört yiğit peçe ile gezerdi. Biri Katuralı, biri Karaçe- kür ve oğlu Kırk Kınuk ve boz aygırlı Beyrek.“	25
hünerli & becerikli	„— Yiğidim, üzerine yağdı geldi, uyarmak benden, sa vaşıp hüner göstermek senden, dedi.“	22

tecrübe	„Oğul, oğul, ay oğul! Yağrıya girip baş kesmedin; Adam öldürüp kan dökmeydin; Ala gözlü kırk yiğidini yanına al, Göğsü güzel kaba dağlar başına çık; Benim savaştığımı, benim döğüştüğümü, Benim çektiğimi, benim kılıçlaştığımı, Gör, öğren, hem de bize pusu ol!“	7
akıl & zeka	„Bu dünyayı erenler akılla bulmuşlardır, ...“	6
hazırlık	„Beyler toplanıp hazırlıklarını yaptılar, yola düştüler.“	4
hile & pusu	„Attan inip tacir kılığına girdiler. Bezirgânmiş gibi katır, deve çektiler, geldiler.“	17
intikam	„Kazan bana yetişsin, Benim kanımı Aruz’a komasin.“	5
istihbarat	„— Salur Kazan, Bey Kazan, ölümüsün, dirimsin? Bu işlerden haberin yok mudur?“	17
uyanıklık	„Gafil olma, kara başını kaldır, yiğit!“	8
fitne	“Böyle oğul senin nene gerek? Böyle oğul olmaktan olmamak yeğdir, öldürsene, ...”	10
acele karar	„Varın, getirin, öldüreyim, böyle oğul bana gerekmez,“	5
söz söyleme	„Han: — Yok, at işlemese er öğünmez, hüner atındır, dedi. Bu söz Begile hoş gelmedi. Begil: — Alplar içinde bizi kuskunumuza dek balçığa batırdın, dedi.“	5
istişare	„Bay Büre Bey hemen soylu Oğuz beylerini çağırdı, konukladı. Oğlunun yaptıklarını anlattı. Bütün beyler alkışladılar. Sonra Dedem Korkut geldi, oğlana ad kodu.“	9
av & hareket	„Yata yata yanımız ağrıdı, dura dura belimiz kurudu. Yürüyelim a beyler, av avlayalım, kuş kuşlayalım, sığın geyik yıkalım.“	12
iman	„Ne kızsarsın ağam Kazan, Yoksa göğsünde yok mudur iman?“	34
merhamet	„baban sana kıydıysa sen babana kıyma!“	5

adalet	„Bilmez misin, niçin gelmediler? Evini yağmalattığında Dış - Oğuz birlikte bulunmadı, nedeni odur, dedi.“	3
erdem	„Tanrı bize bir erdemli çocuk verir.“	5
vefa & hürmet	„Beyrek and içti: — Kılıcıma doğranayım, okuma sancılayım, yer gibi kertileyim, toprak gibi savrulayım, eğer sağlıkla varacak olursam Oğuza, gelip seni helâllığa almazsam, dedi.“	49
iyilik	„Kalmış yiğidin arkası, Yoksul kimsesizin umudu,“	7
cömertlik	„Attan aygır, deveden buğra, koyundan koç kırdırdı, düğün etti, soylu Oğuz beylerini ağırlandı.“	35
gözü tok	„Akça getirdiler, puldur dedim, Kızıl altın getirdiler, bakırdır dedim.“	1
dua	„Soylu Oğuz beyleri ellerini kaldırdılar, dua ettiler.“	16
şükür	„Kaadir Allaha Şükürler Eylediler.“	5
eşyanın hakikati	„— Su Tanrının yüzünü görmüştür, ben bu su ile haberleşeyim, dedi.“	9
vatan sevgisi	„Kazan Bey burada yurdu ile haberleşmiş, görelim hânım ne haberleşmiş?“	4
dürüstlük	„Oğuz Beyleri içinde yalan yoktu.“	4
alçak gönüllülük	„Orada bile erim, beyim deye öğünmedim, öğünen erenleri hoş görmedim.“	6
teçhizat	„Konur atını çektirdi, sıçradı bindi.“ „Kara polat öz kılıcını ver bana, ...“ „Bozaygırlı Bamsı Beyr“ek“	115
kopuz	„Beyrek kopuz çaldı, soyladı, ...“	14

Gömülü teorinin bir sonraki aşaması olan seçici kodlama; inşa edilmek istenen teori bağlamında amaca uygun kategorileri mevzu dışı kategorilerden ayırt etmeyi ve ana kategorilerde yeniden bir araya getirmeyi ifade eder. *Dede Korkut Kitabı* hikâyelerinin geçtiği döneme ilişkin pek çok ipucu sunmaktadır ancak, araştırmamızın öncelikli amacı döneme ilişkin bir liderlik prototipi ortaya koymaktır. Bu nedenle, tüm kodlanmış kısımlar tekrar mercek altına alınmış, ayıklanmış ve çeşitli ana ka-

tegoriler altında bir araya getirilmiştir. MAXQDA MAXMap fonksiyonu yardımıyla elde edilmiş olan Şekil 1 yukarıda izah edilen seçici kodlama safhasının sonuçlarını detaylı bir biçimde göstermektedir:



Şekil 1. Dede Korkut Kitabı seçici kodlama sonuçları

Tanrı birliğinde şüphe olmayan mutlak güçtür. Adı güzel Peygamber hep Tanrı ile birlikte anılır ve selamlanır. Dünya tatlıdır ve fanidir, gelenler hep gitmiştir, ölümden kaçış yoktur. Tanrı, Peygamber, dünya gibi temel kavramların yanında en dikkat çeken kod, Beylik kodudur. Bu kod beylik kavramına yönelik toplumsal algıya, beylik nasıl alınır sorusuna ve bey hatununun tasvirine ilişkindir. Begil'in hatunu Han'a isyan etmeye niyetlenmiş eşine şöyle seslenir: "Padişahlar Tanrının gölgesidir. Padişahına başkaldırmanın işi rast gitmez." Bu ifadeler Türk toplumunda hâkim "yöneticiye itaat" düsturuna işaret etmekle kalmaz, bir bey hatununun fonksiyonunu da gösterir. Bamsı Beyrek aradığı eş adayını babasına şöyle tarif eder: "Ben yerimden doğrulmadan o kalkmış, ayağa dikilmiş olmalı; ben Karakoç atıma binmeden o binmiş olmalı; ben kanlı kâfir eline varmadan o varmış, bana baş getirmiş olmalı." Dirse Han oğlu Boğaç boğayı cesaretle alt edince diğer beyler "Hey Dirse Han, oğlana beylik ver, taht ver, erdemlidir" diyerek, tahta giden yolun erdemli olmaktan geçtiğini işaret etmişlerdir.

Bey özelliklerine ilişkin kodlar; merhamet, vefa, cömertlik, adalet gibi özellikler "ahlaki özellikler" ana kategorisi altında toplanmıştır. Oğuz beyleri yalan nedir

bilmezler. Savaşta gözü kara beyler her daim yoksula, yolda kalmışa iyilik ederler. Dünya malına tamah etmezler, sofraları herkese açıktır, yedirir, içirirler. Boğaç Han anasının sözünü çiğnemez, vefa gösterir, babasına merhamet eder. Akan su, uçan kuş, bindiği at, yaşadığı vatan bey için kıymetlidir, onunla hasbihal eder, çünkü eşyanın hakikatine vakıftır. Adaleti sağlayamadığı durumlar olursa bilir ki dirlik-düzen bozulur.

Ahlaki özelliklerle içiçe geçmiş gibi görünse de beyin “inanç” dünyası ayrı bir kategori olmayı hak etmektedir. Beyler cenk öncesi abdest alır, salavat getirir, dua ederler. Çünkü bilirler ki; zafer ancak Tanrı'nın yardımıyla mümkündür. Kazandıklarında öğünmezler, alçakgönüllüdürler, bu kez ellerini açar şükrederler. Her ne müşküleri varsa yaratana el açarlar, ne isterlerse ondan dilerler.

Tecrübe, istişare, hile, sözü düzgün söyleme gibi özelliklerse bir başka ana kategori olan “yönelimsel özellikleri” oluşturur. Oğuz beyleri becerikli, hünerlidir. Ava çıkar, at sürer, ok atar, tecrübe kazanır, kendisini savaşa hazırlar. Zor işlerle karşılaştığında istişare eder, aklını kullanır. Tehlikelere karşı uyanıktır, gerekirse düşmanı yanıltmak için hile yapar, pusu kurar. Öte yandan zaman zaman gafflete düşebilir, istihbarat eksikliği düşmanın eline koz verebilir. Daha da fenası fitne çıkaranlar tarafından yanıltılıp acele ve yanlış kararlar verebilir. İlginçtir ki; Dede Korkut bu hataları anlatmaktan çekinmemiştir. Belki de beyin nasıl olması gerektiği kadar nasıl olmaması gerektiği de vermek istediği mesajlar arasındadır.

Bunlara ek olarak “fiziksel özellikler”, “soy-sop”, “güç & cesaret”, “şatafat & gösteriş”, “teçhizat” ve “yoldaş” ayrı ana kategoriler olarak sınıflandırılmıştır. “Ak alınlı Bayındır Han”, “akça yüzlü ala gözlü oğlan”, “ayın on dördüne benzer yiğit” gibi ifadeler Bey'in fiziki görünümüne işaret etmektedir. Soy-sop ise bir yandan evlat sahibi olmanın bir bey için ne kadar elzem olduğuna, diğer yandan da asaletle vurgu yapmaktadır. Aruz oğlu Basat, Kanlıkoca oğlu Kanturalı, Kazan oğlu Uruz gibi ifadeler bey olanın babasının da şanlı şerefleri bir bey olduğunun altını çizmektedir.

“Cesaret” ahlaki özellikler arasında da sıralanabilirdi. Ancak metnin tamamında tuttuğu yer itibarıyla başlı başına bir ana kategori olması daha uygun görüldü. Beylerin güzel hasletlerinden bağımsız olarak cesaretlerine, güç-kuvvet sahibi olmalarına işaret eden kısımlar bu kod altında yer aldı. “Amıt suyunun aslanı”, “Karakuk'un kaplanı”, “tülü kuşun yavrusu”, “erenler ejderhası” gibi ifadeler buna örnek olarak gösterilebilir.

Dede Korkut Kitabı içinde Oğuz Beylerinin cömertliğini ve iyiliğini konu eden ifadeleri ahlaki özellikler ana başlığı altında cömertlik kodu ile kodladığımızı ifade et-

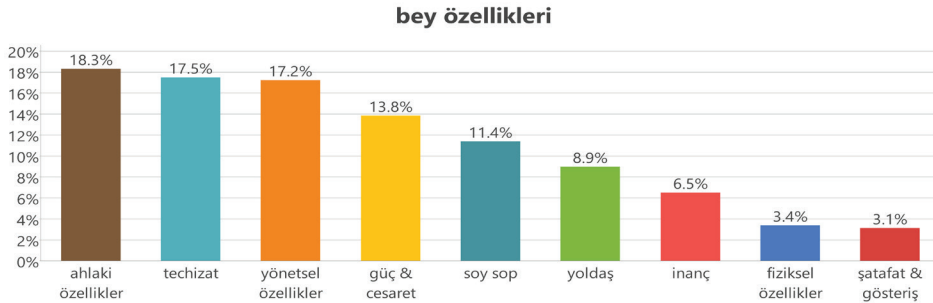
miştik. Ancak bu cömertliklerin sergilendiği ak/kızıl çadırlar, yayılan ipek seccadeler ve sırmalı giysili yiğitler, Oğuz beylerinin ikramın ötesinde bir yücelik gösterdiğini anlatır. Yani Oğuz ilinde beyin cömertliğine şatafat ve gösteriş de eşlik etmektedir.

Dede Korkut Kitabı'nda beylere has bir özellik olmamakla beraber, beyle birlikte anılan iki şey vardır. Birincisi beyin yoldaşları, ikincisi de beyin at, ok, sadak, kılıç, zırh, süngü gibi savaş teçhizatlarıdır. Beyin 40 yiğidi hep onunladır ve emrindedir. Bamsı Beyrek, yiğitlerine olan sevgisini “beri gelin, kırk yoldaşım, kırkınıza kurban olsun, benim başım” diyerek ifade eder. Ayrıca, Oğuz beylerinden birinin başı sıkıştığında diğerleri hemen yardıma gelir: “Oğuz beyleri işittiler ki Kazan Bey’in oğlu kâfire tutsak olmuş, Kazan ardınca gitmiş. Beyler Kazan’ın ardına düştü. Bu sırada Oğuz erenleri bir bir geldi. Görelim hânım, kimler geldi?” Öte yandan, Dirse Han’ın yiğitleri ise ihanetleriyle anılırlar. Dirse Han ve oğlu Boğaç Han arasında fitne çıkaran bu hainler, dinleyiciye kötü yoldaşın nelere mal olabileceğini gösterir. Teçhizat koduna gelince; Begil’in al aygırı, Beyrek’in boz aygırı, Uruz’un bidevi atı beylerin binekleriyle ne derece bütünleştiklerine işaret eder. At, kılıç, ok ve dahi kopuz beyin ayrılmaz bir parçası, olmazsa olmazdır.

Liderlik Teorisi

Bu kısımda araştırmamızın ikinci sorusunu cevaplamaya çalışacağız: Birinci sorunun cevabı olarak sıraladığımız bu özellikler bir lider prototipi ortaya koyabilmek için nasıl sistematize edilebilir?

Gömülü teorinin final aşaması olan kuramsal kodlama, ana kategorileri birbiriyle farklı şekillerde ilişkilendirerek bizi alternatif bir liderlik modeline götürebilir. Bu süreçte göze çarpan ve bir model önermemizi sağlayacak nokta, ana kategorilerin sıklık dağılımıdır.



Şekil 2. Ana kategorilerin sıklık dağılımı

Şekil 2'deki grafik her bir ana kategorinin hangi sıklıkla tekrar edildiğini göstermektedir ve şu şekilde yorumlanabilir: *Dede Korkut Kitabı*'nda hikâye edilen Oğuz beyleri her şeyden önce ahlaki özellikleri ile öne çıkmaktadırlar. Darda olana yetişmeleri, yoksula ikram etmeleri, hata edeni bağışlamaları, ataya-anaya hürmet göstermeleri, dürüstlükleri ve alçakgönüllülükleri ile Oğuz beyleri ahlak temeli üzerine inşa edilmiş yaşam sürmektedirler. Sıralamanın sonlarına kalmakla beraber ulu Tanrı'ya imanları, dua ve şükür çizgisinden sapmamaları ile beylerin inanç dünyaları, ahlaki özelliklerini tamamlayıcı bir kategori gibi görünmektedir.

İkinci belirgin özellikleri adeta ellerinin, ayaklarının uzantısı haline gelmiş teçhizatları, yani atları, kılıçları ve kopuzlarıdır. Öyle ki; onlarla tanınır, hatta isimlendirilir ve onları bir eşyadan öte görürlerdi. Teçhizat bir nevi iyi bir liderlik için gereken iyi at binme, kılıç sallama, ok atma gibi maddi becerilerle ilişkiliyken, üçüncü sırada gelen yönetsel özellikler bir beyin otoritesini kullanırken gereksinim duyacağı bilişsel becerilere işaret etmektedir. Ava çıkarak, atasını izleyerek tecrübe kazanmak, cenk için hazırlık yapmak, istişare etmek ve aklını kullanmak, gerektiğinde hile yapmak ancak düşmanın hilelerine karşı da hep uyanık olmak Oğuz Bey'inin özelliklerindedir. Yaşanılan dönem ve coğrafya itibarıyla içeride ve dışarıda çatışmalar kaçınılmazdır. Öyleyse Bey'de olması gereken dördüncü özellik cesaret ve güç olmalıdır. Evlat sahibi olmak ve asalet, yoldaşlar, fiziksel özellikler ve gösteriş sıralamanın sonuna kalmakla beraber her biri bütün içinde oldukça anlamlıdır.

Özetlemek gerekirse biraz destan biraz hikâye *Dede Korkut Kitabı*, hünerli ve erdemli bir beyi her şeyden evvel ahlaki özellikleri ile tarif eder. En iyi atlara, en sağlam savaş aletlerine sahip olmak, bir aslan ya da kartal kadar güçlü ve cesur olmak ya da ava çıkıp tecrübe biriktirmek değil; ama ikram etmek, affetmek, adaletle hükmetmek önce gelir. Elbette ki bu bakış açısı, yönetsel özellikler ya da cesaret gereksizdir, anlamına gelmez. Bilakis yönetsel özellikler de cesaret de yoldaşlar da ancak ahlakın var olduğu bir düzlemde anlam kazanabilir.

Buraya kadar sıraladığımız bulguların ışığında ortaya çıkan lider prototipini ve mevzu bahis liderlik özelliklerinin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu daha net bir biçimde anlatabilmek için bina metaforundan faydalanacağız: Beylik binamızın temelini ahlaki özellikler ve inanç oluşturmaktadır. Ahlaki özellikler ve inanç yani temel yerine oturtulmadan binanın yükselmesi mümkün değildir. Elbette bir binadan söz edebilmek için sütunlara ihtiyacımız olacaktır. Yönetsel özellikler, teçhizat ve sadık yoldaşlar binanın 3 temel sütunu olarak karşımıza çıkar. Bey ancak bilişsel kabiliyetleri, teknik donanımı ve iyi bir ekiple binayı inşa edebilir. Binamızın çatısı, yani içindekileri emniyet altına alan bileşeni ise Bey'in gücü ve

cesaretidir. Çatı soğuğa, sıcağa, yağmura karşı bir korunma sağlar. Beyin cesareti de hem takipçilerini çevresel koşullardan koruyan hem de düşmana korku salan bir mahiyettedir. Beyin fiziksel özellikleri ve gösterişli işleri ise binanın dışından görülebilen süslemeleridir. Bu süslemeler olmazsa olmaz değildir ama binaya estetik bir duruş katar.

Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde modelimizin farklılıklarını daha net bir biçimde ortaya koymak adına, Oğuz Bey'ine has liderlik prototipini üçüncü bölümde kısaca değindiğimiz hâkim liderlik teorileriyle karşılaştıracamız.

Dede Korkut Kitabı'nda hikâye edilen beylerin doğuştan getirdikleri bazı liderlik özellikleri -kısmen güç ve cesaret, fiziksel özellikler ve soy/sop- olmakla birlikte, bu özellikler resmin çok küçük bir parçasını teşkil etmektedir. Liderlik beyin zamanla tecrübe ederek öğrenebileceği bir şeydir. O yüzden ava çıkar, atasını izler, tecrübe kazanır. Öte yandan düşmana karşı hazırlık yapar, hileler kurar. Atını, kılıcını, okunu en iyi biçimde kullanmayı öğrenir. Yoldaşlarıyla ilişkisi dahi onlara doğru davranmasıyla şekillenir. Boğaç'ın bey olduktan sonra babasının yiğitlerini görmezden gelmesi liderlik sütunlarından birinin eksik kalmasına sebep olmuştur. Güç ve cesaret doğuştan gelmesine rağmen, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir beceridir. Diyebiliriz ki; modelimiz özellik teorilerinden önce davranış teorilerine daha yakın bir çizgidedir.

Durumsal liderlik teorilerine göre liderin davranış biçimi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. *Dede Korkut Kitabı*'nda anlatılan beyler ise liderliği çevresel şartlardan bağımsız uygulamaktadırlar. Vazifesinin zor ya da kolay olmasına, takipçileriyle ilişkisinin düzeyine bakmaksızın bey dürüst ve iyi davranır, ikram eder ve hürmet gösterir. Buradan hareketle modelimizin durumsal bir liderlik yaklaşımından uzak olduğunu söyleyebiliriz.

Görüldüğü gibi *Dede Korkut Kitabı*'nda tasvir edilen liderlik modeli davranış teorileri ile benzeşmektedir. Ancak modelin temelini oluşturan ahlaki özellikler yukarıda karşılaştırılan yaklaşımların hiçbirinde hayati önem taşıyan bir boyut değildir. Bu noktada değer-odaklı liderlik modelleriyle yapılacak bir kıyaslama daha anlamlı olacaktır.

Tablo 2.

Dede Korkut Modeli ve Değer Odaklı Liderlik Yaklaşımları

	Benzerlikler	Farklılıklar
Etik Liderlik	Alçakgönüllülük, cömertlik, dürüstlük vb. pek çok ahlaki değer (ahlaklı kişi)	Esas olarak din kaynaklı olan iman, dua, şükür vb. değerler Odak noktasının “ahlaklı yönetici» değil “ahlaklı kişi” olması
Manevi Liderlik	Kısmen dini kısmen psikolojik maneviyat yaklaşımı	Salt maneviyattan daha öte olma “Öz farkındalığın” “diğerkâmlık” ile tamamlanması
Hizmetkâr Liderlik	Dürüstlük, alçak gönüllülük vb. ortak değerler	Esas olarak din kaynaklı olan iman, dua, şükür vb. değerler Temel unsur “hizmetkârlık” değil ahlaki davranışlar
Otantik Liderlik	Dürüstlük Öz farkındalık & Öz-denetim (ahlaki özellikler ile benzer)	Cömertlik, alçakgönüllülük vb. değerler Esas olarak din kaynaklı olan iman, dua, şükür vb. değerler
Babacan Liderlik	Yetkinlik (yönetimsel özellikler ve güç & cesaret ile benzer) Yardımsaverlik & Ahlakî liderlik (ahlakî özellikler ile benzer)	

Ahlaklı kişi ve ahlaklı yönetici boyutlarından oluşan etik liderlik *Dede Korkut Kitabı*'nda tasvir edilen bey prototipine ahlaklı kişi boyutunda benzeşmektedir. Ancak modelimizde esasen din kaynaklı olan iman, dua ve şükür gibi özellikler de mevcuttur. Ayrıca modelimizin odak noktası ahlaklı yöneticiden ziyade ahlaklı bireydir. Dede Korkut Bey'inin liderliği manevi bir boyut içermekle beraber salt maneviyattan daha fazlasını kapsamaktadır. Ayrıca öz-farkındalık ile yetinmez, onu diğerkâmlık ile tamamlar. Hizmetkâr liderlik ile de temel değerlerde bir kesişim söz konusudur. Ancak ortaya koydu-

ğumuz Dede Korkut'a has bey modelinde temel unsur hizmetkârlık değil beyin ahlaki bir tutumla otoriteyi sağlamasıdır. Otantik liderlik, dürüstlük temelinde öz farkındalık ve öz-denetimi ön plana çıkarır. Dede Korkut Bey'inin liderliği de dürüstlükten beslenir. O, ahlaki özellikleri yoluyla kendinin farkında olmak ve davranışlarını denetlemek çabasıdadır. Ancak onda dürüstlükten daha fazlası vardır: cömertlik, alçakgönüllülük, merhamet, adalet gibi.

Modelimizi son olarak babacan liderlik yaklaşımı ile karşılaştıracamız. Babacan liderliğin yetkinlik boyutu modelimizin yönetsel özellikler, cesaret&güç kategorileriyle, yardımseverlik ve ahlaki liderlik boyutları ise modelimizdeki ahlaki özellikler ile benzeşmektedir. Babacan liderliğin Asya kökenli toplumlara özgü bir yaklaşım olduğu düşünülürse *Dede Korkut Kitabı*'nda tasvir edilen liderin babacan lider modeline yakın olmasına şaşırılmamak gerekir. Oğuz beyleri bir yandan otoritelerini korurken, bir yandan da babacan bir yardımseverlikle ellerini tebaalarına uzatmaktadır. Otoriteleri yetkinliklerine dayanmakta ve bu da onları etik dairenin içinde tutmaktadır.

Uluslararası literatür ile yaptığımız karşılaştırmaların ardından Baysal ve Göktaş (2015) tarafından yürütölmüş bir çalışmayı burada muhakkak anmamız gerekmektedir. Araştırmacılar *Dede Korkut Kitabı*'nda hikâye edilen liderleri 4 grupta incelemişlerdir. En yukarıda ilahi güç ve bilgelik ile nitelenen Dede Korkut, ikinci seviyede ise birleştirici büyük lider olarak Bayındır Han bulunmaktadır. Bayındır Han'ın halk içindeki temsilcileri olan 12 Oğuz Bey'i üçüncü seviyede yer alır ve en belirgin özellikleri fiziksel ve akli güçleri arasında kurdukları dengedir. Son seviyede geleceğin beyleri olarak hazırlanan bey oğulları vardır. Bu genç liderler ise yigitlik ve fiziki güçleriyle öne çıkar. Bu çalışmanın sonuçları, farklı açılardan da olsa bizim sonuçlarımızla benzerlikler göstermektedir. 12 Oğuz beyine has özelliklerin bir kısmı (stratejik davranma, güven verme, motivasyon, özgüven, değerlere bağlılık, maneviyat, akılcılık vb.) farklı isimlendirmelerle de olsa bizim modelimizde kendine yer bulmuştur. Ancak ayrıştıığımız noktalar da mevcuttur. Örneğin çalışmaya göre Bayındır Han karizmatik ve otokratik bir lider iken, 12 Oğuz beyinin yaklaşımı daha çok demokratiktir. Bize göre, Oğuz beyleri istişare eder, yoldaşlarını dinler fakat nihai karar merci olmaktan kolay kolay vazgeçmez. Bu onları otokratik yapmamakla beraber demokratik de yapmaz. Bizim düşüncemiz Bayındır Han'ın da 12 Oğuz beyinin de yetkinliklerine dayanan otoriter bir yaklaşım olduğu yönündedir.

Sonuç

Dede Korkut Kitabı Türk kültürünün henüz şifahi olarak var olduğu, yazılı eserler vermediği zamanların ürünüdür. Yüzyıllar boyunca hem sözlü olarak anlatılmış hem de yazıya geçirilmiş bu hikâyeler, Türk geleneğinin nesilden nesile taşınmasında oldukça kritik bir rol üstlenmiştir. Pek çok klasik metin gibi Dede Korkut hikâyeleri de bugüne kadar edebiyat, kültür ve sosyoloji alanlarından bilim insanlarının ilgisini çekmiştir. Metinleri yönetim felsefesi ya da liderlik perspektifinden okuyan çalışmaların sayısı ise oldukça azdır. Bu çalışmanın amacı Dede Korkut hikâyelerinde anlatılan bey/han profilini inceleyerek hem geleneksel Türk yönetim anlayışına yönelik kavrayışımızı artırmak hem de modern yönetime ilişkin çıkarımlarda bulunmaktır.

Çalışmamız; Oğuz beylerinin liderlik özellikleri 9 ana kategoride toplanmış 37 maddede sıralanabileceğini tespit etmiştir. Bu ana kategoriler sırasıyla şunlardır: ahlaki özellikler, teçhizat, yönetsel özellikler, güç&cesaret, soy-sop, yoldaş, inanç, fiziksel özellikler, şatafat&gösteriş. Ana kategorilerin, kodlanmış bölümlerin sayısı/sıklığı esas alınarak daha derin bir değerlendirmeye tabii tutulmasıyla, her bir niteliğin bütün metin içindeki nispi önemine göre yeri ortaya çıkmaktadır. Asalet ya da fiziki görünüm gibi doğuştan edinilen nitelikler göz ardı edilebilir görünürken; ahlaki özellikler arka plana çekilememektedirler.

Dede Korkut Beyliği binamızın temelini ahlaki özellikler oluşturmaktadır. Ahlaki özellikler ve onu tamamlayan bir inanç sistemi yani temel yerine oturtulmadan binanın yükselmesi mümkün değildir. Elbette bir binadan söz edebilmek için sütunlara ihtiyacımız olacaktır. Yönetsel özellikler, teçhizat ve sadık yoldaşlar binanın 3 temel sütunu olarak karşımıza çıkar. Bey ancak bilişsel kabiliyetleri, teknik donanımı ve iyi bir ekiple binayı inşa edebilir. Binamızın çatısı, yani içindekileri emniyet altına alan bileşeni ise Bey'in gücü ve cesaretidir. Çatı soğuğa, sıcağa, yağmura karşı bir korunma sağlar. Beyin cesareti hem takipçilerini çevresel koşullardan koruyan, hem de düşmana korku salan bir mahiyettedir. Beyin fiziksel özellikleri ve gösterişli işleri ise binanın dışından görülebilen süslemeleridir. Bu süslemeler olmazsa olmaz değildir ama binaya renk katar.

Kapsamlı bir karşılaştırma sonucunda diyebiliriz ki, modelimiz özellik ve durumsal liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Öte yandan davranışsal yaklaşıma yakın bir duruşu söz konusudur. Ancak asıl tartışılması gereken, ahlaki özellikleri kendisine temel olarak kabul eden bu modelin değer odaklı liderlik modelleriyle ne kadar benzeşip benzeşmediğini belirlemektir. Öyle görünüyor ki; Dede Korkut

Beyliği'nin etik, manevi, hizmetkâr ve otantik liderlik yaklaşımlarıyla benzeşen tarafları çoktur. Ancak her biriyle temel odak noktası bakımından ayrışmaktadır. Paternalist liderlik ise hem kültürel anlamda hem de uygulamada en benzeşen yaklaşım gibi durmaktadır.

Ayrıca, *Dede Korkut Kitabı*'ndan elde ettiğimiz içerik analizi bulguları doğrultusunda yöneticilere şu tavsiyelerde bulunabiliriz:

1. Liderin maneviyatı, Tanrı inancı, dua ve şükür bilinci liderlik davranışlarını derinden etkileyecektir.
2. Vefa ve hürmet kavramları pek çok ahlaki özellik arasında en çok zikredilenlerden olmuştur. Liderin, Boğaç Han'ın başına geldiği gibi ihanete uğramaması için kıdemli çalışanlara ehemmiyet vermesi gerekir. Ahde vefa Müslümanlığın şiarlarından ve iş yaşamında da karşılık bulmalıdır. Hürmet sadece yaşça büyüklere değil, iş arkadaşlarına da yöneltilmelidir.
3. Tecrübe kazanmak için tecrübelileri izlemek ve sürekli talim yapmak gerekir. İş yaşamında da üstlerimizden gözlemleyerek öğrenmeli, öğrendiklerimizi içselleştirip uygulamaya geçmeliyiz.
4. Yönetimsel özellikler arasında en dikkat çeken, yöneticinin etrafında olan bitenlere karşı uyanık olmasıdır. Savaşta hile yapılır ancak rakibin hilesine karşı daima uyanık olmak gerekir. İyi bir istihbarat sistemi elzemdir. İş dünyasında da rakiplerin iyice tanınması ve yıkıcı hamlelerine hazırlıklı olmak icap eder.
5. Liderin yönetimsel özellikleri kadar önemli olan bir diğer özelliği kullandığı alet ve edevatlardır. Bunların hem doğru seçilmesi hem de doğru kullanılması gerekir. Teknolojinin hızla değişmesi teknik altyapıyı günden güne daha kritik bir rekabet üstünlüğü aracı haline getirmektedir.
6. Liderin bir diğer gücü etrafındaki insanlardır. Doğru seçilmiş, motive edilmiş çalışanlar başarının anahtarıdır. Memnun edilmemiş çalışanlar ise sadece performansı olumsuz etkilemekle kalmaz, kurum-içi sapkın davranışlara daha kolay meyleder ve organizasyonun ahengini bozar.
7. Liderliğin tamam olması için cesaret ve güç gerekir. Çok iyi ahlaklı olmak, ya da en iyi makinalara, en iyi insan kaynaklarına sahip olmak yetmez. Eğer risk alamıyorsanız, sorunların üzerine cesaretle yürüyemiyorsanız, rekabetin oldukça yoğunlaştığı bu çağda başarısızlığa mahkûm olursunuz. Girişimcilik bir nevi modern dünyanın cesaretidir.

8. Yetenek yönetimi ihmal edilmeye gelmez. Boşalan pozisyonları kimlerle dolduracağınız, potansiyel adayları o pozisyonlara nasıl hazırladığınız kurumunuzun sürdürülebilirliğini belirleyecektir.
9. Şahsınızın ve kurumunuzun dışarıdan nasıl görüldüğüne dikkat etmelisiniz. Çalışanlarınız, müşterileriniz ve rakipleriniz için etkileyici ve güvenilir bir görüntü çizmelisiniz. Kurum düzeyinde de zaman zaman gösterişli tanıtım çalışmaları yürütülebilir. Beyler çadır kurup, seccadeler yayıp, ikramlar sunuyorsa siz de çalışanlarınıza ve müşterilerinize ulaşacak yollar bulabilirsiniz. Kurum içi-dışı sosyal sorumluluk faaliyetleri, reklam kampanyaları, sponsorluklar bunlardan sadece bir kaçı olabilir.

Son olarak, çalışmanın Dede Korkut'un Latin harfleriyle basılmış ve modern Türkçe'ye uyarlanmış baskısı üzerinden yürütülmesi çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Bazı kelime ve kavramların anlamları konusunda ihtilaflar vardır. Bazıları da bugünün dünyasında okuyucuya çok şey söylememektedir. Bunun önüne geçebilmek adına *Dede Korkut Kitabı*'nda metaforları, epitetleri ya da hayvan ve bitki isimlerini inceleyen çalışmalardan faydalanılmıştır. Ancak yine de anlamın tam olarak anlaşılmadığı yerler olduğu endişesini taşımaktayız.

Türk-İslam medeniyetinin başyapıtlarından olan *Dede Korkut Kitabı* üzerinde yürütülen bu çalışmanın tartışma dili ilerleyen zamanlarda başka disiplinlerce de tekrar edilmelidir. Elbette medeniyetimizin diğer eserleri de benzer incelemelere tabi tutulmalı, tarihin tozlu sayfalarından çıkarılarak 21. yüzyıl insanının kullanımına sunulmalıdır.

The Book of Dede Korkut in the Traces of the Turkish Approach to Leadership: The Bey as a Paternalistic Leader

Sümeyye Kuşakcı

Despite not emerging as a written work, the *Book of Dede Korkut* contains the codes of various dimensions of Turkish civilization (Gökyay, 1976). The oral transfer of Dede Korkut's stories from Turkestan to Anatolia, their transformation to the Islamic worldview, and their subsequent commitment to paper have enriched and expanded the understanding of Turks. All researchers who've studied the *Book of Dede Korkut* agree that it is a masterpiece (Bulduk, 1995; Ergin, 2005; Sakaoğlu, 1998). However, what makes the *Book of Dede Korkut* so invaluable is not the period in which its stories take place, the language used, or the literary value of the text, but rather its versatile structure that covers all of these aspects.

Like many classical texts, the *Book of Dede Korkut* has attracted the attention of scholars from the fields of literature, language, anthropology, and sociology. However, only a relatively small number of studies have read the texts from the perspective of management thought or leadership (Baysal & Göktaş, 2015; Çakır, 2020). Leadership research has expanded systematically since the 19th century and has been fed by classical texts from many different cultures (Bragues, 2008; Cheng, 2010; Flynn, 2008; Harris, 2010; Jain & Mukherji, 2009; Kumar & Rao, 1996; Takala, 1998). However, the lack of texts from Turkish civilization, which has profoundly contributed to the management tradition throughout history, constitutes the starting point of this research.

@ Dr. Öğr. Üyesi, İbn Haldun Üniversitesi, sumeyye.kusakci@ihu.edu.tr

ORCID 0000-0002-9493-2591

➔ Kuşakcı, S. (2023). Türk yönetim anlayışının izinde Dede Korkut kitabı: Babacan bir lider olarak Oğuz Beyi. *İş Ahlakı Dergisi*, 16 (1), ss. 137-173.

✍ Araştırma Makalesi

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m4002
Turkish Journal of Business Ethics, 2023
isahlakidergisi.com

This study aims to increase the understanding of the traditional Turkish management approach and make inferences about modern management by examining the profile of the bey (khan) as told in the *Book of Dede Korkut*. The main feature distinguishing this study from other similar ones is how it examines the stories from the management perspective. In addition, the study aims to make an original contribution to the literature through the use of mixed research methods.

The questions the study aims to answer can be listed as follows:

- Q1: Which positive/negative features of the bey (khan) depicted in the 12 stories told in the *Book of Dede Korkut* come to the fore?
- Q2: How can these characteristics be systematized to produce a leader prototype?
- Q3: What are the similarities and differences between modern leadership models and the leader model described in the *Book of Dede Korkut*?

The Turkish Management Approach

The problem of how intercultural management differences affect the behavior of individuals and organizations has been an important research topic in both sociology and business administration (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004; Ouchi, 1993; Schwartz & Sagiv, 1995; Weber, 2011).

However, describing the management approach of a society that emerged on the stage of history in the 3rd century BC in Central Asia, that constantly moved in Asia and Europe for centuries, and that experienced religious and cultural transitions will not be easy. Nevertheless, some standard characteristic features are seen to have been encountered in Turkish societies and state structure (Eroğlu, 2018; Gerk, 2020; Guvenc, 2021; Nizam-ul-Mulk, 1981; Roux, 2007; Sargut, 2015; Sığrı et al., 2015; Tekin, 1995).

About Dede Korkut

The *Book of Dede Korkut* has been among the daily narratives of Turkish society since the 6th century, but wasn't discovered as a written text until 1815 in Dresden. This copy is estimated to have been written in the second half of the 15th century. The work was published in Ottoman Turkish by Kilisli Muallim Rifat in 1916 and first printed using the Roman alphabet by Orhan Şaik Gökyay in 1938. After the Dresden copy, the one found in the Vatican increased academic interest in the work, with Muharrem Ergin conducting the first scientific study based on the original texts in 1958.

According to some people, Dede Korkut, also known as *Korkut Ata*, is the author of the book, while he is only the copyist according to others. While Korkut Ata had been a holy figure before the adoption of Islam, perhaps he gained a new spiritual identity with the cultural transformation experienced during the Islamization of Turks (Özdemir, 2003). Regardless of the era, Dede Korkut is the ancestor of the Turk people, a strong poet, and a wise personality (Gökyay, 1994).

The times and places where the stories in the *Book of Dede Korkut* occur also involve similar subjects of discussion. The social structure, names, and expressions indicative of the era when Oghuz Turks had not yet left Turkistan are mentioned in the work, as well as places belonging to Azerbaijan and Anatolian geography. While the stories point to older times, they have been Islamized and localized throughout the historical process (Gökyay, 1994; Türker, 2011).

The current editions were primarily shaped according to the Dresden manuscript and consist of a preface and 12 stories. Although these 12 stories describing the 12 Oghuz Beys appear to be independent from one another, they actually constitute a whole.

According to Kilisli Muallim Rifat Bey, four main messages occur in the *Book of Dede Korkut*: heroism, morality, family love, and childrearing (Zeyrek, 2015). This comprehensive summary by Rifat Bey is genuinely admirable, because almost every story in the book emphasizes love, morality, and heroism in a line from family to society.

Theoretical Background: Leadership

Leadership is one of the most discussed and researched subjects in all fields of social sciences. However, the beginning of leadership research in the modern sense goes back to the 19th century. According to Yammarino (2013), numerous well-conceptualized and sometimes well-tested leadership studies have been conducted since the beginning of the 20th century. The dominant leadership theories in the literature can be classified as traits, behavior, contingency, and contemporary theories. This classification also reflects the historical development of the concept of leadership.

The focus of the current research is on the paternalistic leadership approach. Farh and Cheng (2000, as cited in Hernandez et al., 2011, p. 1175) defined paternalistic leadership as “an approach that combines strong discipline and authority with paternal benevolence.” While the paternalistic leader establishes legitimate

authority and control, he also possesses an attitude of care and kindness toward the welfare of his followers both at and outside of work (Hiller et al., 2019). This approach is the dominant leadership style in the Chinese business world and is fed by Confucian values, as would be expected. However, this style is also observed in other collectivist and power-distance countries such as Türkiye, Mexico, Malaysia, Pakistan, and India. Paternalistic leadership consists of three sub-dimensions: competence, benevolence, and moral leadership (Lau et al., 2019).

Methodology: Grounded Theory

This research uses grounded theory, which is a qualitative analysis method, and each stage of the research benefits from the program MAXQDA, a kind of computer-assisted qualitative data analysis software. Grounded theory was developed in 1967 by two sociologists, Barney Glaser and Anselm Strauss, with the purpose of revealing the theory that is hidden in practice. According to its founders, grounded theory “is the discovery of a theory based on data systematically obtained through social research” (Glaser & Strauss, 1967). Although different approaches have emerged, the basic assumptions remain valid (Egan, 2002).

Data coding involves three steps: open, selective, and theoretical coding. The raw data is the manuscript of the *Book of Dede Korkut* utilized from Orhan Şaik Gökyay’s (1976) translation of the work as published by the Ministry of Culture under the title *Dede Korkut Hikayeleri* [Book of Dede Korkut]. The final product of grounded theory entails a theoretical model that explains a social phenomenon. The final product of our research is a leadership model that attempts to explain the leadership described in the *Book of Dede Korkut*.

Findings

The open coding stage of the research involved reading the manuscript and coding it line by line and paragraph by paragraph without any preconditions or restrictions. While 37 of the 46 codes identified at this stage (e.g., nobility, vigilance, reason & intelligence, generosity, honesty) are related to the profile of the beys (khans) in the stories, while the remaining nine codes reveal the perception of basic concepts such as God, prophet, and the world.

The next stage is the selective coding, which distinguishes the categories that are suitable for the purpose from the irrelevant categories, reassembling the suitable ones into main categories. Figure 1 was obtained with the help of MAXQ-

DA's MAXMap function and shows in detail the results from the selective coding stage.

The theoretical coding is the final stage of the grounded theory model and can lead the study to an alternative leadership model by associating the main categories with each other in different ways. The point that stands out in this process is the frequency distributions of the main categories, which will help in proposing a model.

Figure 2 shows how often each main category is repeated and can thus be interpreted as follows: The Oghuz bey as described in the *Book of Dede Korkut* stands out first with his moral characteristics. The second distinctive feature is his equipment, which becomes an extension of his hands and feet (i.e., his horse, sword, and *kopuz* [lute]). The third feature involve the characteristics Oghuz beys have for gaining experience by going hunting, following his ancestors, preparing for battle, consulting and using his mind, and cheating when necessary, while always remaining alert to the tricks of the enemy. Ultimately, internal and external conflicts are inevitable due to the period and geography. As such, the fourth set of characteristics a bey should have is courage and strength. Adaptability and nobility, comrades, faith, physical features, and vanity are at the end of the list, but each one is pretty meaningful.

Discussion & Conclusion

The study shows the leadership characteristics of an Oghuz bey to be able to be listed under nine main categories: moral characteristics, equipment, managerial characteristics, strength and courage, ancestry, comrades, faith, physical characteristics, and pomp and show. A deeper evaluation based on the number and frequency of the coded sections reveals that innate qualities such as nobility or physical appearance can be ignored, while moral qualities are indispensable. Managerial traits, equipment, and comrades fall under moral traits, while strength and courage are seen to play a protective role in the framework of the model.

Moral characteristics form the basis of Dede Korkut's leadership building. A building cannot be raised without moral features and a complementary belief (i.e., foundation). Of course, columns are also necessary when talking about a building. Administrative features, equipment, and loyal companions appear as the three pillars of the building. A bey can only construct the building with his cognitive abilities, technical equipment, and a good team. The roof of the building, being the

component that secures its contents, is the bey's strength and courage. The roof protects against cold, heat, and rain, and courage is a trait that both protects its followers from environmental conditions and instills fear in the enemy. Finally, the bey's physical appearance and flamboyance are the decorations that can be seen outside the building. These decorations are not indispensable to the building but are rather embellishments.

As a result of a comprehensive comparison, this study's model can be said to differ from other trait and situational leadership models. Nevertheless, more closely resembles the behavioral approach. As shown in Table 2, Dede Korkut's leadership styles also has many similarities with the ethical, spiritual, servant, and authentic leadership approaches. However, Dede Korkut's leadership differs from each of the others in terms of its primary focus. Meanwhile, paternalistic leadership appears to be the most similar approach.

One limitation of the study can be considered its use of a manuscript printed in the Roman alphabet and adapted to modern Turkish. This study on the *Book of Dede Korkut*, one of the masterpieces of Turkish-Islamic civilization, should be investigated by other disciplines in the future. Of course, other works from Turkish civilization should also be subjected to similar examinations, removed from the dusty pages of history, and made available to the people of the 21st century.

Kaynakça | References

- Abdulla, K. (2012). *Mitten Yazıya veya Gizli Dede Korkut* (A. Duymaz (ed.)). Ötüken Neşriyat A.Ş.
- Bass, B. M., and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4. Edition). Free Press / Simon and Schuster, Inc. <http://books.google.com/books?id=UTZ2npL2HHgC&pgis=1>
- Baysal, H., and Göktaş, P. (2015). Dede Korkut Hikâyelerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(2), 439–439. <https://doi.org/10.24289/ijsser.106452>
- Bragues, G. (2008). The Ancients against the Moderns: Focusing on the Character of Corporate Leaders. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9342-8>
- Bulduk, Ü. (1995). Dede Korkut, Oğuz Elleri ve Kafkaslar. *I. Milli Kafkasya Sempozyumu Bildiri Ktapçığı*, 247–251.

- Çakır, H. (2020). Yönetim ve Liderlik Bağlamında Kaotik Bir Çözümleme: Dede Korkut Hikayeleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 25–44.
- Carlyle, T. (2008). *On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History*. The Project Gutenberg E-Book. <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm>
- Cheng, C.-Y. (2010). The C-Theory: on Chinese Philosophical Approach to Decision Making, Leadership and Management. *International Journal of Business and Systems Research*, 4(5/6), 510–540.
- Demirci, İ. (2020). *Dede Korkut Hikayeleri*. Konya Kültür A.Ş. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Egan, T. M. (2002). Grounded Theory Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 277–295.
- Ergin, M. (2005). *Dede Korkut Kitabı I*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Eroğlu, F. (2018). *Türk Yönetim Tarihi ve Düşüncesi*. Beta Yayıncılık.
- Flynn, G. (2008). The Virtuous Manager : A Vision for Leadership in Business. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 359–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9331-y>
- Gerçik, İ. Z. (2020). *Yönetimin Kültürçesi: Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik*. Küre Yayınları.
- Glaser, B., and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Gökay, O. Ş. (1976). *Dede Korkut Hikayeleri*. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Gökay, O. Ş. (1994). Dede Korkut. In *İslam Ansiklopedisi Cilt:9* (pp. 77–80). Türkiye Diyanet Vakfı.
- Güvenç, B. (2021). *Kültürün ABC'si* (10. Baskı). Yapı Kredi Yayınları.
- Harris, P. (2010). Machiavelli and the Global Compass: Ends and Means in Ethics and Leadership. *Journal of Business Ethics*. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0630-y>
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., and Johnson, M. D. (2011). The Loci and Mechanisms of Leadership: Exploring a More Comprehensive View of Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnappalli, A. R., and Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *Leadership Quarterly*, 30(1), 165–184. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.003>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. Edition). Mc Graw Hil.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Jain, N., and Mukherji, S. (2009). Communicating a Holistic Perspective to the World: Kautilya on Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(5), 435–454. <https://doi.org/10.1108/01437730910968705>
- Jones, M., and Alony, I. (2011). Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies: An Example from the Australian Film Industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6, 95–114.
- Kirkpatrick, S. a., and Locke, E. a. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>
- Kumar, N. S., and Rao, U. S. (1996). Guidelines for Value Based Management in Kautilya's Arthashastra. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 415–423. <https://doi.org/10.1007/BF00380362>
- Lau, W. K., Pham, L. N. T., and Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(7), 764–776. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0028>
- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–279.
- Lewis, H. S. (1974). *Leaders and Followers: Some Anthropological Perspectives*.
- Nahavandi, A. (2009). *The Art and Science of Leadership* (5. Edition). Pearson Prentice Hall.
- Nihart, M. B. (2012). *Long-Term Volunteer Leaders in Sustained Positions of Continuous Leadership : A Grounded Theory Study* (Issue December). University of Phoenix.
- Nizam-ul-Mülk. (1981). *Siyasetname* (N. Bayburtlugil (Ed.)). Derg^h Yayınları.
- Ong, W. J. (2014). *Sözlü ve Yazılı Kültür: Sözü'nün Teknolojileşmesi*. Metis Yayınları.
- Ouchi, W. G. (1993). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*.
- Özdemir, H. (2003). Dede Korkut'un Kişiliği ile İlgili Efsaneler. *T.C. 80. Yılı Türk Dili ve Edebiyatı Sempozyumu*, 32.
- Roux, J. P. (2007). *Türklerin Tarihi*. Kabalıcı Yayınevi.
- Sakaoğlu, S. (1998). *Dede Korkut Kitabı: İncelemeler, Derlemeler, Aktarmalar*. Selçuk Üniversitesi Yağatma ve Geliştirme Vakfı Yayınları.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (4. Baskı). İmge Kitapevi.
- Schwartz, S. H., and Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92–116. <https://doi.org/10.1177/0022022195261007>

- Sığrı, Ü., Ercil, Y., and Başar, U. (2015). *Geçmişten Günümüze Türk Yönetim Uygulamaları*. Beta Yayıncılık.
- Takala, T. (1998). Plato on Leadership. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 785–798.
- Tekin, T. (1995). *Orhon Yazıtları: Kül Tigin, Bilge Kağan, Tunyukuk*. Bilgesu Yayıncılık.
- Türker, Ö. (2011). *Türkler ve Moğollarda Tarih Yazıcılığı (7-13.YY)*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Weber, M. (2011). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*. Bilgesu Yayıncılık.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>
- Yıldız, M. (2018). Siyaset Felsefesi Açısından Dede Korkut Hikayeleri. *Bilig*, 86(1), 65–88. https://doi.org/10.1501/ilhfak_0000001070
- Yusuf Has Hacıp. (2008). Kutadgu Bilig. In R. R. Arat (Ed.), *Oriens* (2. Edition, Vol. 2, Issue 1). Kabalıcı Yayınevi.
- Zeyrek, Y. (2015). *Dede Korkut Kitabı*. Ötüken Neşriyat A.Ş.