



Bitig Türkoloji Araştırmaları Dergisi, Güz 2021 / 2: 27-39.

## Liderlik Kavramı Açısından Bilge Tonyukuk\*

Sevim Özüm GENÇ\*\*

**Öz:** Her toplumda nizamın ve otoritenin sağlanabilmesi için bir liderin ön plana çıktığı ve yüzyıllardır gruplar hâlinde yaşayan toplulukları bu öne çıkan veya çıkarılan liderlerin yönettiği açıktır. Asırlardır ihtiyaç doğrultusunda bir şekilde lider olarak öne çıkan kişilerin karakterleri birbirlerinden farklı veya aynı özellikleri barındırabilmektedir. Dolayısıyla her toplumun kendi içinde dinamikleri, yani gelenek-görenekleri de değişkenlik gösterdiği için seçilen liderler de farklı karakter özellikleri gösterebilmektedir. Bu liderler ve özelliklerini incelediğimizde farklılıklar birbirinden farklı liderlik özelliklerini veya benzerlikler ise ortak özellikleri belirlememizi sağlayabilmiştir. Toplumlarda farklılıklar gösteren liderlik özellikleri Türk liderleri incelediğimiz zaman da görülebilmekte ve Türk toplumunda görülen liderlik özellikleri de farklı liderlik türü sınıflandırmalarını doğurmaktadır. Bilge Tonyukuk'u karakterindeki ve liderlik vasfındaki özellikleri doğrultusunda özellikle otantik liderlik ve karizmatik liderlik türleri açısından değerlendirmenin doğru olduğunu düşünmekteyiz. Bu makalede öncelikle liderlik türleri ve sınıflandırmaları incelenecek ve otantik liderlik ile karizmatik liderlik özelliklerinden, ardından Tonyukuk'un kim olduğu ve nasıl bir lider olduğundan bahsedilecektir. Sonrasında Tonyukuk yazıtındaki satırların bazıları söylem analizi ve hermeneutik teknikler çerçevesinde incelenerek Tonyukuk'un hangi liderlik türü özelliklerini barındıran bir lider olduğu konusu tespit edilmeye çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Eski Türkçe, Bilge Tonyukuk, söylem analizi, hermeneutik, karizmatik liderlik, otantik liderlik.

### *Bilge Tonyukuk from the Viewpoint of "Leadership" Concept*

**Abstract:** In every society, it is evident that a leader stands out to maintain authority and order and this remarkable leader governs communities living in groups for centuries. Over the years, due to a specific need, the characteristics of those people who stand out as a leader may be different from each

\* Bu makale Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan Tonyukuk Yazıtının Söylem Analizi -Liderlik Örneğinde- başlıklı yüksek lisans tezimizden faydalanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eskişehir (Türkiye). E-posta: ozumgenc@hotmail.com/ ORCID ID: 0000-0002-9175-8823.

*other, but they may also have some similarities. We can therefore observe the different characteristics of the elected leaders because each community has its own dynamic, in other words its own traditions. When analyse these leaders and their characteristics, the differences have allowed us to identify different characteristics of leadership and the similarities have allowed us to identify common characteristics as well. Leadership characteristics that differ in the societies can be observed when we also analyse Turkish leaders and these leadership characteristics seen in Turkish society give rise to some classifications about different types of leadership. We think that it would be appropriate to evaluate Bilge Tonyukuk, especially in terms of authentic leadership and charismatic leadership types, considering his characteristics and his leadership qualities. In this article, first of all, leadership types and classifications will be examined and after observing the characteristics of authentic leadership and charismatic leadership, it will be discussed who Tonyukuk is and what type of leader he is. Then some of the lines in the Tonyukuk inscription will be examined within the scope of discourse analysis and hermeneutic techniques and we will try to determine the type of leadership corresponding to the characteristics of Tonyukuk.*

**Keywords:** *Old Turkic, Bilge Tonyukuk, discourse analysis, hermeneutics, charismatic leadership, authentic leadership*

## Giriş

İnsanlığın birtakım gruplar halinde yaşayarak var olduğu ilk yüzyıllardan bu yana buldukları grupların nizamını sağlayabilmek adına bir grup liderine ihtiyaç duydukları aşikârdır. Liderlik kavramı bugün de özellikle tarihi kişiliklerin tarihteki yerlerini belirlemek için çeşitli özelliklere bağlı olarak sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik türlerinin şu şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir: Otantik, karizmatik, otokratik, demokratik, babacan, liberal liderlik.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz sınıflandırmaya göre milletlerin yönetimini gerçekleştiren liderleri, kendi karakteristik özelliklerine göre bu türlerden hangisine daha yakınsa o türde değerlendirmek liderleri anlayabilmemiz açısından bizlere kolaylık sağlamaktadır. Her toplumda olduğu gibi Türk toplumundaki liderlerde de belli başlı benzerlik gösteren özellikler elbette mevcuttur.

Bu çalışmanın amacı öncelikle liderlik kavramı, türleri ve özellikle de Türk siyasi tarihinde büyük bir kıymete sahip olan Bilge Tonyukuk'un sözlerinden hareketle onun liderlik türleri içinde hangi lider türüne girdiğini tespit edebilmektir. Çalışmamızın içeriğinde "Liderlik Kavramı ve Türleri" başlığı altında liderlik kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, ardından çalışmamızda inceleyecek olduğumuz Türk liderlerden Bilge Tonyukuk'a yakın olabilecek liderlik türleri göz önünde bulundurularak liderlik türleri sınıflandırılmıştır. "Tonyukuk Kimdir?" başlığı altında ise Tonyukuk yazıtının ve Bilge Tonyukuk'un hangi lider türüne daha yakın olduğunun anlaşılabilmesi için Tonyukuk'un nasıl biri ve kim olduğundan bahsedilmiştir. Sonrasında sonuç kısmından önce gelen "Liderlik Kavramı Açısından Tonyukuk" başlığında ise Bilge Tonyukuk'a en yakın olan iki liderlik türünün Tonyukuk'un diktirmiş olduğu Tonyukuk yazıtındaki söylemlerinden hareketle analizi yapılarak hangi liderlik türünü daha çok barındırdığına dair veriler toplanmaya çalışılmıştır. Sonuç kısmında da toplanılan veri ve analizlere göre hangi liderlik türüne girdiği tespit edilmiştir.

## I. Liderlik Kavramı ve Türleri

II. Tonyukuk Kimdir?

III. Liderlik Kavramı Açısından Tonyukuk

IV. Sonuç

### **Liderlik Kavramı ve Türleri**

İnsanlık var olduğundan bu yana ayrı coğrafyalarda birbirlerinden farklı birtakım gruplar hâlinde yaşamıştır. Bu yaşamış oldukları topluluklarda düzeni sağlayabilmek adına her bireyin en iyi yapabildiği yetenekleri belirlenmiş, ayrı ayrı değerlendirilmiş ve bireyler buna göre o toplumda yerlerini almışlardır. Bahsi geçen insan topluluklarında hangi milletten olunursa olunsun düzenin bozulmaması ve mutlak suretle sağlanabilmesi, her bir toplumun daha iyi organize edilip ileriye taşınabilmesi adına bir otoriteye ihtiyaç duyulmuş ve liderlik dediğimiz kavram bu sebeplerden ortaya çıkmaya başlamıştır. Liderlik kişinin doğuştan edinebildiği bir özellik değildir. Kişi karakterindeki özellikler vesilesiyle lider olmaya uygun bulduktan sonra kendini geliştirmeli ve o toplumu yönetebilecek donanımına ulaşmalıdır. Ancak bazı araştırmacılara göre de liderlik yapabilecek kişi doğuştan birtakım özelliklerle dünyaya gelmektedir: “Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisinin bulunduğunu ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek liderliğe daha geniş bir perspektifle bakmanın bir sonucudur.” (Kirel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2013: 95).

Liderlik özelliklerine sahip olarak dünyaya gelen veya sonradan kendini geliştirerek lider olmaya uygun bulunan lider kişiler başlarında oldukları milletlere düzeni, nizamı ve adaleti sağlayacak birtakım talimatlar verir ve o millet için neyin en doğru neyin zarar verici olduğuna karar verir. Genellikle toplumların liderliğini üstlenen kişilerin her birinin karakteri farklı olsa da ortak özellikler de barındırabilmektedirler. Bunlar; özgüvenli, adaletli, hitap yeteneği yüksek, o toplumda sevilen sayılan kişiler olmalarıdır. Liderlerin özellikleri belirlenirken ve ortaya çıkarken dikkat çeken bir durum da liderlerde aranılan özelliklerin toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermesidir. Çünkü her toplumun yönetim anlayışını o toplumun kültürel değerleri oluşturmaktadır; dolayısıyla her toplumun ihtiyaç duyduğu lider elbette farklıdır ve farklı özelliklere sahip olacaktır. Farklı görüşlere, ahlaka ve geleneklere sahip milletlerin lider seçimleri de birbirlerinden farklıdır; dolayısıyla liderlik tarzları da farklılık gösterebilmektedir. Toplumda yer alan bireylerin görmek istedikleri kendi göreneklerine uygun liderleri seçmektir. Bir başka durum ise birbirinden farklı milletlerde doğmuş, büyümüş, kendini geliştirmiş lider olacak kişiler de buldukları toplum yapısından etkilenecek doğaçlama bir şekilde birden çok sayıdaki liderlik tarzından topluma en uygun olanı seçerek, o tarza daha yakın davranmaya çalışacaktır. Tüm bu farklılıklar ve topluma uygun şekilde liderlik sürdürebilme davranışları, neticesinde farklı liderlik türlerini kategorize edebilmemizi sağlayacaktır.

Birçok araştırmacının çalışmaları sonucu ortaya koyduğu farklı liderlik türleri mevcuttur. Biz de araştırmamızda özel olarak Eski Türk Kültürü üzerinden ve yine özellikle Orhun Yazıtlarını temel alarak, bu yazıtlardan Tonyukuk yazıtını oluşturan Tonyukuk'un liderlik özelliklerine de dikkat ederek, kendi sınıflandırmamızı şu şekilde oluşturmanın daha faydalı olacağını düşündük:

1. Karizmatik Liderlik
2. Otantik Liderlik
3. Otokratik Liderlik
4. Demokratik Liderlik
5. Liberal Liderlik
6. Babacan Liderlik

Oluşturmuş olduğumuz bu liderlik sınıflandırması içerisinde özellikle Bilge Tonyukuk'un özelliklerini yoğun şekilde barındırmakta olan karizmatik liderlik ve otantik liderliğin özelliklerini inceleyeceğiz.

Otantik liderlik, liderlik türleri içerisinde yeni sayılabilecek türlerden biri olsa da araştırmalarımız sonucunda henüz keşfedilememiş birçok liderde otantik liderlik özelliklerinin bulunduğunu görebiliyoruz. Otantik liderliği anlayabilmek için öncelikle otantik kelimesinin anlamını iyice kavramak gerekmektedir. “Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamları çerçevesinde düşünülmesi gerekmektedir.” (Turhan, 2007:36). Kelimenin anlamından da anlaşılacağı üzere otantik lider olan kişi herhangi bir ego savaşı, bireylerin üzerinde hakimiyet kurma amacı, kendine ve onu izleyen takipçilerine zarar verecek düzeyde karakteristik özellikleri ve kararları olmayan; özellikle kendini doğru bir şekilde keşfetmiş, eksik yönlerini de olduğu gibi kabul etmiş liderlerdir. Otantik lider olan kişinin ilk göze çarpan özelliği şeffaflık ilkesidir. Otantik liderler iyisiyle kötüsüyle tüm hayatı, eksileri ve artıları toplumun gözü önünde yaşamaktadır ve bu özelliği sayesinde de bireylerin güvenini kazanmış olan kişilerdir. Otantik lider pozisyonunda olan kişi kendini çözümlenebildikçe ve kendini en ince ayrıntısına kadar tanıyabildikçe otantik liderlik kavramına daha da yakınlaşmaktadır. “Otantiklik, kişisel farkındalık ve kendini düzenleme olduğundan dolayı otantik lider izleyiciler arasındaki ahlaki davranışları teşvik etmekte, kötü davranışları ise azaltmaktadır. Otantik liderler takım performansına olumlu katkıda bulunmaktadırlar.” (Korkmaz, 2017: 439) Anlaşılacağı üzere otantik lider dediğimiz lider kişilerin kendini bulma ve daha iyiye ulaşma süreci daima devam eden ve gelişen bir süreçtir.

Diğer liderlik tarzlarının birçoğunda mevcut olan istedikleri şeyleri başkalarına yaptırmak için her türlü yolu deneme ve bu süreçte kendi prensiplerinden taviz vermeyi bile göze alma durumu otantik liderlerde yoktur. Çünkü otantik liderler her ne olursa olsun kendi düşünce süzgeçlerinden geçirdikleri ve faydalı olduğuna inandıkları ilkelere sahip çıkar ve bu yoldan hiçbir çıkar uğruna şaşmazlar. Bu durum otantik liderlerin bilgileri dengeli değerlendirme özelliklerinin bir sonucudur. Otantik liderler bilgiyi dengeli değerlendirirken mütemediyen objektif bakış açısı barındırırlar ve daima kendilerine aynı zamanda hitap ettikleri topluma en yakın hissettikleri yolları tercih ederler.

Mehmet Zeki Aydın'ın (2008: 3) makalesinde bahsettiği Halter'in bir sözünden de anlayacağımız üzere “bireyin kişisel tecrübelerini sahiplenerek, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin, tercihlerinin ya da inançlarının, ne yaptığını bilme uyarısı kapsamında işlenmesi” olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, otantiklik

bireyin kişisel deneyimlerini (değerleri, düşünceleri, duyguları ve inançları) sahiplenerek, kişinin öz benliğiyle uyumlu davranmasını içerir ve gerçekten ne düşündüğünü ve neye inandığını ifade etmek ve uyumlu davranmak anlamına gelir.”

Otantik liderliğin dört boyutu bulunmaktadır ve bu dört boyutun içerisinde ilgimizi çekebilecek en önemli boyut liderin kendini ifşa etmesidir. Bu durum yine liderlik tarzlarının birçoğunda bulunmayan, bunun yerine eksikliklerini ve hatalarını gizlemeye çalışan, takipçilerinden bunları saklayan ve hatta bireyleri kandırmayı seçen liderler de mevcuttur. Otantik liderlikte ise bunun aksine otantik liderler hatalarını saklamanın ötesinde kendileri bireylere söylemekte; yaptığı işlerde iyi veya kötü ulaştığı her sonucu bizzat kendisi hiç çekinmeden bireylerle paylaşmaktadır ve bu özelliği ile de takipçileri ile otantik lider arasında şeffaf ve güven ağırlıklı bir ilişki kurulmaktadır. Aynı zamanda otantik liderlik ile yönlendirilen bir toplumda yer alan bireyler o toplumun düzenini liderden korktukları veya yanlış davranışlarının sonucunda ceza olduğu için değil, bunun tam aksine otantik lidere duydukları güven, sevgi ve hoşgörü ilkelerini hissettikleri için bozmazlar.

Otantik bir liderden bahsettiğimiz zaman, karşımızda kendini doğruları ve yanlışlarıyla keşfetmiş, kabul etmiş, başına gelen her bir olaydan ders çıkarmış ve bunların neticesinde ahlaki yargıları düşünce süzgecinden geçirdiği olaylar sayesinde zamanla en doğru şekilde oluşturmayı başarmış ve hitap ettiği toplumu yönlendirirken de tüm bu ahlaki kararlarının ışığında kararlar veren, düşüncelerini gerçeğe dönüştürürken sonsuz uyum ve kararlı bir düşünce yapısı içerisinde bulunan, verdiği kararların sonucunda kimseyi suçlamadan tüm sorumluluğu üstlenerek bunu bireylere söylemekten hiçbir şekilde kaçınmayan bir lider profili aklımızda canlanmalıdır.

Bir liderin otantik lider olup olmadığını anlamaya çalışırken değerlendirebileceğimiz en belirgin özellikleri şu şekilde olmalıdır:

Öz farkındalığı yüksek, özgün, ilişkilerinde daima şeffaf, samimi, gerçekçi, bireylerle yakın ilişkiler kuran, dengeli bilgiye sahip, dürüst, objektif bakış açılı, içselleştirilmiş ahlak yargıları olan, sorumluluk üstlenebilen, bireylerin ihtiyaçlarıyla daima ilgilenen, inandığı değerler neticesinde yönetebilen.

Sonuç olarak otantik liderlik kavramını Türk topluluklarında değerlendirecek olursak, kavram olarak yeni var olmaya başlamış bir liderlik türü olarak karşımıza çıksa bile, Türk devlet yapısında otantik liderlik kavramının özelliklerinden birçoğuna sahip olmuş liderlerin, çok eski yüzyıllardan beri var olma ihtimali oldukça yüksektir ve bu sebeptendir ki, otantik liderlik kavramı var olmuş ilk Türk toplumlarından itibaren incelenip keşfedilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmelidir.

Karizmatik liderlik ise adından da anlaşılacağı üzere güç kaynağı kendisinde, toplum karşısında oldukça kuvvetli, baskın ve diğer insanlardan üstün özelliklere sahip bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmatik liderler buldukları ortamdaki bireyler üzerinde son derece yüksek bir etki bırakarak kendisine hayranlık besleyen ve peşinden gelen nüfuzlu bir kitle oluşturur ve bu

kitleyi oluştururken de sahip oldukları içsel güç ve özgüven sayesinde çok da zorlanmazlar.

Karizmatik liderler kendilerini takip eden bireyler tarafından hayranlık seviyesinde duyulan ilginin neticesinde kuvvetli egolara sahip olmaktadır. Aslında bu durum bir süre sonra etki altına aldıkları bireyler üzerinde oldukça olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran ve karizmatik liderlerde oldukça eleştirilen bir durum olmaktadır. Çalışmamızda inceleyeceğimiz liderlerin özelliklerinde de arayacağımız karizmatik liderlik kriterleri şu şekilde olmalıdır:

Özgüvenli, etkileyici ve takipçilerinde hayranlık uyandıran, baskın karakterli, güvenilir, risk alabilen, samimi bir üslubu olan, konuşmalarında olumsuz ifadeler kullanmayan (ama, fakat vb.).

Aslında bahsetmiş olduğumuz karizmatik liderlik tarzına toplum üzerindeki etkisi odaklı baktığımızda toplumlar özellikle otoriter liderlere ihtiyaç duyarak otoriter özelliklere sahip kişileri lider olarak tercih etmişlerdir. Karizmatik liderlik de aslında tam da bu ihtiyacın bir sonucu olarak doğmuş ve liderler toplumlarda yer alan bireylerin gözleri kapalı güvendikleri, hayranlık besledikleri, toplum üzerinde etkili olan bir güç haline gelmiştir. Böylesine bir güç tarafından yönlendirilen bireyler, karizmatik liderlerin her sözünü ve kararını yerine getirmektedirler. Bu yüzden karizmatik liderlikle yönetilen bir toplulukta karar mercii mutlak suretle karizmatik özelliklere sahip liderin ta kendisidir. Türk toplumlarının özellikle lider olarak tercih ettikleri karakterlere de geniş çerçeveden baktığımızda tercih edilen liderlerin daha çok toplumun üzerinde otoriter ve baskın etkiye sahip kişiler olduğunu görüyoruz. Bu sebeple Türk toplumlarının siyasal yapısı da incelendiğinde sıklıkla karizmatik liderlik özelliklerine sahip liderleri öne çıkararak benimsedikleri ve aynı zamanda destekledikleri göze çarpmaktadır. Türkler kendi içlerinde karizmatik lider özelliklerine sahip liderleri destekleyerek daha da kuvvetlenmelerini sağlamış bir millettir.

### **Tonyukuk Kimdir?**

Türk milleti tarih sahnesinde var olduğu andan itibaren incelendiğinde öncelikle Göktürk devleti ile ön plana çıkmaktadır. Göktürk devletinde halkın huzurunu, mutluluğunu ve düzenini sağlayabilmek adına daima yöneticilere, yani liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Göktürk devletinin gelmiş geçmiş tüm liderleri incelendiğinde şüphesiz ki en kıymetli ve büyük devlet adamlarından birisi Bilge Tonyukuk'tur.

Kafesoğlu'na göre Türk devletlerinde liderin özellikleri şu şekildedir:

“Devletin ortaya çıktığı coğrafya ve kağanlar başta olmak üzere devlet yöneticilerinin milleti mutlu ve devleti güçlü kılmak için töre hükümlerini uygulayarak devleti yönetmeleridir. Devlet yönetiminde törenin değişmez hükümleri olan könilik (adalet), uzluk (faydalılık), tüzük (eşitlik) ve kişilik (evrensellik) ön plana çıkmıştır” (Kafesoğlu, 1989: 235).

Bu sebeple devletin yönetimini üstlenebilecek kişilerin sıradan özelliklere sahip olan birisi değil devletin hükümlerini doğru bir şekilde uygulayacak ve uygulatacak özelliklere sahip kişiler olmasına dikkat edilirdi. Tonyukuk kendi yazıtında da diğer yazıtlarda da çoğunlukla Bilge Tonyukuk adıyla bilinmektedir. Fakat aslında Bilge unvanı dışında Tonyukuk'un hem kendisi hem de başkaları tarafından daha birçok unvanla da bahsedildiğini bilmekteyiz.

Bu unvanlar: Bilge Tonyukuk Boyla Baga Tarkan (Bilge Tonyukuk Yazıtı, I, batı, 6), Tonyukuk Boyla Baga Tarkan (Bilge Kağan Yazıtı, güney, 14) şeklindedir. Tonyukuk aynı zamanda Bilge unvanı dışında askeri olarak birçok unvanı taşıyan bir liderdir. Bu unvanlar ise: Ayguç, Ayigma, Çawış, Yagçdır. Aydın'ın da Tonyukuk'un unvanları hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

"Yukarıda verdiğimiz örneklerden hareket ettiğimizde devletin, kağan- yabgu-şad unvan sırasıyla yönetildiği açıkça görülmektedir. Bir kimsenin yabgu veya şad olabilmesi için hanedan soyundan gelmesi de şart değildi. Öyleyse Tonyukuk hem yabgu hem şad unvanlarına sahip olmadığına göre neden onun için vezir ifadesi kullanılmaktadır?"

Yabgu ve şad unvanlarına sahip olmayan Tonyukuk'un devlet yönetimindeki görevi, kağanın müşaviri veya sözcüsü olmalıdır. Bu durum, özellikle ayguç ve ayigma sözcüklerinin geçtiği cümlelerde açıkça görülmektedir" (Aydın, 2019: 82-83).

Bu bilgilerden hareketle Tonyukuk'un devletin hangi mevkisinde bulunduğunu tespit etmek oldukça zor olmaktadır. Fakat bu konuda bir karara varırken Tonyukuk yazıtında Tonyukuk'un davranışları ve söylemleri de göz önüne alınmalıdır. Tonyukuk bir kağan, yabgu veya şad değildi fakat kağanın en güvendiği ve fikirlerini önemseydiği son derece önemli bir devlet adamıydı. Tonyukuk her konuda ayrıntılı bilgi vermiş olsa da yazıtında doğum tarihi ve soyu hakkında kesin bilgiyi vermemiştir. Belki de bu bilgilerin bilinmesini bizzat kendisi istememiştir. Yazıtında bahsettiği olayların tarihlerinden ve Çin kaynaklarından hareketle Tonyukuk hakkındaki bilgileri edinip tahmin yürütebilmekteyiz. Tonyukuk kesin olarak tarih verilememekle birlikte 630-680 yılları arasında dünyaya gelmiştir dememiz yanlış olmayacaktır.

Bilge Kağan döneminde yaşanan Beşbalık civarındaki seferlerde Tonyukuk'un bulunduğunu ve büyük önemi olduğunu bilsek de bu durumdan ne Tonyukuk'un ne de Bilge Kağan'ın bahsetmiyor olması şaşırtıcı olmaktadır. İleri Kağan ve Bilge Tonyukuk başardığı için Kapgan Kağan Köktürk Sir halkını ilerlettiği için bu Türk Bilge Kağan Köktürk Sir halkını, Oğuz halkını besleyerek tahtta oturur (Tonyukuk Yazıtı, II, Kuzey, 3- 4). Bilge Kağan ve Tonyukuk arasında birtakım sorunlar olduğu ikisinin de yazıtlarında birbirlerinden bahsetmeyişlerinden ve Tonyukuk'un kendi yazıtında Bilge Kağan'dan söz ederken kurduğu cümlelerden açıkça anlaşılmaktadır. Tonyukuk'un Bilge Kağan'a karşı kurduğu imalı sözleri ve bir kağan olmasa dahi kendi adına diktirdiği yazıtı ile korkusuz, cesaretli ve son derece güçlü bir profile sahip olduğu açıkça ortadadır.

İleri Kağan'ın Tonyukuk'a olan güveni ve her konuda fikrini almak istemesi Tonyukuk'un kendisine verilen Bilge unvanıyla da uyuşmakta ve Tonyukuk'u bilgili kişi olarak düşünmemizi, Göktürk Devletinin fikri daima sorulan ak sakallı dedesi olarak adlandırabilmemizi sağlamaktadır.

Tonyukuk özellikle savaşlarda sergilemiş olduğu duruşu ve kararlarıyla çok başarılı bir başkomutan olduğunu kanıtlamıştır. Aynı zamanda yazıtından öğrendiğimiz kadarıyla aldığı kararları ve fikirleri göz önünde bulundurulduğunda Tonyukuk için son derece ileri görüşlü ve izlemci bir liderdir demek yerinde olacaktır. Tonyukuk liderlik yaptığı savaşlarda özellikle bulunduğu coğrafyaya hâkim olmak isteyen ve düşmanını iyi tanıyarak zayıf anını kollayan bir liderdi.

Düşmanlarının topraklarında dahi casusları bulunan Tonyukuk şansa hareket etmemiş daima düşmanından birkaç adım önde olmak istemiş ve olmuştur. Tonyukuk’la ilgili tam bir savaş dehasıdır demek yanlış olmayacaktır. Tonyukuk savaş esnasında askerlerine karşı da otoriter ve aynı zamanda anlayışlı bir lider olmuştur. Durmuş da Tonyukuk’un karakteristik özelliklerinden bahsederken şu şekilde izah etmiştir: “Bilge Tonyukuk birçok özelliği olan bir şahsiyetti. Türk devletini güçlü ve Türk milletini mutlu kılmak için bütün gayretlerini sarf etmişti. Cesareti, kahramanlığı, öngörüsü, uyanıklığı, hoşgörüsü, otoriterliği ve stratejistliği ile kendisini kanıtlamıştı. Bu özelliklere sahip olduğundan bilgeliği de söz konusuydu. Bir devlet adamında bulunması gereken önemli özellikler onda vardı. Olaylara dün, bugün, yarın üçgeni çerçevesinde bakabilen önemli bir devlet adamıydı” (Durmuş 2019: 29-45).

### **Liderlik Kavramı Açısından Tonyukuk**

Bilge Tonyukuk’un liderlik kavramı açısından değerlendirmesini sağlarken bize bu tespitlerde kılavuzluk yapabilecek neredeyse tek kaynağımız Tonyukuk’un kendisinin birinci ağızdan diktirmiş olduğu Tonyukuk yazıtıdır. Tonyukuk yazıtında Bilge Tonyukuk’un kurmuş olduğu cümleleri söylem analizi açısından değerlendirerek kendisi hakkında birtakım yargılara ulaşabilmekteyiz. Göktürk devleti liderleri içerisindeki Tonyukuk yazıtı dışında kendi adına yazıt diktiren farklı liderler bulunsa da bu yazıtların hiçbirinde Tonyukuk hakkında ayrıntılı bir bilgiye rastlamamaktayız. Bunun sebebi tahminimizce Tonyukuk’un kendi bildiği doğrular etrafında hareket eden ve yardımcısı pozisyonunda olduğu kağanların emirlerine ve sözlerine zaman zaman uymak istemeyen bir devlet adamı olmasıdır. Özellikle görevini devam ettirdiği sırada Göktürk devletinin başına gelen Bilge Kağan ile anlaşmazlıkları bulunan Tonyukuk hakkında özellikle Bilge Kağan’ın da emirleri ile hiçbir bilginin bulunmadığını düşünmekteyiz. Tonyukuk karakteristik özellikleri doğrultusunda en öne çıkan özellikleri açısından incelendiğinde son derece özgüvenli, kararlı, ileri görüşlü bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Tonyukuk görevi esnasında aldığı kararların hepsini sorumlu olduğu Göktürk devletinin faydasına almaya çok dikkat etmiş hatta doğru bildiği karar ve yargılardan kendisinden üst mertebelere sahip kağanların itiraz etmesine rağmen vazgeçmemiştir. Bilge Tonyukuk’un nasıl bir lider olduğundan bahsederken özellikle otantik ve karizmatik liderlik türlerinin hangi özelliklerine sahip olduğunu yazıtında kurmuş olduğu kendisine ait cümleleri doğrultusunda inceleyerek yorumlamanın doğru olduğunu düşünmekteyiz.

Bilge Tonyukuk otantik liderliğin öz farkındalığı yüksek özelliğini barındıran bir liderdir. Öz farkındalığının yüksek olduğu sonucunu çıkarabildiğimiz yazıtında yer alan satırlardan biri şu şekildedir: **T2 B2** “Ben Bilge Tonyukuk, Altay (ormanlı) Dağları’nı aşış geldik, İrtiş Irmağı’nı” **T2 B3** “geçerek geldik. (Buraya) gelmek zordu dedim. (Ama kimse) hissetmedi. Kutsal Umay (ve) kutsal yer su yardım etti, elbette. (Savaşmaktan) ne diye kaçacağız?” şeklinde kurmuş olduğu satırlarda yaşanmakta olan savaşın seyrinin Tonyukuk sayesinde tamamen değişeceğinin izlerini görebiliyoruz. Bu sözlerini kurarken cümlesinin başında özellikle ‘Ben Bilge Tonyukuk’ diyerek cümlesine başlamış olması askerlerine ve yazıtını okuyacaklara bu sözlerinde ne kadar kararlı olduğunu hissettirebilmek için olmalıdır. Cümlesinin devamında karşısındaki orduyu yüreklendirebilmek için çok doğru kelimeleri seçer



ve o şekilde konuşmasını yapar. Buldukları yere gelene kadar ki tüm zorlukları birlikte aştıklarını vurgular. Hatta böylesine zor olan bu yolcuğu hiç kimsenin hissetmediğini dile getirir. Askerlerinin ve kendisinin neleri başarıp neleri başaramayacak olduğunun bu derece farkında olması Tonyukuk'un öz farkındalığının yüksek bir lider olduğunu bizlere göstermektedir. Öz farkındalığı yüksek özelliği barındıran diğer satırlar ise şunlardır: **T1 D6, T2 G1, T2 D6, T2 D7.**

Tonyukuk otantik liderliğin özgün ve sıradışı fikirlere sahip olan özelliğini yazıtındaki satırlardan hareketler çıkarttığımız sonuca göre taşıyan bir liderdir. Bu satırlardan biri şu şekildedir: **T1 D1** “iki bin kişi idik. İki ordumuz oldu. Türk halkı yaratılalı, Türk kağanı tahta çıkalı Şandong kentine, okyanusa ulaşan olmamış. Kağanıma arz edip sevk ettirdim.” **T1 D2** “(Orduyu) Şandong kentine (ve) (Büyük) Okyanus’a kadar ulaştırdım. Yirmi üç kenti ele geçirdi. Akıllarını başlarından alıp ortalık yerde yatar hale geldiler.” Tonyukuk oluşturmuş olduğu bu satırlarda kendine yeni hedefler koyarken özellikle daha önce kimsenin başaramadığı hedefler koymayı tercih etmiştir. Kendisinden önceki kağanların ve devlet adamlarının başaramadığı zaferleri kendisinin kimsenin cesaret edemediği veyahut düşünemediği fikirleri sayesinde kazanabildiklerini belli etmektedir. Bu özelliği barındıran diğer satırlar ise şunlardır: **T1 K11, T2 G3.**

Bilge Tonyukuk otantik liderliğin gerçekçi ve şeffaf üsluba sahip özelliğini de barındıran bir liderdir. Bu özelliği barındırdığına dair yazıtından verebileceğimiz örnek satır şu şekildedir: **T1 B1** “(O sıralar) Türk halkı Çin’e tabi idi.” Tonyukuk genelde hangi liderlik türünü yansıtsa yansıtsın birçok liderde olmayan bir özellik olan şeffaf ve gerçekçi bir üsluba sahip olduğunu yazıtının ilk satırında bizlere göstermektedir. Belki diğer kağanların dile getirmediği özellikle bahsetmek istemediği Türk halkının Çin halkına tabi olduğu bilgisini açıkça dile getirmiştir. Bu özelliği barındıran diğer satır ise **T1 B2** dir.

Bilge Tonyukuk otantik liderliğin dengeli bilgiye sahip olma özelliğine sahip olmaktadır. Bu özelliğinin mevcut olduğu satırlardan biri ise şu şekildedir: **T1 B5** “(şöyle düşündüm): zayıf boğa ile semiz boğa uzakta” **T1 B6** “böğürse semiz boğa mı zayıf boğa mı olduğu bilinmezmiş diyerek öylece düşündüm.” Tonyukuk bu satırlarda Türk dili tarihi açısından oldukça kıymetli olan ilk atasözlerinden birini belirtmiştir. Kullanmış olduğu bu atasözü ile kağan seçimindeki fikrini tek bir cümlesi ile üstün zekasını ortaya koyarak söylemiş olacaktır. Bu atasözünde Tonyukuk aslında doğru liderin sadece dış görünüşüne veya güçlü tavır sergilemesine göre belirlemenin doğru olmadığını anlatmak istemiştir. Bize göre Tonyukuk için dışarıdan bakıldığı zaman zayıf görünen boğanın aslında ne derece hünerli ve zeki olduğu sadece cılızlığına bakılarak anlaşılmamaktadır, bazen zayıf duran o boğadan hiç beklenmedik bir kudret ortaya çıkabilmektedir. Tonyukuk'un kağan seçerken uygulamış olduğu ideolojinin temelleri ön yargılardan arınmış dengeli bilgisi ile kıyaslama yapılan bir fikir üzerine kurulmasıyla, otantik liderliğin dengeli bilgiye sahip olma özelliği ile uyusmaktadır. Bu özelliğe sahip olduğunu görebildiğimiz diğer satır ise **T1 G8** dir.

Bilge Tonyukuk otantik liderliğin objektif bakış açılı özelliğini barındıran bir liderdir. Bu özelliği görebildiğimiz satırlardan biri şu şekildedir: **T1 G6** “(Arada) kalacağız. Kendimizce dışarıyı tutmuş gibiyiz. Yufka iken delinmesi kolaymış. İnce olanı koparmak kolaymış, yufka kalın olursa delinmesi zormuş, ince” **T1 G7** “yoğun

olursa kopması zormuş. Doğuda Kitan'dan, güneyde Çin'den, batıda Hoten'den, kuzeyde Oğuz'dan iki üç bin kadar askerimiz var bu şekilde (durumu) arz ettim.” Tonyukuk bu satırlarında olaylara objektif bir açıdan bakabildiğini önlem almazlarsa başlarına gelebilecek olumsuzlukları objektif düşünebildiği için görebilmektedir. Bu özelliği içeren diğer bir satır **T1 B6** dır.

Bilge Tonyukuk otantik liderliğin sorumluluk üstlenebilen özelliğini özellikle yoğun bir şekilde taşıyan bir liderdir. Bu özelliğe örnek olarak şu satırı verebiliriz: **T1 G8** “kağanım (lütfedip) benim, Bilge Tonyukuk'un arz ettiklerini iştiverdi (dikkate aldı) (orduyu) bildiğin gibi sevk et dedi.” Kağanın bir devlete ait olan ordusunu Bilge Tonyukuk'un istediği şekilde sevk edebilmesine izin vermesi ve Tonyukuk'un bunu korkusuzca üstlenmek istemesi son derece sorumluluk gerektiren bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliği barındıran diğer satırlar ise **T1 D1, T1 K8, T1 K11, T2 D3, T2 D4** şeklindedir.

Tonyukuk otantik liderliğin bireylerin ihtiyaçları ile ilgilenen özelliğini de barındırmaktadır. Bu özelliğin bulunduğu satırlardan biri şu şekildedir: **T1 G1** “yaban hayvanı yiyerek, tavşan yiyerek yaşıyorduk. Halkın karnı toktu. Düşmanlarımız etrafta tahıl kabuğu, saman gibi (mec. Yoksul, sefalet içinde) idi, biz zengin (bolluk içinde) idik. Bu şekilde yaşıyorken Oğuzlardan kaçak geldi.” Tonyukuk'un yazıtında özellikle halkının bolluk bereket içerisinde bulunduğu belirtmekten hoşnut olması ve bu durumla yakından alakadar olması Tonyukuk'un her şeyden önce halkın karnının tokluğu ve bolluk bereket içerisinde yaşamasını istemesinden kaynaklanmaktadır ve bu durumda bize Tonyukuk'un bireylerin ihtiyaçlarını önemseyen bir lider olduğunu bizlere göstermektedir. Bu özelliği taşıyan diğer satır ise **T1 K3** satırıdır.

Tonyukuk otantik liderliğin inandığı değer yargıları ile yöneten özelliğini fazlasıyla taşıyan bir liderdir. Buna örnek olarak **T1 B6** “Ondan sonra (ebedi) gök bilgi verdiği için, kendim kağan yaptım” satırı verilebilmektedir. Bu satırdan da anlaşıldığı üzere Tonyukuk ebedi gök olarak bahsettiği inanç sistemine göre kararlar almakta ve alınmasının doğru olduğunu düşünmektedir. Bu özelliği içeren diğer satırlar ise **T1 B2, T1 B3, T1 G9, T2 B3, T2 B5, T2 D3** şeklindedir.

Bilge Tonyukuk karizmatik liderliğin de birçok özelliğini barındıran bir liderdir. Bu özelliklerden ilki özgüvenli olmasıdır. Tonyukuk'un karizmatik liderliğin özgüvenli özelliğine sahip olduğunun görülebildiği satırlardan biri şu şekildedir: **T1 G9** “ordusu altı bin kişiymiş, biz iki bin (kişi) idik. Savaşttık, (ebedi) gök lütfetti, bozguna uğrattık. Irmağa döküldüler. Bozguna uğramış olanlardan yolda da ölenler öldü. Bunun üzerine Oğuzların tamamı (üzerimize) geldi.” Tonyukuk bu satırda düşman ordusunun kendi ordusundan üç kat daha fazla olduğunu bildiği halde geri çekilmemiş gayet özgüvenli bir şekilde savaşmıştır. Bu özelliğin görüldüğü diğer satır ise **T2 K1** dir.

Tonyukuk karizmatik liderliğin etkileyici ve takipçilerinde hayranlık uyandıran üsluba sahip olma özelliğine de sahiptir. Bu özelliğin görüldüğü tek satır: **T1 B6** “böğürse, semiz boğa mı zayıf boğa mı olduğu bilinmezmiş diyerek öylece düşündüm. Ondan sonra (ebedi) gök bilgi verdiği için, kendim kağan yaptım, Bilge Tonyukuk Boyla Baga Tarkan” şeklindedir. Bu satırda Tonyukuk konuşmasında halkı etkileyebilecek bir atasözü ile etkileyici bir üslup sergilemiştir.

Tonyukuk karizmatik liderliğin baskın karakterli özelliğini barındıran bir liderdir. Bu özelliğin belirgin bir şekilde görüldüğü satır: **T1 K11** “ordu sevk edelim derse onaylamayın. O sözü iştirip ordu sevk ettim. Altay (ormanlı) Dağları’nın yolu olmayan yerlerini aştık, İrtiş Irmağı’nın geçilemeyecek yerlerini geçtik. Gece (boyunca) ilerledik. Bulçu’ya tan atarken ulaştık.” Şeklinde. Bu satırda görüldüğü üzere kağan kendisi hakkında ordu sevk ederse onaylamayın dese bile Tonyukuk korkusuzca baskın karakterini ortaya koymuş ve kendi sözünü askerlere kabul ettirip ordu sevk etmiş bir lider olduğunu görebilmekteyiz.

Bilge Tonyukuk karizmatik liderliğin güvenilir özelliğine sahip bir liderdir. Bu özelliği görüldüğü satırlardan biri ise şu şekildedir: **T1 K8** “bu orduyu sevk et” dedi. “Cezaları da uygun gördüğün şekilde ver, ben sana (daha) ne diyeyim” dedi.” Bu satırda görüldüğü gibi kağanın ceza verme yetkisini bile Tonyukuk’a verdiğini çünkü Tonyukuk’a ve kararlarına çok güvendiğini görebiliyoruz. Bu özelliğin görüldüğü diğer satırlar ise şunlardır: **T1 B5, T1 G8, T1 K7** şeklinde.

Tonyukuk karizmatik liderliğin risk alabilen özelliğini barındıran bir liderdir. Bu özelliğin görüldüğü satırlardan biri şu şekildedir: **T1 D1** “iki bin kişi idik. İki ordumuz oldu. Türk halkı yaratılabile, Türk kağanı tahta çıkmalı Şandong kentine, okyanusa ulaşan olmamış. Kağanıma arz edip sevk ettirdim.” Bu satırdan da anlaşıldığı üzere Tonyukuk daha önce kimsenin başaramadığını başarmak için çabalayan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahsetmiş olduğu okyanusa ulaşmak risklerle dolu bir yolculuk olsa da bu riski almış ve ordu sevk ettirmiştir. Bu özelliğin bulunduğu diğer satırlar ise **T1 G9, T2 B3** şeklinde.

Tonyukuk karizmatik liderliğin özelliklerinden olan samimi üsluba sahip olma özelliğine sahiptir. Bu özelliğe sahip olduğunu gösteren satırlardan biri şu şekildedir: **T2 D4** “bu Türk halkı arasına silahlı düşmanı sokmadım. (Kuyruğu) düğümlü atları koşturmadım.” Tonyukuk’un samimi üslubu bu satırdaki üslubunda açıkça görülmektedir. Tonyukuk cümlesinde atasözlerini de kullanarak halkın dilinden konuşan bir lider olduğunu bizlere göstermektedir. Bu özelliğin görüldüğü diğer satırlar şunlardır: **T1 B5, T1 B5, T1 K4, T2 B2, T2 B3**.

Tonyukuk karizmatik liderliğin kendinden övgüyle bahsetme özelliğini de barındıran bir liderdir. Bu özelliğin görüldüğü satırlardan bir örnek vermek gerekirse: **T2 D5** “onu takip ederek ben, kendim başarmasaydım, ülke de halk da yok olacaktı. Başardığı için (onu) takip ederek kendim başardığım için” **T2 D6** “ülke de ülke oldu, halk da halk oldu. Kendim yaşlandım, kocadım. Herhangi bir yerdeki kağanı olan halk da” **T2 D7** “benim gibisi varsa ne sıkıntıları olacaktı?” Tonyukuk’un kendisine ait olan bu satırlarda kendisinden bolca övgü dolu bahsettiği açıkça görülmektedir. Bu özelliğinin bulunduğu diğer satırlar ise şu şekildedir: **T1 B1, T1 B7, T2 B2, T2 G3, T2 G6, T2 K1, T2 K2, T2 K3** şeklinde.

### Sonuç

Çalışmamızda Tonyukuk yazıtında Bilge Tonyukuk’un kendi söylemlerinden hareketle analizler yapılmış ve Bilge Tonyukuk’un hangi liderlik türünde değerlendirilmesi gerektiği ortaya konmuştur. Yazıtta kurulan cümlelerin söylem analizi sonucunda liderlik türlerinden karizmatik liderlik ve otantik liderlik türleri çerçevesinde Tonyukuk’un yazıtındaki satırların hangilerinin bu liderlik türünün hangi özelliğini yansıttığı belirlenmiştir. Tüm bu incelemeler sonucunda Bilge

Tonyukuk'un Tonyukuk yazıtında kurmuş olduğu satırların 28 tanesi karizmatik liderlik, 34 tanesi otantik liderlik özellikleri sergilemektedir.

	KARİZMATİK LİDERLİK	OTANTİK LİDERLİK
BİLGE TONYUKUK'UN SÖYLEMLERİ	28	34
BİLGE TONYUKUK'UN SÖYLEMLERİNİN ORANI	%45,16	%54,83

Oluşturmuş olduğumuz tabloya göre Bilge Tonyukuk'un yazıtındaki satırların %45 i Tonyukuk'un karizmatik bir lider olduğunu, %54 ü otantik bir lider olduğunu bizlere göstermektedir. Anlatılanları toplamak gerekirse, yüzyıllardır milletlerin ihtiyaç doğrultusunda kimi zaman seçtikleri kimi zaman ise kontrolleri dışında gelişerek meydana gelen yönetilmelerini ve yönlendirilmelerini sağlayabilecek liderler var olmuştur. Bu durumun sonucunda ise farklı karakteristik özelliklere sahip liderler ve bu liderlerin incelenmeleri sonucunda farklı birçok liderlik türleri ortaya çıkmış, liderlik konusu hakkında araştırmalar yapan bilim insanları bu türleri çeşitli sınıflandırmalarla belli başlı liderlik türlerini belirlemişlerdir. Biz ise çalışmamızda özellikle ilk Türk devletlerinden biri olan Köktürk devletinin kıymetli ve sıra dışı devlet adamlarından biri olan Bilge Tonyukuk'un kendi adına diktirmiş olduğu Tonyukuk yazıtında kurduğu cümleler ve başından geçen olayları anlatmasından hareketle, nasıl bir lider olduğunu aynı zamanda hangi liderlik türünde değerlendirilebileceğini anlamaya çalıştık. Tonyukuk'un söylemlerini içinde bulunduğu sosyokültürel etkileri, duygularını, düşüncelerini, başından geçen olayları ve bu olaylara olan bakış açısını göz önüne alarak değerlendirmenin doğru olduğunu düşünmekteyiz. Tonyukuk'un liderlik vasfı ile ilgili sadece şu liderlik türü altında değerlendirilmelidir demenin yanlış olduğunu düşünmekteyiz. Aslında Tonyukuk'un hem karizmatik liderliği hem de otantik liderliği barındıran bir lider olması Tonyukuk'un çok yönlü bir lider olduğunu bizlere göstermektedir. Tonyukuk'un çok yönlü karaktere sahip bir lider olması tek bir çizgi dışına çıkmadan giden ve hata yapma potansiyeli böylelikle artan diğer liderler gibi olmadığını göstermektedir. Tonyukuk'un liderlik tarzını karizmatik ve otantik liderlik kavramları çerçevesinde değerlendirdiğimizde aslında kararlarını vermeden önce kendisini takip eden bireylerle otantik bir ilişki kurduğunu ve kararlarını vermesinde yardımcı olan düşüncelerinin otantik çerçevede oluştuğunu, kararlarını verdikten sonraki süreçte izlediği yol ve davranışları ile karizmatik bir duruş da sergilediğini söylememiz daha doğru olacaktır.

Sonuç olarak Bilge Tonyukuk'un liderlik vasfından bahsederken otantik bir lider olduğunu söylemenin yanlış olmayacağını fakat otantik liderliğin yanında azımsanmayacak seviyede karizmatik liderliği de barındıran bir devlet adamı olduğunu söylemenin doğru olacağını düşünmekteyiz.

## Kısaltmalar

- T1: Tonyukuk Yazıtı 1. Taş  
T2: Tonyukuk Yazıtı 2. Taş  
B: Batı Yüzü  
D: Doğu Yüzü  
K: Kuzey Yüzü  
G: Güney Yüzü

## Kaynakça

- Aksan, D. (2000). *En Eski Türkçenin İzlerinde Orhun ve Yenisey Yazıtları Üzerinde Sözcükbilim, Anlambilim ve Biçembilim İncelemelerinin Aydınlatıldığı Gerçekler*. İstanbul: Simurg Yayınevi.
- Aydın, E. (2017). *Orhon Yazıtları (Köl Tegin, Bilge Kağan, Tonyukuk, Ongi, Küli Çor)*. İstanbul: Bilge Kültür-Sanat Yayınları.
- Aydın, E. (2019). *Türklerin Bilge Atası Tonyukuk*. İstanbul: Kronik Yayınları.
- Aydın, E. (2018). *Taşa Kazınan Tarih Türklerin İlk Yazılı Belgeleri*. İstanbul: Kronik Yayınları.
- Aydın, M. Z. (t.y.). *Otantik/Özgün Lider ve Liderlik*. Erişim adresi <https://www.mehmetzekiaydin.com/kaptan/dimg/27114242282182223355otantik%20ozgun%20liderlik%20Mehmet%20Zeki%20AYDIN.pdf>. (Erişim tarihi: 01.12.2021).
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Demir, R. (2010). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Durmuş, İ. (2019). Bilge Tonyukuk. *Asya Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 29-46.
- Kirel, A., Kayaoğlu, A. ve Gökdağ, R. (2013). *Sosyal Psikoloji 1*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.
- Kafesoğlu, İ. (1989). *Türk Milli Kültürü*. İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Uzun Subaşı, L. (1995). *Orhun Yazıtlarının Metindilbilimsel Yapısı*. İstanbul: Simurg Yayınları.
- Yamada, N. (1993). *Sammlung Uigurischer Kontrakte*. Osaka: Osaka University Press.
- Taşgüç, A. (2004). *Göktürkler III*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yiğit, K. ve Porsuk, D. (2019). Otantik Liderlik Bağlamında Sakıp Sabancı'nın Liderliği Üzerine Bir İnceleme. *4. Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi* içinde (96-104. ss.). Yalova: Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

