

KÜRESEL LİDERLİK VE PARADİGMA GELİŞTİRME: RECEP TAYYİP ERDOĞAN MODELİ

Global Leadership and Paradigm Development:
The Model of Recep Tayyip Erdoğan

Murat KASIMOĞLU*** - Mehmet DUMAN****

ÖZ

Yaşamsal bütün ağların gittikçe sayılarının arttığı ve daha yoğun iletişime geçtiği dünyada liderlik yapmanın önemi artmıştır. Bu yeni durumda küresel vizyona sahip olmak zaruri hale gelmiştir. Küresel ve yerel unsurların dengesini sağlama konusunda günümüzdeki liderlik tarzlarını incelemek bu süreçte önemli değer taşımaktadır. Türkiye'deki liderler üzerine yapılan araştırmalara bu doğrultuda güncel araştırmalarla katkı sağlanmalıdır. Liderlik süreci devam eden liderlerin nasıl bir yönetim paradigması içinde hareket ettikleri incelenmelidir. Bu çalışmada doğrultusunda, Recep Tayyip Erdoğan'ın küresel liderlik özellikleri ve değer-odaklı liderlik özellikleri bağlamında nitel bir araştırma yürütülmüştür. Bu çalışmada, üst düzey bürokrat, siyasetçi ve sosyal bilimlerde uzman olan 34 görüşmeci ile yarı-yapılandırılmış açık uçlu mülakat soruları çerçevesinde görüşülmüştür. Sonuçlar, Erdoğan'ın küresel liderlik özelliklerini ortaya konmuştur. Erdoğan'ın emperyalizmin dünya halkları üzerindeki çok yönlü sömürgecilik politikalarına karşı bağımsız duruşu ve yaklaşımları çok yönlü olarak ortaya çıkarılmıştır. Türk Cumhuriyetleri ve İslam Ülkelerini birleştirici çalışmalar yapması, dünya barışına katkı sağlamıştır. Dünya liderleri ve dünya halkları nezdinde saygınlık gördüğü de çalışmanın önemli sonuçları arasındadır. Değer odaklı liderlik özelliklerinin

ABSTRACT

The importance of leadership has increased in a world where all vital networks are increasing in number and communicating more intensively. In this new situation, it has become essential to have a global vision. Examining today's leadership styles in balancing global and local factors is of great value in this process. Studies on leaders in Türkiye should be contributed with current research in this direction. It should be examined which kind of management paradigm the leaders whose leadership process continues. In line with this study, a qualitative research was conducted in the context of Recep Tayyip Erdoğan's global leadership characteristics and value-oriented leadership characteristics. In this study, 34 interviewees who are senior bureaucrats, politicians and experts in social sciences were interviewed within the framework of semi-structured open-ended interview questions. The results revealed Erdoğan's global leadership characteristics. Erdoğan's independent stance and approaches against the multi-faceted colonial policies of imperialism on the peoples of the world have been revealed in many ways. His work to unite Turkic Republics and Islamic Countries contributed to world peace. It is among the important results of the study that it is respected by world leaders and the peoples of the world. It has been concluded that value-oriented leadership

* Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde İşletme Bölümü'nde doktora programına devam eden Mehmet Duman'ın "Küresel Liderlik-Dönüşüm ve Paradigma Geliştirme: Recep Tayyip Erdoğan Modeli" başlıklı doktora tezinden uyarlanmıştır.

** Çalışma için gerekli Etik Kurulu Onayı, 31 Mart 2022 tarihli ve 3.3 numaralı kararıyla İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır.

*** Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, mkasimoglu@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7407-5991.

**** Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 34.md35@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0901-2505

de kişisel liderlik özellikleri ile uyumlu olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Erdoğan'ın bu özellikleri arasında özellikle hitabet, karizmatik olma, risk alabilme ve cesaret gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları daha önceki araştırmaların sonuçları ile tutarlılık taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Küresel Liderlik, Değer Odaklı Liderlik, Recep Tayyip Erdoğan, Hitabet.

characteristics are also compatible with personal leadership characteristics. Among these features of Erdogan, especially his oratory, charismatic, risk-taking and courage come to the fore. The results of this study are consistent with the results of previous studies.

Keywords: Leadership, Global Leadership, Value-Oriented Leadership, Recep Tayyip Erdoğan, Rhetoric

1. GİRİŞ

Olaylara ve durumlara her geçen gün daha derin bir perspektifte bakmayı gerektiren olguların geliştiği görülmektedir. Böylelikle bilinen gerçeklerin ters yüz oluşunu açığa vuran belirsiz ve kaotik süreçler, yeni bilinç düzeylerine ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır (Khun, 1960). Her geçen gün yeni yöntemler, yeni çözümler bulmak için çaba göstermek artık günümüzün en önemli karakteristiği haline gelmiştir. Ekonomik, teknolojik, politik ve kültürel yapıların sürekli olarak yeni dinamiklerle tanımlanma gereğine odaklanan bilim ve çevre eş anlı olarak oluşan krizlere çözüm yolları bulma sorumluluğunu da göz önünde bulundurmaktadır. Bu doğrultuda objektif bakış açıları kazanmak sürdürülebilirliğin bir anahtarı olarak görülmektedir. Sert dönüşüm zamanlarında savrulmadan güçlü manevra yapabilen liderlik olgusu ile süreçleri gerektiği gibi yönlendirerek ekonomik, politik, teknolojik vb. sistemlere damga vurabilme gücü kritiktir. Bu özelliklerin evrensel bir bakış açısıyla hem küresel hem de yerel düzeylerde liderlik süreçlerine başarılı şekilde yeni bir boyut kazandırmak gereklidir (Story, 2011, s. 376). Bununla birlikte, endüstriyel altın çağın son bulmasına rağmen, endüstriyel zihniyet hâlâ devam ettiğinden dolayı küresel olarak sistemlerin fonksiyonlarının objektifliğini yitirmesi söz konusudur (Inglehart, 2000, s. 215). İnsanlık tarihi üzerine yapılan araştırmalarda, medeniyetlerin dönüşüm geçirdikleri aşamalar oluşum, büyüme, olgunluk ve parçalanma olarak ortaya konmaktadır (Turner, 2005, s. 327). Yapılan araştırmalar dâhilinde medeniyetlerin yeryüzünden silinmelerinin nedeninin buldukları çevre üzerinde kontrolü kaybettiklerinden dolayı olmadığı, aynı zamanda herhangi bir dış saldırının da bu medeniyetleri yok etmediği görülmektedir. Yaratıcı elitler olarak tanımlanan liderlik özelliklerinin gerçek anlamıyla kaybolduğunda ve bu özelliklerin sadece baskın azınlık haline dönüşmesiyle bu medeniyetlerin adeta çürümeye başladığı araştırmalarda görülmektedir. Lider konumunda olanların doğal bir itaat yerine itaat talebine dönüşen yaklaşımları, medeniyetlerinin de sonunu hazırladığı bir tarih senaryosu haline gelmiştir (Toynbee, 1960).“Mekanik anlayışa sahip olan son dönem yönetim guruları sayılanlar tarafından teşvik edilen sınırlı

yaklaşım hâlâ canlı iken, yeni liderlik anlayışı ve liderler sahnede yerini alabilecekler mi?" sorusu da akılları meşgul etmektedir.

Bu perspektifte araştırmanın amacı küresel liderlik olgusunun sürdürülebilirliğe katkı sağlaması için hangi değerlere odaklanması gerektiğini açıklamaktır. Bu doğrultuda Türkiye'nin uzun süredir liderliğini üstlenmiş ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın liderlik modeli incelenerek liderlik süreçlerine teorik ve pratik katkı sunmak mümkün olabilir. Erdoğan'ın gerek ulusal düzeyde elde ettiği büyük başarı gerekse küresel alanda ortaya koyduğu yapısal modeller bilimsel açıdan oldukça dikkat çekici bir süreçtir. Siyasal liderlik literatürü açısından gelecek kuşaklarda da kapsamlı şekilde ele alınması gerekli olan Erdoğan'ın liderlik modeli bilimsel araştırma alanı açısından büyük değer taşımaktadır. Bu nedenle Erdoğan'ın yerel-ulusal-küresel bağlamda ortaya koyduğu model ve elde ettiği sonuçlar küresel liderlik yaklaşımları temelinde ele alınmıştır.

Gün geçtikçe daha da hızlanan ve karmaşıklaşan çağda liderlik olgusunun önemi artmıştır. Hedeflerde başarı sağlayabilmek için süreçleri etkileyen faktörlerin tahmin edilememesi, uzmanlık alanındaki bilgi ve tecrübelerin her geçen gün yetersiz kalması, artan ve birbirini etkileyen karmaşık ilişkilerin varlığı, belirsizlik ve anlaşılmazlık karşısında yetenek ve kaynak olarak olabildiğince hazırlıklı olmak gerektiği önemle vurgulanmalıdır (Wielkiewicz ve Stelzner, 2005, s. 327). Kompleks, belirsiz ve anlaşılmaaz gerçekliğin karşısında net olabilmeyi sağlamak adına sahip olunan vizyona odaklanmak için liderlik temelinde hızlı öngörü sahibi olabilmek, gerektiğinde bilgeliğine güvenerek sezgisel de olsa bu muğlaklık içinde karar alma yeteneği ve alınan kararların sorumluluğunu üstlenme konusunda güvenilir, şeffaf ve çevik olmak ön plana çıkan unsurlar haline gelmektedir. Kısacası VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) dünyası olarak nitelenen özelliklerin yönetilebilir olması bakımından çözüm olarak ikinci bir VUCA (vision, understanding, clarity, agility) önerilmektedir.

Önerilen çözüme dayalı bu özellikleri geliştirebilmek için ise çevik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1652). Bu doğrultuda içinden geçilen dönemde küresel olarak yaşanan yeni VUCA dünyasında, ülkemizin uzun süre liderliğini yapmış olan ve halen bu görevi sürdürmekte olan Erdoğan'ın dönüşümcü ve küresel liderlik ile ilişkili olarak elde ettiği önemli sonuçlar, hangi değerlerle yola devam ettiği, bu araştırmanın temel sorusudur. Bu çalışmada Erdoğan'ın liderliğinin analiz edilmesinin temelinde Türkiye'nin sosyal, siyasal, ekonomik ve küresel süreçlerinde uzun süredir liderlik üstlenmesi ve büyük dönüşümler, sağlamda geliştirdiği paradigmaları anlamak önemli yer tutmaktadır. Bu doğrultuda Erdoğan'ı siyasal liderlik temelinde inceleyen çalışmalar (Çıragöz ve Acar, 2021;

Göksu, 2018; Öksüz, 2018; Arklan, 2006) olsa da küresel liderliğini ve değer odaklı liderliğini araştıran yeni çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, bu bağlamda dönüştürücü ve/veya küresel liderlik konumunda taşıdığı ve üstlendiği değerler temelinde geliştirdiği model ve yaklaşımların anlaşılmasının da gelecek kuşaklar açısından büyük bir değer taşıdığı düşünülmektedir. Bu soruyu sormakla Türkiye'nin içinde bulunduğu süreçte sosyal, politik, ekonomik ve kültürel bakımdan küresel ve ulusal olarak nasıl bir konumda olduğuna, hangi dinamikleri taşıdığına dair daha açık bir anlayış geliştirmek mümkün olabilir. Ayrıca böyle bir çalışma ile en başta ülke liderlerinin, toplumsal ve siyasi arenada yer alan aktörlerin bakış açılarını gereğince nesnel olarak geliştirmelerine ışık tutacak sonuçlar elde etmek mümkün olabilir. Dahası küresel ve ulusal bağlamların çakıştığı odaklarda sürdürülebilir bir toplumsal projenin geliştirilmesine katkı sunulabilir.

Yukarıdaki araştırma soruları çerçevesinde nitel araştırma yaklaşımı izlenerek Erdoğan'ın liderlik kuramları çerçevesinde yaklaşımlarının bağlamsal olarak tartışılması ve teorik olarak gelecek çalışmalara, pratik olarak da süregelen liderlik süreçlerine ışık tutması hedeflenmektedir. Özellikle Erdoğan'ın mikro, mezo ve makro düzeyde elde ettiği başarı bilimsel açıdan büyük değer oluşturmaktadır. Bu çerçevede ülkemizin küresel bir güç ve kapasite kazanmasına yönelik olarak da Erdoğan tarafından geliştirilen ve hayata geçirilen yaklaşımların ülkemizdeki diğer yöneticiler tarafından anlaşılması ve rol model olarak benimsenmesi önem taşımaktadır. Çalışma bu bağlamda siyasal, ekonomik ve yapısal gelişme misyonunu üstlenecek olan geleceğin liderlerine de ışık tutacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik kavramı ilk liderlik kuramlarını içeren kişilik dönemi, temel olarak Büyük Adam Dönemi ve Özellikler Dönemi olarak farklılaşmıştır. Bu yaklaşımların içerisinde özellikler daha sonra ortaya atılan kuramlara (Fiedler, 1967; House, 1971, s. 322) açıklayıcı değişkenler olarak eklenmiştir. Sonrasında liderlik kuramlarının geldiği Etki Çağında Güç İlişkileri Dönemi ve İkna Dönemi yer almaktadır. Gücün Beş Temelli Yaklaşımı (Five Bases of Power), Zorlayıcı Güç, Meşru Güç, Ödüllendirme Gücü, Referans Olma Gücü ve Uzmanlık Gücünü (French ve Raven, 1959, s. 263) kapsamaktadır. İkna Dönemi ise Lider Üstünlüğü Yaklaşımı (Leader Dominance Approach) (Schenk, 1928) ile ele alınmaktadır.

Ardından devam eden Davranış Çağında ise Erken ve Geç Dönem Davranış araştırmaları gündeme gelmiştir. Erken Dönem Davranış araştırmaları dâhilinde Pekleştirilmiş Değişim Kuramı (Reinforced Change Theory) (Bass, 1960), Ohio

State Araştırmaları (Fleishman, Harris ve Burt, 1955), Michigan State Araştırmaları (Likert, 1961) yer almaktadır. Geç Dönem Davranış Araştırmaları kapsamında ise Yönetim Gözeneği Modeli (Blake ve Mouton, 1964), Dört Faktör Teorisi (Four Factor Theory) (Bowers ve Seashore, 1966), İş Odaklı Liderlik (Argyris, 1976), X ve Y Teorileri (Douglas McGregor 1960-1966) mevcuttur.

Liderlik kuramlarında çevresel yaklaşımları içeren Durumsallık Çağının başlaması ile kuramcılar tarafından sırasıyla Çevre Yaklaşımı (Hook, 1943), Açık Sistem Modeli (Katz ve Khan, 1978) açıklanmıştır. Liderlik ve yönetim tarihinde kritik önem taşıyan bu gelişmelerle kuramsal bakış açıları da derinleşmekte, yeni öngörülere sahne olmaktadır.

Rol Edinimi Kuramı ortaya çıkarırken (Homans, 1958) Lider Rol Kuramı geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımlarının daha da gelişmesiyle birlikte Koşul Bağlılık Kuramı çerçevesinde liderliğin de bağlama dayalı olarak şekilleneceği görüşü hâkimiyet kazanmıştır. Bu bağlamda Amaç-Yol Kuramı (House, 1971, s. 322), Durumsal Liderlik Kuramı (Hersey ve Blanchard, 1969-1977), Çoklu Bağlantı Modeli (Yukl, 2002, s. 180), Normatif Kuram (Vroom ve Yetton, 1973; Vroom ve Jago, 1988) gibi kuramlar ortaya atılarak tartışılmaya başlanmıştır.

Etkileşimsel Çağ kapsayan liderlik kuramları incelendiğinde ise özellikle lider-üye etkileşimi çerçevesinde gelişen kuramlar göze çarpmaktadır. Bunların arasında ilk olarak açıklanan Dikey İkili Bağlılık Modeli (Vertical Dyad Linkage) bir süre sonra Lider Üye Etkileşim Kuramı (Dansereau ve Haga, 1975, s. 49) olarak geliştirilmiştir. Daha sonra Anti-Liderlik Çağ'ında Belirsizlik Dönemi çerçevesinde Yükleme Yaklaşımı (Pfeffer, 1977, s. 109-110), İkame Dönemi'nde ise Lider İkameli Kuramı (Kerr ve Jermier, 1978) yer almaktadır. O döneme değin gerçekleşen liderlik araştırmaları dâhilinde liderlik kavramının tam olarak açıklanamayacak bir kavram olduğu, sadece algısal nitelik taşıdığı öne sürülmüştür. Bunu takip eden süreçte Liderlikte Kültür Yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde McKinsey'in 7-S Yapısı (Pascale ve Athos, 1981), Ouchi ve Jaeger'in (1978) Z Kuramı, Peters ve Waterman'ın (1982) Mükemmellik Arayışı Kuramı (In Search of Excellence Approach), Schein'in Yönetim Kuramı (1985) ve Manz ve Sims'in (1987) Kendi Kendine Liderlik kuramları yer almaktadır. Bu dönemde lider, örgüt kültürünü etkileyen ve değerlerin temel alınmasıyla birlikte değişimi yaratan bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Ardından gelen Dönüşümcü Çağ ile artık liderlik kuramlarının iyice gelişmeye başladığı bir döneme girilmiştir. Bu aşamada Karizma Dönemi ile Karizmatik Liderlik Kuramı (House, 1977), Dönüşümcü Liderlik Kuramı (Burns, 1978) ele alınmıştır. Ayrıca Kendini Gerçekleştiren Kehanet (KGK) Dönemi'nde

KGK Liderlik Kuramı (Field, 1989, s. 153; Eden, 1984, s. 67) ve Beklentilerin Ötesinde Performans Yaklaşımı (Bass, 1985) gibi kuramlar gündeme getirilmiştir.

Son olarak, Modern Liderlik Kuramları çerçevesinde Karizmatik Liderlik (Weber, 1968, s. 244; Conger ve Kanungo, 1987, s. 640-641), Etkileşimci (Transactional) Liderlik (Howell ve Avolio, 1993, s. 892-893), Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik (Bass ve Avolio, 1990), Dönüşümcü (Transformational) Liderlik (Burns, 1978), Stratejik Liderlik (Finkelstein ve Hambrick, 1996, s. 802), Vizyoner Liderlik (Goleman, 2002, s. 77), Hizmetkâr Liderlik (Greenleaf, 1977) kuramları yer almaktadır.

Karizmatik liderlik, takipçilerin liderin olağanüstü (karizmatik) niteliklerine bağlanmaları olarak tanımlanmaktadır (Weber, 1968, s. 244). Bu doğrultuda, karizmatik liderlerin gücünü inanç ve değerlerinden aldıkları söylenebilir. Ayrıca karizmatik lider, kişiliğinde taşıdığı ikna ve iletişim becerisi, cazibe gibi özellikleri aracılığı ile içinde bulunduğu çevreyi etkileyerek izleyicilerini vizyon temelinde motive eden liderlik tipi olarak yorumlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1987, s. 644). Conger (1989), karizmatik liderliğe ilişkin olarak vizyon, bu vizyonu iletme yeteneği, güvenilir ve kararlı bir çevre yaratmak ve liderliğin hedefe ulaşması olarak dört basamaklı bir model önermiştir. Karizmatik liderlere farklı bağlamlardan M. Luther King, Adolf Hitler, Mother Teresa, M. Kemal Atatürk gibi liderleri örnek vermek mümkündür. Bu liderler, kendi vizyoner güçlerini içinde buldukları çevrede yayarak pekiştirmeleri ile ortak bir bilinç oluşturma konusunda başarılı olmuşlardır (Young ve Dulewicz, 2006, s. 386).

Dönüşümcü liderlikte (DL) ise en kritik özellik liderin; takipçilerin ihtiyaç, inanç ve değerlerini değiştirebilen kapasitede olması ve bunu başarabilmesidir. Lider vizyon sahibi olarak ve bunu takipçileri ile paylaşarak değişim ve dönüşüm sürecini aktive edebilen bir nitelik taşımaktadır (Koçel, 2001, s. 609-610). Son kırk yılı aşkın sürede dönüşümcü liderlik kavramı üzerine genellikle önemli ve öğretici bulgular üretildiği (Mozammel ve Haan, 2016, s. 44; Ngaithe, Lewa ve Ndwiga, 2016) ve takipçiler üzerindeki güçlü etkisinin altının çizildiği bilinmektedir (Nemanich ve Keller, 2007; Kasimoğlu ve Ammari, 2020, s. 3). Ayrıca DL'in içerdiği dört kategoride entelektüel liderlik, reformist liderlik, devrimci liderlik ve karizmatik-kahraman liderlik bulunmaktadır (Boje ve Rhodes, 2005, s. 410-411). Her ne kadar Atatürk karizmatik bir lider olsa da çetin mücadeleler sonucunda padişahlık yönetiminden cumhuriyet yönetimine geçişi sağlayabildiği için tam olarak dönüşümcü liderliğin "devrimci liderlik" temelinde örnek oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlerin ortak özellikleri arasında takipçilerine ilham verme, zor durumlarda bile vizyondan hiçbir şekilde vazgeçme, kıvrak zekâ ve planlama gücüne sahip olma gibi kişisel özelliklerden bahsedile-

bilir (Yukl, 2002, s. 413). Entelektüel lider (EL) özelliği taşıyan liderlerden biri olan Aliya İzzetbegoviç felsefi birikimini çıkarttığı yayınlarda ortaya koyduğu görülmektedir. Rauf Raif Denктаş'ın Kıbrıs'ta Enosis'e karşı başlattığı liderlik, çetin mücadeleler neticesinde başarı ile sonuçlanarak Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin kurulmasına öncülük eden önemli dönüşümcü liderlik örneklerindedir.

Finkelstein ve Hambrick (1996) tarafından tartışılmaya başlanan stratejik liderlik kavramı temelinde ise günümüze kadar gerçekleştirilen araştırmalar doğrultusunda stratejik liderliğe ilişkin olarak işlevler tanımlanmıştır. Bunlar, stratejik kararlar almak, dış paydaşlarla ilişki kurmak, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, motive eden ve etkileyen, bilgiyi yönetmek, operasyonları ve idareyi denetlemek, sosyal ve etik sorunları yönetmek ve çatışan talepleri yönetmek olarak belirtilmektedir (Samimi vd., 2020, s. 3).

Stratejik liderlik kapsamında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Barack Obama, liderlik anlayışı ve stratejisi ile faaliyet göstermiştir. Stratejik yaklaşımında temel olarak Amerikan dış politikası olarak izolasyonculuk hedeflenmiş ve liberalizmin işbirliğine dayalı olarak çok taraflılık yöntemi benimsenmiştir (Buchanan, 1990; McDonald ve Parent, 2011). Erdoğan, stratejik liderlik kapsamında incelendiğinde uzun vadeli stratejik hedefler belirlenerek, bu doğrultuda otoriter ve radikal sayılabilecek bir şekilde pratik adımlar sergileyebilen bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Derman ve Oba, 2016, s. 60; Göksu, 2019, s. 1075)

Bunların yanı sıra, Greenleaf'in (1977), öncülüğünde ortaya atılan hizmetkâr liderlik anlayışına göre bireyin davranışlarına egemen olan temel duygu hizmet etmektir. Bu karaktere sahip olan kişiler hizmet etme vizyonuna sahip olurlar ve böylece hizmetkârlık ve liderliği kaynaştırırlar. Burada hizmetkârlık, bir kişinin kendisine yönelik fayda düşüncesi olmadan kendisini özgeci bir mantıkla diğer insanların ihtiyaçlarına adanması olarak anlaşılmalıdır. Hizmetkâr lider, kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramının ötesine geçerek "biz", "siz", "sen" olgularını ön planda tutmaktadır. Bu sebeple her canlının varlık nedeni olarak sevgi, hoşgörü, insani değerler, değişim gibi amaçlara hizmet etmek en önemli görevlerinden biri olmasıdır. Dolayısıyla, liderin hizmetkârlık anlayışında da insanları belli bir amaç etrafında toplarken ve yönlendirirken bu amaca yönelik fedakâr/özgeci bir mantıkla hizmet etmek vardır (Fındıkçı, 2009). Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli'nde hizmetkâr lider; hümanist değerlere sahip, alçakgönüllü, özgeci, vizyoner, güven duyulan, destekleyici ve çalışanlara hizmet sunan kişi olarak tanımlanmıştır (Patterson, 2003, s. 1). Daha sonra Winston tarafından Patterson'un modelinde takipçilerle ilgili olarak, lidere bağlı olmak, motivasyon, yeterlilik, lidere özgeci yaklaşım ve sevgi gibi bazı özellikler de dahil edilerek geliştirilmiştir.

2.1. Küresel Liderlik

Liderlik kişi tarafından bir grup veya örgütlenmedeki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için kasıtlı etkinin uygulandığı süreçtir (Yukl, 2002, s. 2). Ancak küresel ya da küresel liderlik söz konusu olduğunda bu kadar yalın biçimde bahsedilemeyecek bir kavram olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Küresel kavramı hakkındaki bakış açıları paydaşlara göre oldukça değişmektedir. Bir yöneticinin hayata geçirmesi gereken işlerin doğası olarak düşünenler, farklı ülkelerden bireylerin ya da örgütlerin etkileşim içinde olmaları temelini ele almaktadır. Bir yandan küresellik sadece iş dünyasına ait bir kavram olurken, diğer yandan küreselleşmenin anlamına aslında insan ihtiyaçları, ekolojik çevre, sürdürülebilirlik gibi kavramları da kapsayarak en geniş boyutuyla sahip çıkmaktadır. Ne var ki baş döndürücü değişim hızının yüksek rekabet ortamları yaratması küresel değerlerin göz ardı edilerek insanlık ve bekası için can yakıcı bir tehdit oluşturduğu tartışılan konular arasındadır (Joiner ve Joseph, 2008, s. 14-15-16). Bu noktada, içinde bulunduğumuz toplumun, dünyanın ve çevrenin ne derece anlaşıldığı konusunda doğru liderliğin aslında harekete geçmeden önce süreçler üzerinde derin düşünerek doğru bir şekilde anlamayı gerektirdiğini vurgulamak gereklidir. Küresel liderlik yaklaşımı temel olarak liderliğin en genel olarak içinde bulunduğu bağlamı yani küreselleşmeyi yansıtmaktadır (Mendenhall ve Bird, 2013, s. 170). Küresel liderliği tanımlayan birçok araştırmacının tanımlarındaki ortak özelliklerin arasında sınırların ötesinde, evrensel değerlere hitap eden ve etnik köken, din, dil gibi birçok farklılığı barındıran kompleks ve belirsiz çevrelerde liderlik yapabilme becerisi bulunmaktadır (Conger ve O' Neill, 2012, s. 56; Mendenhall vd., 2018, s. 67).

International Organizations Network (ION) liderlik modeli temelinde karmaşıklığın nedeni ve içeriği anlaşıldığında küreselleşmenin de anlaşılabilirliği ve böylelikle örgütsel süreçlerde asıl olarak neye ihtiyaç olduğunun da açıklık kazanacağını öngörmektedir. Küreselleşme, temelde yatan bir fenomenin basitçe dışa dönük tezahürüdür. Karmaşıklık ise çokluk, karşılıklı bağımlılık, belirsizlik ve akış olarak dört etmen arasındaki dinamik etkileşimi içermektedir. Bu dinamiklerin kendi aralarında etkileşime uğramasıyla kartopu yumağı gibi büyüyen daha karmaşık süreçlerle karşılaşmak mümkündür. Küresel lider paydaşlar ve paydaş sistemleri arasında var olan daha kapsamlı ve birbirine bağlı ilişkileri de kavrayabilmeli ve yönetebilmelidir (Mendenhall ve Bird, 2013, s. 167).

Küresel liderlik bakış açısının en önemli yönlerinden biri de dünya çapında bütün paydaşların faydası göz önünde bulundurularak karar alınmasıdır ve bunun hayata

geçirilmesi küresel bakımdan kritik değer taşımaktadır. Süreçler dâhilinde yaşanan muğlaklık olgusunun bu tarz bir bakış açısıyla daha az olumsuz etki yaratacağı söz konusu olabilir. Bu temelde gündemde tutulması gereken kurumsal sosyal sorumluluk ve 360 derece sürdürülebilirlik konuları üzerinde gereken disiplin aktif olarak sağlanmalıdır (Jokinen, 2005, s. 208; Knoll ve Sternad, 2018, s. 261-262).

Küreselliğin ikinci temel boyutu olan sınırların genişliği ise kültürel, coğrafi, politik, yasal, dinî, ekonomik ve eğitim dinamiklerinin bütünselliğini sağlayan bağlantıların düzenlenmesini ve bu ağların koordineli bir biçimde akışta olmasını kapsamaktadır. Ekonomik ağlar gelişirken, bir yandan ilişki ağları da genişlemektedir. Bu durum küresel ağ toplumunun gelişmesine katkı sağlayarak sınırların genişliğini artırmaktadır. Sınırların genişliği, küresel liderliğin etkin olması için kritik bir unsur iken aynı zamanda karmaşıklık boyutundaki performans üzerinde de etkili olmaktadır (Hsieh ve Liou, 2018, s. 89).

Kuruluşlar, küresel liderlik gelişimini gündemlerine aldıklarında sahip oldukları liderlik modellerine küresel zihniyet gibi boyutlar eklemişlerdir. Ancak bu yaklaşımla yerel ve küresel liderlik ortamları arasındaki niteliksel farkın anlaşılması mümkün olmamaktadır. Oysa küresel liderlikte aşırı karmaşıklık ve sınırları kapsayan taleplerden dolayı bazı yetkinlikler diğerlerinden daha kritiktir. Mendenhall ve Bird (2013, s. 175). Küresel lider, değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlardaki kültürel farklılıklardan oluşan bir belirsizlik ortamında gelişmek için değişime uyum sağlamalı ve kişilerarası ilişkilerin karmaşıklığı ile başa çıkmalıdır (Tuleja, 2014, s. 5).

Araştırmacılar, küresel liderin, küresel bir zihniyete, bu doğrultuda yeni bilgi ve becerilere de sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Javidan ve Walker, 2012, s. 38). Ayrıca üç dünya sorunu; nükleer savaş, ekolojik felâket ve liderlik eksikliği olarak bahsedilen konu kritik önem taşımaktadır (Godwin, Neck ve Houghton, 1999, s. 153-157). Küresel liderliğin dünya barışını hedef alan ve son yıllarda yaşanan, giderek büyümekte olan ekolojik sorunlar karşısında sürdürülebilirliği amaç edinmiş küresel liderliğe ihtiyaç duyulduğu da tartışılmaktadır (Wielkiewicz ve Stelzner, 2005, s. 328). Bu yüzyılın son çeyreğinde liderlerin aldığı kararlar ve tutumların incelenmesi, gerçekçi bir bakış açısı kazanmak için yarar sağlayabilir.

20. yüzyılın ilk yarısı dünyanın birçok bölgesinde savaflara ve devrimlere sahne olmuş, birçok ülkenin bağımsızlığına kavuşması sürecinde dönüşümcü lider özelliklerinin sergilendiği gözlemlenmiştir. 21. yüzyılda ise iyi tanımlanmış değişime odaklı bir amaç duygusu (Bennis, 1997; Kotter, 1997) ile karmaşıklık ve belirsizlik karşısında atak bir tutum sergileyen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca doğal felaketler, savaş, küresel ısınma, ekolojik dengenin bozulması gibi bir takım küre-

sel tehditlere karşı sürdürülebilirliği cesaretle ivmelendirebilen liderlik tutumlarına sahip olunmalıdır. Günümüzde küresel liderlik gezegen ve insanlık arasındaki bağlantıyı tanımak için küresel bir dünya görüşünü benimseyen ve bu doğrultuda dikkatli eylemler ve davranışlar sergileyen bir süreç izlemelidir. Böylece, kişisel ve örgütsel seçimler yoluyla, olumlu çevresel ve sosyal değişimi etkileyen bir liderlik niteliği taşınmalıdır (Avery ve Bergsteiner, 2017). Bu çalışmada ise verili yaklaşımlar ışığında “Recep Tayyip Erdoğan’ın siyasal bir lider olarak küresel stratejisi nedir? Nasıl bir küresel yaklaşıma sahiptir?” sorularına cevap aranmaktadır.

3. METODOLOJİ

Bu çalışmada liderlik kavramı Erdoğan modeli üzerinden incelenirken sosyal olgular, toplumsal yapılar ve bağlamlar göz önünde bulundurularak ele alındığı için nitel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Çünkü araştırmanın amacı liderliğe dayalı bu olgu ve bağlamları ölçmek ya da genelleme yapmak değil, anlamak, kavramak ve keşfetmektir. Bilindiği gibi nitel araştırmalar sosyal ve kültürel deneyimlerin araştırılmasını sağlamaktadır (Myers, 2002, s. 4). Bu doğrultuda yapılan görüşmeler deneyimlerin anlaşılmasına kritik ölçüde katkı sağlayacağından derinlemesine bilgisel keşif yapılması mümkün olmaktadır. Ayrıca bu araştırmada yer alan görüşmecilerden elde edilen yaşantı, yaşam öyküsü gibi bilgiler toplanarak biyografi yönteminden (Denzin, 1989, s. 88) de faydalanılmıştır. Bu kapsamda ikincil veri kaynakları olarak arşivsel dokümanlar ve kayıtlardan da yararlanılarak verilerin zenginliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örnekleme (Creswell, 2013, s. 23) “amaçlı” olarak belirlenmiştir. Örnekleme, “araştırmanın amaçlarına uygun olarak gerekli verilerin toplanması için doğru veri kaynaklarının belirlenmesi” olarak tanımlanabilir (Gentles vd., 2015, s. 1775). Amaçlı örnekleme, belirli bir sosyal olguyu, kültürel alanı ve ilgili profesyonellerle incelemek için en etkili olan olasılıksız örnekleme yöntemi olarak nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Patton, 2002, s. 45).

Araştırmanın güvenilirliğini ve aktarılabilirliğini artıran bir örnekleme stratejisi belirlemek kritik önem taşımaktadır (Mertens, 2014, s. 161). Buna ek olarak, nitel araştırmalarda güvenilirlik, veri toplama sürecinde elde edilen verilerin zenginliğine, araştırmacının analitik ve gözlemsel becerilerine ve katılımcıların uygunluğuna bağlıdır (Sandelowski, 1986, s. 33). Bu nedenle nitel araştırma yöntemleri kapsamında yarı-yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanarak Erdoğan’ın bu özellikleri hakkında fikir sahibi olabileceği düşünülen çalışma arkadaşları, kendisini çocukluk ve gençlik yıllarında tanıyan kişiler ve ayrıca farklı disiplinlerden uzman görüşlerine başvurulmuştur. Görüşmecilerle uzun süre etkileşim içinde kalınarak başka

açıklamayı düşündükleri herhangi bir konu olup olmadığı istişare edilmiştir. Böylelikle nitel araştırmalarda iç geçerliğe karşılık gelen inanırılık (credibility) kriteri bu araştırmada sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliliği yerine geçen aktarılabilirliği (transferability) ise amaçlı örneklem yöntemi seçilerek ve görüşme ortamının detaylı tanımı yapılarak desteklenmiştir. Araştırmanın objektifliğinin sağlanabilmesi için ise daha önce yayınlanmış ya da filme alınmış vb. ikincil veri kaynaklarına başvurularak verilerin birbirlerini doğrulayıp doğrulamadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunlara ek olarak, biyografi yönteminden de yararlanılarak veri zenginliğine ve tutarlılığına ulaşılması hedeflenmiştir.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik (reliability) yerine güvenilebilirlik (trustworthiness) ölçütü yer almaktadır. Yapılan çalışmanın benzer koşullarda ve katılımcılarla benzer özellikleri taşıyan sonuçlara ulaşılması, araştırmanın bu ölçütü yerine getirdiğinin göstergesidir. Ayrıca başka uzman araştırmacıların da süreçleri ve sonuçları inceleyerek izlenimlerini paylaşması ya da araştırmada yer alan yöntemlerin her aşamasında neler yapıldığının ayrıntılı tanımı da güvenilirliği artıran faktörler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışma uzman araştırmacıların görüşlerine sunularak değerlendirmeleri alınmıştır. Ayrıca mülakat süreçleri de ayrıntılı olarak tasvir edilmiştir.

3.1. Mülakat Soruları

Liderlik modeli araştırılan Erdoğan, Türkiye'nin sahip olduğu kültürel ve geleneksel değerler ekseninde kalarak küresel düzlemde hareket etmektedir. Bu nedenle değer odaklı liderlik özelliklerinin incelenmesi gerekli görülmüştür. Küresel düzeydeki tutum ve hareketlerini anlayabilmek adına hangi değerleri hangi bağlamlarda dikkate aldığını keşfetmek, liderlik özelliklerini açığa çıkarmaya da yardımcı olacaktır. Bu nedenle Erdoğan'ın değer odaklı özelliklerini açığa çıkarmaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Örneğin, "Erdoğan'ın toplumda yüksek etik standartların geliştirilmesi, toplumun fertleri arasında dürüstlük, tevazu, birlik ve bütünlüğün sağlanması hususlarındaki liderlik yaklaşımları hakkındaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız?" şeklinde sorular mülakatçılara yöneltilmiştir.

3.2. Mülakat Süreci ve Örneklem

Tüm görüşmeler, görüşmeci ve araştırmacının huzurunda sessiz bir ortamda çoğunlukla yüz yüze ya da küresel salgın koşulları nedeniyle Zoom platformunda gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme bir saat civarında sürmüştür. Mülakat soruları sorulmadan önce her mülakatçıya başlangıçta bu sorulara verdikleri cevapların ses kaydı alındığı ve başka hiç kimse ile paylaşılmadığı ve bunun bilimsel etik bir kural olduğu

açıklanmıştır. Mülâkat sırasında gerektiğinde açılımlayıcı alt sorular sorulmuştur. Söylemsel anlatıların yinelemeli hale geldiği teorik bir doyumluğa ulaşana kadar mülâkatlara devam edilmiştir. Yani, verilerin doyum noktası bakımından yeni örneklem birimlerinden yeni bilgi alınmaması haline ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen anlatı verilerinin doyumluğuna yaklaşık 30 katılımcı ile ulaşılmıştır. Daha sonra dört farklı görüşmeci ile de tekrar görüşülerek bu veri doyum noktası teyit edilmiş, böylelikle nitel analizin gücü artırılmıştır. Sonuç olarak 34 görüşmeciye ulaşılmıştır. Ayrıca her görüşmeciye yöneltilen her bir sorunun sonunda mülâkatı yapan araştırmacı tarafından konunun nasıl anlaşıldığı açıklanarak katılımcı teyidi alınmıştır. Böylelikle araştırmanın güvenilirlik derecesi de artırılmıştır. Örneklem, nitelik bakımından genellikle Erdoğan ile yakın çalışmış olan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca Erdoğan'ın çocukluğunu ya da gençlik yıllarını bizzat bilen kişiler bu örneklem grubundadır. Bunun nedeni Erdoğan'ın analizinin doğru yapılabilmesi, liderlik bakımından kişisel özelliklerinin doğru bir şekilde tahlil edilmeye çalışılmasıdır.

DEMOGRAFİK ÖZELLİK	KATEGORİ	%
YAŞ	39 ve daha az	2
	40-49	3
	50-59	40
	60-69	31
	70 ve üzeri	24
CİNSİYET	KADIN	12
	ERKEK	88
MEDENİ DURUM	EVLİ	91
	BEKÂR	9
EĞİTİM DÜZEYİ	LİSE	1
	LİSANS	65
	Y. LİSANS	5
	DOKTORA	29
SİYASİ TECRÜBE (Yıl)	19 ve daha az	4
	20-29	17
	30-39	22
	40-49	23
	50 ve üzeri	34
MESLEK GRUPLARI	Bürokratlar/Siyasetçiler	26
	STK Temsilcileri	26
	Akademisyenler	21
	İş Dünyası Temsilcileri	15
	İletişimciler (Gazeteci/Yazar)	12

Mülakatçıların sadece biri lise mezunu olup, diğerleri ise Lisans, Yüksek Lisans, Doktora seviyesinde eğitim almışlardır. Bu bağlamda, mülakat yapılan kişiler Recep Tayyip Erdoğan ile birlikte çalışmış, yakın temaslarda bulunmuş, farklı bağlamlarda kendisiyle ilişkiler kurmuştur. Bu kişilerin; %26'sı bürokrat ve siyasetçi, %26'sı sivil toplum kuruluşu temsilcisi, %21'i akademisyen, %15'i iş dünyası temsilcisi, %12'si ise iletişimcilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ıraksak (divergent) bir yaklaşımla tarih, yönetim bilimleri ve siyaset bilimleri gibi farklı uzmanlıklara dayalı olarak veri seti toplanmasına özen gösterilmiştir. Bu çalışma 35-72 yaş aralığında bulunan 30 erkek ve 4 kadın mülakatçıyı kapsamaktadır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Uygun cihazlar kullanılarak transkript edilmiştir. Daha sonra birkaç kez okunarak doğruluğu tespit edilmiştir. Diğer bir uzman araştırmacı da verileri inceleyerek mutabık kalınmıştır. N-Vivo veri analiz programı kullanılmış olup veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilerek ampirik veriler elde edilmiştir.

3.3. Analiz Stratejisi

Nitel veri analiz stratejisi olarak ham verilerin anlamlarının anlaşılması ve yorumlanması için içerik analiz yöntemi uygulanmıştır. Bu analiz yoluyla veriler, içindeki temalara dayalı olarak tanımlanır, analiz edilir ve raporlanır. İçerik analiz yöntemi, veri setini zengin ve ayrıntılı bir şekilde tanımlamaya ve düzenlemeye yardımcı olur (Braun ve Clarke, 2006, s. 82). Veriler yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla toplandıktan sonra yazıya dökülmüştür. Yazılı hale getirilen transkriptlerin tamamı birkaç kez okunmuştur. Açık ve eksensel kodlama süreçleri, önceden var olan herhangi bir kodlama çerçevesi kullanılmadan gerçekleştirilmiş olup, kodlanan veriler belirli anlamlı temalar altında kategorize edilmiştir. Daha sonra bu temalar ne anlama gelebileceğine dair ilgili teoriler ışığında gözden geçirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu adımlar iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Akabinde araştırmacılar bir araya gelerek ortak bir anlayışa ulaşmışlardır. Analiz süreçleri N-Vivo programı dâhilinde yürütülmüştür.

Ayrıca sonuçların geçerlik ve güvenilirliğinin artırılması için Erdoğan'ın yazılı biyografisinden de faydalanılarak mülâkatlardan elde edilen bulgularla karşılaştırılmıştır.

4. BULGULAR

Yarı-yapılandırılmış mülakat yoluyla toplanan verilerde katılımcıların %12'si kadın, %88'i erkek iken, kadın mülakatçıların yaş ortalaması 47'dir; erkek katılımcıların yaş ortalaması 61'dir. Katılımcıların %29'u doktora, 65'i lisans, %5'i yüksek lisans ve % 1'i lise düzeyinde eğitim almışlardır. Örneklemdeki %91'i evli olan mülakatçıların %24'ü 70 ve üzeri, % 31'i 60-69, % 40'i 50-59 ve %3'ü 40-49 yaş aralığındadır. Mülakatçıların siyasi tecrübeleri ise; %34'ü 50 ve üzeri, %23'ü 40-49, %22'si 30-39, %17'si 20-29 yıl ve %4'ü 19 yıl ve daha az arasında değişmektedir.

Araştırma verilerinin iki farklı uzman araştırmacı tarafından N-Vivo nitel analiz programı yardımıyla analizi gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan kodlamalar ve kategoriler doğrultusunda Erdoğan'ın kişisel özellikleri, değer odaklı lider özellikleri, fark yaratan liderlik özellikleri ve küresel lider özellikleri temaları ortaya çıkarılmıştır.



Şekil 1. Recep Tayyip Erdoğan'ın Küresel Liderlik Özellikleri

Erdoğan'ın kişisel özellikleri olarak kategoriler arasında hitabet ve diksiyon, cesur ve özgüvenli olma, karizmatik olma, hafızasının ve kavrayışının güçlü olması, vefalı, dürüst ve samimi olması, şefkatli, merhametli, mütevazı, istikrarlı ve çalışkan, inanç sahibi ve ikna gücünün yüksek olması ön plana çıkmıştır. Ayrıca bu kategoriler arasında yol gösterici, risk alabilen, güven duygusu yaratabilen, eşitlik ve adalet yanlısı, halkın içinden gelmesi, istişare sonucu karar alması, çözüm odaklı olma, kararlı ve öngörü sahibi olma, takipçilik, genç yaştan itibaren siyasi süreçlerde yer alması ve kindar olmama gibi özellikleri bulunmaktadır.

Erdoğan'ın değer odaklı lider özellikleri kategorisinde ise insanlara karşı tutum ve davranışlarda değerleri yansıtırma, dezavantajlı bireylerin ihtiyaçlarının sağlanması ve toplum içindeki statülerinin artırılması yönünde duyarlılık, toplumda yüksek etik standartların sağlanmasındaki duyarlılık, toplumsal kesimleri birleştirici vizyona sahip olma kategorileri ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçlarına göre Erdoğan'ın diğer liderlere göre fark yaratan özellikleri arasında ise lider özelliklerine doğuştan sahip olması ve bu özellikleri zaman içinde daha da pekiştirmesi gelmektedir. Buna ilaveten, kişisel özelliklerinin liderlik özellikleri ile uyum içinde olması, risk alan, meydan okuyan bir lider özelliği taşıması, beden dili ile rakiplerine üstünlük sağlaması ve strateji belirleme özelliğinin güçlü olması, teşkilatçı (organizatör) olması ve hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıması sonuçları ortaya çıkmıştır.

Son olarak Erdoğan'ın küresel lider özellikleri olarak en başta Türkiye'de emperyalizm ve batılılaşmaya karşı bağımsız bir siyaset geliştirmesi gelmektedir. Ayrıca Türkiye'nin proaktif bir dış politika sergilemesine öncülük etmesi, dünya barışına hizmet eden çalışmalar yapmış olması, Türkiye'nin bütün Türki Cumhuriyetlerde ve İslam Ülkelerinde desteğini sağlayan birleştirici yaklaşımlar sergilemesi, Türkiye dışındaki halkların da kendisine yakınlık duyması, dünya liderleri içinde saygınlık kazanmış olması kategorileri oluşmuştur. Analiz sonucu olarak ortaya çıkan, Erdoğan'ın küresel liderlik özellikleri Şekil 1'de görülmektedir.

Erdoğan'ın değer odaklı lider özellikleri kategorisinde ise insanlara karşı tutum ve davranışlarda değerleri yansıtırma, dezavantajlı bireylerin ihtiyaçlarının sağlanması ve toplum içindeki statülerinin artırılması yönünde duyarlılık, toplumda yüksek etik standartların sağlanmasındaki duyarlılık, toplumsal kesimleri birleştirici vizyona sahip olma kategorileri ortaya çıkmıştır.

5. TARTIŞMA

Bu çalışma ile Recep Tayyip Erdoğan'ın değer odaklı liderliği de temelinde kapsayan küresel liderlik boyutları değerlendirilmiştir. Öncelikle değer odaklı liderlik özellikleri çerçevesinde Erdoğan'ın evrensel, bireysel, manevi ve milli değerleri dikkate alması liderlik yaklaşımının ana eksenlerini oluşturmaktadır. Bu çerçevede siyasal, ekonomik ve dış politika ekseninde geliştirdiği yenilikçi liderlik gerek Türkiye'de gerekse de küresel arenada önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Geleneksel modellerden farklı şekilde yapısal sonuçları olan bu liderlik yaklaşımı makro, mezo, mikro sistemlerinin yeni uçlar vermesine yol açmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre Erdoğan'ın liderlik tarzının baskın olarak dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıdığı görülmüştür. Aslında Erdoğan'ın Türkiye'de uzun vadeli vizyona dayalı bir dönüşüm oluşturmak amacı içinde olması perspektifinde, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik özellikleri birbirini desteklemektedir. Büyük resimde emperyalist ülkelerin ekonomik ve sosyal politikalarından bağımsız, milli değerlere dayalı bir Türkiye vardır. Bu doğrultuda etkili liderlik taksonomisinde (Yukl, 2012, s. 77) bulunan liderlik becerileri ve değerleri olan; dürüstlük, çalışkanlık, merhamet, adalet, güven, cesaret ve alçakgönüllülük gibi değerler, hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) kuramları ile ortak yönlerini oluşturan unsurlardır. Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda Erdoğan'ın liderlik tipinin etkili liderlik değerlerini içeren hizmetkâr liderlik unsurlarını taşıdığı açığa çıkarılmıştır. Bu sonuçlar, daha önceki araştırmalarla da desteklenmektedir (Göksu, 2019, s. 1076; Öksüz, 2018, s. 187). Hizmetkâr liderliğine örnek olarak, mülakatlarda yer alan "Gece üçte çukuru gören bir lider, bu çukuru kapat diye genel sekreteri değil doğrudan müdürü arıyor" açıklaması örnek verilebilir. Ayrıca, Erdoğan; ulaşım, sağlık, bilim ve teknoloji, ekonomi, enerji, savunma, haberleşme, sosyal güvenlik gibi farklı alanlarda yapısal reformlara öncülük eden bir lider olması ile dönüşümcü liderliğin reformist kategorisinde (Boje ve Rhode, 2005, s. 411-413) yer alırken bununla birlikte, izleyicilerinin nezdinde tutum, davranış ve hitabet özellikleriyle karizmatik liderlik kategorisinde de değerlendirmek mümkündür. Türk toplumu tarafından en fazla istenen lider özelliklerini bünyesinde taşıyan lider tipinin karizmatik lider tipi olduğu (Arklan, 2006, s. 50; Öksüz, 2018, s. 57-58; Besli ve Özbay, 2017, s. 272) göz önünde bulundurulduğunda geleneksel toplumsal değerlerin Erdoğan'ın vizyonunda temel teşkil etmesi, çalışkanlık, cesaret, güven ve mütevazılık gibi kişisel özellikleri ile birleştiğinde karizmatik özelliklerini (Lizkowska, 2021, s. 160-161) güçlendirmektedir. Türk yönetim kültüründe liderlerin ortak özellikleri arasında liderin geleneklere bağlılığı, karizma olgusu, devlete bağlılık ve sosyal politikaların önem taşıdığı (Yolcu, 2019, s. 102) dikkate alınırsa Er-

doğan'ın siyasal liderliğini milli duruş vizyonu ile sürdürmesi ve azınlıklardan dezavantajlı gruplara kadar toplumun bütün kesimlerini kapsayan sosyal politikaları hayata geçirmesi söz konusudur. “Dezavantajlı grupların hak ve özgürlüklerden eşit şekilde yararlanmasını engelleyen, her türlü farklı muameleyi sona erdirmek amacı ile yapılan anayasa değişikliği, çıkarılan kanun, yönetmelik ve genelgelerle engellilerin sağlık, eğitim, istihdam ve mülkiyet hakkı ve gençlerin önünün açılması sağlanmıştır. Erdoğan'ın yaptığı yenilikler sonucunda; engelliler, yaşlılar, dezavantajlı gruplar, kısaca Türkiye'nin sosyal politikaları çok ileri bir noktaya taşındı. Kendisine ulaşamayan yoksulların, yaşlıların, engellilerin, ailesinin sakladığı ve kamusal alana çıkarmadığı, okula götürmediği engellilerin yaşadığı sorunlar tamamen ortadan kalktı” açıklamaları da bu durumu desteklemektedir.

Ayrıca Erdoğan'ın küresel liderlik temelinin de değerlendirildiği bu çalışmada; küresel liderlik yaklaşımında açıkladığı üzere paydaşlar ve paydaş sistemleri arasında var olan ilişkilere kendi vizyonu çerçevesinde yön vermesi, Erdoğan'ın küresel liderlik vizyonunu ortaya koymaktadır (Mendenhall ve Bird, 2013, s. 169). Örnek olarak, bir görüşmecinin; “AB'den borç almamış, borçlarını kapatmış bir ülke haline geldik. Sanayi yatırımları var. Birçok insan bu kadar yolları tenkit ediyor ama ulaşımın olmadığı bir ülkede de sanayi yatırımının olmayacağı açık. Erdoğan'ın yol medeniyettir yaklaşımı çok önemlidir” sözlerinden de anlaşılmaktadır. Örnek olarak, görüşmecilerden biri küresel liderlik kapsamında Erdoğan için “Duyduklarım var; petrolle ilgili, sınırlarla ilgili yapılacak şeyler var. Bunlarla ilgili de insanlar dışarıda planlı bir girişimde bulunuyorlar, yani biz 2023'e geldiğimizde 2023'te yapılan anlaşmaları devreye koyup, burada neler var, şurası bizimdir, burası böyle olacaktı diyecek pozisyona sahip değiliz. Çünkü o döneme ait olan devletler bir bir yok edildi. Yönetimleri yok edildi. Bize de aynı muameleyi yapmaya kalktılar. Fakat Sayın Cumhurbaşkanımızın dünya liderliği işte burada ortaya çıkıyor, bana göre. Türkiye'yi bu noktada değişik hamlelerle, Türkiye'yi bırakın onların oyuncağı olmayı, masada söz sahibi olmak pozisyonuna getirdi” demiştir. Bu temelde küresel boyutta sert dönüşüm zamanlarında savrulmadan güçlü manevra yapabilen bir liderlik olgusu (Story, 2011, s. 376) Erdoğan tarafından sergilenmektedir.

Liderlik bir yandan kararlı ve istikrarlı olma, risk alabilme, özgüven, etik değerleri dikkate alma, uzağı görebilme, vizyoner olabilme gibi niteliklerin belirgin olduğu bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda liderin küreselleşmenin hızla geliştiği bir dünyada değişime ayak uydurabilen ve kültürel farklılıklara, çeşitliliklere saygı göstererek yönetebilen özelliklere sahip olması gerektiği (Erçetin, 2007, s. 268) ifade edilmektedir. Bu araştırma doğrultusunda Erdoğan'ın bu özelliklere haiz olduğu da açıklanmaktadır. Örneğin, “Libya belki başka bir yer olsaydı

gitmeyebilirdi ama gitti. Bu risk almak demektir. Bakın aynı zamanda orada dengeleri değiştirmek gibidir. Libya'daki hükümet Türkiye devreye girmeseydi çoktan yıkılmıştı. Türkiye, Katar'ın yanında yer almasaydı belki Katar'da darbe yaptırarlardı" açıklaması yukarıda yer alan niteliklerin birçoğunu kapsamaktadır. Liderliği dönemi boyunca Türkiye'de yaşayan farklı kültürlere; örnek olarak azınlıklara ve Alevilik gibi diğer mezheplere de değer verilip sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının karşılanmasında duyarlılık gösterdiği ve toplum tüm kesimlerini birleştirici yönde tutumlar sergilediği birçok girişimde görülmektedir. Örneğin, görüşmecilerin açıklamaları da bunu içermektedir: "Ortodoks kiliselerine, Hıristiyanların, Süryanilerin kiliselerine ziyaretlerine gittik. Onların toplantılarına katıldık. Bize ev sahipliği yaptılar, ihtiyaçlarını bize bildirdiler. Yahudi, Hahamlık" ve "Bu bütün insanlara eşit yaklaşarak gerçekleşir, gerçek liderlik budur... Yaradan'dan dolayı yaratılanı sevmek olunca o zaman gerçek liderlik oluyor. Çünkü herkese eşit mesafede" açıklamaları örnek verilebilir. Erdoğan, küresel bakış açısı ile toplumsal ve kültürel unsurları birleştirici yaklaşımlarla dünya barışına hizmet etmektedir. Mülakat örneği olarak: "Tayyip Bey insan ayrımı yapmaz, herkesin de hassasiyetlerine, inançlarına çok önem verir. Ben Tayyip Beyi hep şu şekilde tanımlarım "İyi bir Musevi, iyi bir Hristiyan kötü bir Müslümandan evladır". Çünkü onun bir değerler sistemi vardır. Onlara saygı duyar, insanlar arasında ekonomik, sosyal sınıf ayrımı yapmaz." tespiti bunu destekleyen açıklamalardan biridir.

Diğer küresel liderlik niteliklerinin başlıcası olarak emperyalizm ve batılılaşmaya karşı ekonomik ve sosyal olarak bağımsız ulusal bir siyasi duruş sergilemesi ise hem etkili liderlik taksonomisi (Yukl, 2012, s. 72) ile hem de dönüştürücü liderlik (Burns, 1978) özellikleriyle kesişmektedir. Küresel liderlikte siyasi dengeleri eleştiren proaktif tutumunun da etkili olduğu sıkça ifade edilmektedir: "Dünya beşten büyüktür!" "One minute!" gibi ifadelerin kısaca buna örnek olduğu belirtilebilir. Katar, Suriye gibi Müslüman ülkelere ve Azerbaycan gibi Türki Cumhuriyetlere destek sağlayarak birleştirici yaklaşımlar sergilemesi, Türkiye dışındaki halkların da kendisine yakınlık duyması, dünya liderleri içinde saygınlık kazanmış olması Erdoğan'ın küresel lider özelliklerini teşkil etmektedir. Bu noktada Haydar Aliyev'in ve Aliya İzzetbegoviç'in her ikisinin de ölmeden önce ülkelerini ve halklarını Erdoğan'a emanet etmeleri bu saygınlığın yansımasıdır.

Bunların yanı sıra Erdoğan'ın Kasımpaşa ruhu taşıdığından bahsedilmektedir; "Çok yumuşak bir kalbi vardır. Kasımpaşa'da hiçbir arkadaşımız dışlanmaz. Kasımpaşa ruhunu taşıyor" ifadesiyle de Kasımpaşa ruhu olarak anlatılan aslında hiçbir kesimin dışlanmadığı ve çok kültürlü ve paylaşımcı bir toplumsal çerçeve tarif edilmektedir. Nitekim bir görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir: "Yetiştirme tarzı ile çok

kozmpolit olan farklı kültürlerin 150-200 sene önce Kasımpaşa gibi bir semtte buluşması, Kürt'ü, Türk'ü, Alevisi, Sünnisi ile Kasımpaşa kültürü demek, çok kültürlülük demek, bütün kültürlerin birleşimi demektir.”

Büyük lider olmanın temel özelliklerini 18 yıl süren araştırmalar sonucu açıklayan çalışmada yedi temel özelliğe ulaşılmıştır. Buna göre bu özelliklerin birincisi egemenlik yani süreçleri/durumları tahakküm altına alabilmektir (Ludwig, 2004, s. 32). Bu araştırmada da görüşmeciler Erdoğan'ın vizyonunu istikrarlı bir şekilde uyguladığı yönünde getirdiği açıklamalarla bu özelliği desteklemektedir. Görüşmecilerden birinin “Erdoğan çok istikrarlı bir şekilde Türkiye'yi alıp bir yerden başka bir yere getirdiği için hem bölgede hem de dünyada belli bir saygınlık elde etti. Başarılı bir lider. Sevmeseler de başarısını takdir ediyorlar.” ve “İsrail'e karşı duruşu, BM kürsüsünde dünya beşten büyüktür” açıklamaları buna örnek verilebilir. Ludwig'e (2004) göre büyük lider olmanın ikinci özelliği ise karşıtlıktır. Örneğin, anne-babaya isyan, okul yetkililerine veya otoriteye karşı isyan, örgütlenme gibi nitelikler taşımak. Bu nitelik ile Erdoğan'ın küresel lider özelliklerinden biri olarak da ifade edilebilen batılı devletler karşısında bağımsız duruş sergilemeye yönelik gayretleri arasındaki örtüşme söz konusudur. Ludwig'in saptadığı üçüncü özellik ise kişisel varlık yani karizma ve zirvedeki yalnızlık olarak da ifade edilebilecek olan kişisel özelliktir. Bu araştırmada yer alan görüşmeciler de Erdoğan'ın karizmasını çok yönlü olarak açıklamaktadırlar. Değişim katalizörü olmak büyük lider olmanın dördüncü özelliği olarak açıklanmıştır. Çalışmamızın bulgularına göre insan odaklı, teknolojik, bilimsel ve siyasal alanlarda “diğer liderlere göre kalıpların ve sınırların ötesine geçen” yerel ve küresel olarak atılan birçok değişim adımlarının atılmış olduğunu göstermektedir. Bunların arasında “Dünya Bankası'ndan borç almamış, borçlarını kapatmış bir ülke haline geldik. Sanayi yatırımları var, bilimsel çalışmaların desteklenmesi” ve “dünyadaki mazlum halkların yanında yer almaktadır” açıklamaları örnek verilebilir. Beşinci özellik ise azamet (dignitas) yani gurur, kendine güven, duruş, dürüstlük, söz, zekâ, eylemler, yetenek, bilgi, konum niteliklerinin yanı sıra otorite veya mevcudiyet duygusu ile ilgilidir. Başkalarının dikkatini çekebilecek ve onların itaat etmesini sağlayabilecek tüm doğal veya kazanılmış kişisel nitelikleri içermektedir. Araştırmanın sonuçları bu kişisel özelliklerin Erdoğan'da bulunduğu yönündedir ve daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir. Bu araştırmadaki görüşmecilerden birinin “İnsanların onda kendi geleceklerinin daha iyi olacağına ilişkin bir tahayyül geliştirmiş olmalarıdır. Erdoğan'ın o bakımdan ikna gücü son derece yüksek. İster eğitimli ister eğitimsizler arasında bunu görmek mümkün.” açıklamasını buna örnek vermek mümkündür. Ludwig'in altıncı büyük lider özelliği olarak cesaret ve yedincisi de tedbirli huzursuzluk olarak belirtilmiştir. Bu özelliklerin de araştırma bulguları arasında yer al-

dığı görülmektedir. Yerel ve küresel düzeylerdeki gelişmeler karşısında cesaretli ve öngörülü yaklaşımlar sergilediği de açığa çıkan nitelikler arasındadır. Bu bağlamda kişisel, değer odaklı, dönüşümcü ve küresel lider özelliklerinin kesişim noktasını da oluşturan Erdoğan'ın cesaret ve kararlılıkla meydan okuma özelliğinin olduğu görülmektedir. Görüşmecilerin içinden "Türkiye'de demokrasiyi tercih etti, değişimi tercih etti, statükonun yıkılmasını tercih etti. Statüko, küresel güçlerin işine geliyor, İsrail'in işine yarıyor, Amerika'nın işine yarıyor, Körfezdekilerin işine yarıyor... ve Mısır'daki darbeye demokratik dünyanın sessiz kalışı... İsteselerdi önleyebilirlerdi. Erdoğan'ın dünyaya meydan okuyan bir tarafı da var." ve "İşte Davos'ta "bir dakika!" demesi Erdoğan'ı hedef haline getirdi. "Dünya 5'ten büyüktür!" demesi hedef haline getirdi. Daha iyi bir dünya mümkündür diyor, daha adil bir dünya mümkündür diyor. Bu sözleri onu hedef haline getirdi. Dikkat edin ve bunu Türkiye'de yapabilen başka hiçbir lider yok. Atatürk kurtuluş Savaşı'nı verdi. Kendisinden sonra gelen hiçbir liderin ne bölgesel ne de küresel olarak hiçbir iddiası olmamıştır." açıklamaları örnek verilebilir. Atatürk'ün liderlik özelliklerini açıklayan ve meydan okumanın aslında dönüşümcü liderlerin gönüllülük temelinde bir özelliği olduğu, alternatif tutumlar ve algılar geliştirdikleri (Erçetin, 2007, s. 274) ifade edilen bu araştırma ile Erdoğan'ın meydan okuyucu niteliği ile dönüşümcü lider özelliğinin birleştiği desteklenmektedir.

Ayrıca, görüşmecilerin birçoğu Erdoğan'ın lider özelliklerini doğuştan getirdiği ve ilkökul sıralarında hep sınıf başkanı oluşunun, daha sonra gençlik yıllarından beri de siyasi arenada yer alışı ve öncülük edişinin, hitabet, diksiyon ve sesinin etkileyici olmasının ve siyasi süreçler içinde liderlik özelliklerini pekiştirdiğini vurgulamaktadırlar. Henüz siyasi arenada çok tanınmamışken bile hitabeti, ses tonu ve diksiyonu ile meydanlarda kalabalıkları toplandığından bahsedilmektedir: "Ben de içimden öyle dua ettim içimden; bu meydan öyle büyük ki boş kalmasın diye. Böyle bir haleti ruhiye içinde ... o gur sesiyle... mıknaşın demir zerrelere çekmesi gibi etraftaki insanlar meydanı doldurmaya başladılar. O zamanın meşhur Hüsamettin Cindoruk'ların bile dolduramadığı Biga meydanını bile dolup taşacak şekilde bir kalabalığı orada topladık."

Erdoğan'ın kritik önem taşıyan özelliklerinden biri de kendi siyasi bakış açısının temelinde hâkim olan inanç olgusunun siyasi kültürümüzde her zaman yerini almasından dolayı geleneksel ve karizmatik otoritesinin realitede yansımaları bulmuş olmasıdır. Tarih boyunca bu tarz siyasal ve sosyal kültür içinde de liderler kritik bir pozisyonda bulunmuşlardır. Eski Türk gelenek ve göreneklerinde kutsal sayıldıkları dönemler olmuştur. Mülakatçılardan birinin yaptığı açıklamalardan birinde: "Çünkü bu değerler içerisinde de yürüyor Erdoğan, bu bahsettiğimiz de İsla-

mi değerler bunlar, muhafazakâr değerler, doğruluk, dürüstlük, ahlak, etik, namus. Buna benzer değerlerden bahsediyoruz. Erdoğan'ın yaklaşımlarının arkasında da bu var, mesela faize karşı olmasının nedeni bu, bunu da sık sık söylüyor. Mesela sigaraya karşı, içkiye karşı. Sağlık nedenlerinden dolayı değil karşı olması. Erdoğan'ın hayatını biçimlendiren değerler İslami bir zemine sahip olmasındandır." sözleri Erdoğan'ın geleneksel otoriteyle nasıl özdeşleştiğini açıklamaktadır. Ayrıca Türkiye gibi dikey toplulukçu kültürlerde hiyerarşi ve güç mesafesinin baskın olması halk ile yönetici arasında yüksek derecede bir ayırım oluşmasını sağlamaktadır (Triandis ve Gelfand, 1998, s. 118; Hofstede, 2001, s. 16). Böylece yasal otorite ile de uyum içinde olan siyasi kültür özelliği (Yolcu, 2019, s. 103) Erdoğan'ın geleneksel liderlik otoritesine olumlu katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre Erdoğan'ın küresel lider olarak ayırıcı birtakım özellikleri olduğu veriler çerçevesinde de ortaya çıkmıştır. Birçok görüşmecinin paralel görüşleri doğrultusunda anlatılan bu özelliklerin başında lider özelliklerine doğuştan sahip olması ve zamanla pekiştirmesi gelmektedir. Ayrıca hitabet, çalışkanlık, takipçilik, cesaret vb. kişisel özelliklerinin liderlik özellikleri ile uyum içinde olması, risk alan, meydan okuyan bir lider olması, strateji belirleme ve teşkilatçı özelliklerinin güçlü olması, hizmetkâr liderlik özelliği sergilemesi de kendisini lider olarak farklı kılan özellikleri arasındadır. Bu doğrultuda görüşmecilerin açıklamalarından örnekler vermek mümkündür: "Dünya 5'ten büyüktür, diyerek, yani dünyadaki adaletsizliklerin ortadan kaldırılması ve dünyada yaşayan herkesi insan olarak görmesi ve dünyada yapılan haksızlıkların hangi inançlarda olursa olsun bunların son bulması noktasındaki mücadelesi diğer liderlerden kesinlikle ciddi anlamlarda kendisini farklı kılmaktadır." "Bu konuda Türkiye'nin TURKOVAC Aşısını paylaşmaktan bahsediyor, şimdiden birçok ülkeye gönderiyor. Demek istediğim küresel liderlik iddiasında olan ülkelerin aslında küresel lider gibi davranmadığını, öncelikle uluslarına öncelik verdiklerini, adeta ulusalcı bir politika izlediklerini söylemek mümkün. Türkiye bu konuda da kendi kapasitesi ölçüsünde fark yaratmaya çalışıyor".

5.1. Teorik ve Pratik Katkı

Bu nitel araştırma çerçevesinde ortaya çıkan özellikler bir takım teorik ve pratik katkılar sunmaktadır. Teorik katkıların başında, çalışmanın bulguları değer odaklı, küresel ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin kesişim noktalarını açıklayıcı unsurlar taşımaktadır. Ludwig'in (2004) araştırmasında yer alan büyük lider kriterlerinin göz önüne alınarak incelenmiş olması, daha önceki araştırmalara da ışık tutmaktadır. Erdoğan'ı siyasal lider özellikleri bakımından inceleyen çalışmaların

(Göksu, 2019; Öksüz, 2018; Çıragöz ve Acar, 2021) sonuçları ile bu çalışmada tespit edilen dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili olarak sonuçların benzerlik taşıması araştırmanın güvenilirliğini, aktarılabilirliğini ve inanırılığını pekiştirmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları etkili liderlik taksonomisine (Yukl, 2012, s. 72) liderlik becerileri ve değerleri bakımından da güncel bir örnek teşkil etmektedir. Bunların yanı sıra, değer odaklı liderlik temel alınarak incelenen küresel liderlik özelliklerine göre sert dönüşüm zamanlarında savrulmadan güçlü manevra yapabilen bir liderlik olgusunun (Story, 2011, s. 376) bu çalışmada Erdoğan tarafından sergilendiğinin ortaya konması teorik katkı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca küresel liderin sahip olması gereken dünya barışına hizmet eden çalışmalar yapmak, kültürel farklılıklara, çeşitliliklere saygı göstererek yönetebilen özelliklere sahip olmak (Erçetin ve Hamedoğlu, 2013, s. 268) gibi özelliklerin de bu çalışmada Erdoğan nezdinde açığa çıkarılması literatürü açıklayan bir bilgi niteliği taşımaktadır. Türkiye'nin uzun süre liderliğini sürdüren Erdoğan'ın küresel liderlik özelliklerinin keşfedilmesi ve tartışılması günümüz liderlerine pratik katkılar da sunmaktadır. Küresel liderlik bağlamında dünyadaki siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelere karşı yerel ve küresel bağlamları birleştirici yaklaşımlar oluşturmada örnek teşkil eden davranış ve tutumların incelenmesi mümkün olabilir.

6. SONUÇ

Çok sayıda bileşene sahip olan liderlik olgusunun tartışılması teorik özelliklerin yanı sıra bağlamsal olarak değerlendirildiğinde daha kritik niteliklerin olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın bağlamsal sonuçları çerçevesinde Erdoğan'ın küresel liderliğinin temel özellikleri olarak en başta emperyalizme karşı bağımsız siyaset geliştirmesi açığa çıkarılmıştır. Bu temel yaklaşımı ve duruşu birçok alanda belirleyici önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Erdoğan'ın yerel, ulusal ve küresel alanda elde ettiği tartışılmaz başarı üzerinde etkili olan faktörlerin bu çerçevede olay ve olgular ile değerlendirilmesi ülkemiz siyaseti ve geleceği açısından önemlidir. Bu nedenle de çalışmada Türkiye'nin son yirmi yılına damgasını vurmuş bir liderlik modelinin temel çerçevesi ve modeli bilimsel analiz ve modeller ile değerlendirilerek ele alınmıştır.

Erdoğan Türkiye'de ve küresel alanda birçok noktada çığır açmış bir siyasi liderdir. Bu sonuçlar ve olgusal gelişmeler gerek Türkiye açısından gerekse de küresel olaylar çerçevesinden analiz edilerek bilimsel modeller ile anlaşılması büyük önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda özellikle birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılarak ortaya çıkarılan Erdoğan liderlik modeli dört temel eksen üzerinden değerlendirilmiştir. Birincisi Erdoğan'ın temel kişilik özellikleri ve yaklaşımıdır. Bu

alandaki 25 spesifik faktör tespit edilmiştir. Erdoğan'ın bu özellikleri siyasal alandaki ilişkilerinin temel yaklaşımını yönlendiren önemli faktörlerdir. Boyutların ayrıca çok ve geniş bir çerçevede olması da Erdoğan'ın liderlik modelinin yapısı ve niteliğini de ortaya koymada önemli unsurlardan biridir. İkinci boyut ise, değer odaklı liderlik özellikleridir. Bu alanda dört temel yaklaşım ve boyut mevcuttur. Özellikle toplumsal alandaki ortak bilinci ve değerleri yönlendiren bu faktörler Erdoğan'ın liderlik sürecinin temel unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü temel boyut ise, Erdoğan'ın diğer liderler karşısında fark yaratan temel yaklaşımları olarak değerlendirilmiştir. Bunlar özellikle yedi temel boyuttan oluşmaktadır. Özellikle doğuştan gelen özellikleri ile daha sonra çok yönlü yaklaşımları onu teşkilatçı ve önemli bir siyasal aktör haline getirmiştir. Hizmetkâr liderlik modeli ile bütün ekip açısından sürükleyici bir rol üstlenmiştir. Bu fark yaratan özelliği Erdoğan'ı parti içinde rakipsiz hale getirmiş ve siyasal yaşamında da üst üste seçimler kazanmasına katkı sağlamıştır. Küresel alanda da etki oluşturmaya katkı sağlayarak emperyalizme karşı duruş sergilemesinde önemli rol oynamıştır. Dördüncü olarak da Erdoğan'ın küresel liderlik özellikleri araştırmada çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu alanda da altı spesifik faktör ortaya çıkarılmıştır. Özellikle Erdoğan'ın makro düzeydeki temel yaklaşımlarının ele alındığı bu boyutta Türkiye ve küresel hakları savunma noktasında özgün, adil, yenilikçi ve proaktif bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu yeni politika yaklaşımı Türkiye açısından birçok alanda da yeni bakış açılarının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Türkiye'nin ulusal, küresel politikalarında yeni uç vermelerin oluşmasına önemli katkı sağlamıştır.

Erdoğan'ın siyasal alandaki liderlik başarısını değerlendirirken bütünlük (holistik) bir bakış açısı ile süreçleri ele almak gerekiyor. Ancak bu şekilde objektif ve doğru analizler yapılabilir. Bu çerçevede Erdoğan'ın dönüşümcü ve hizmetkâr lider özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir, daha önce yapılan çalışmaların sonuçları bilimsel model ve veriler ile desteklenmiştir. Sahip olduğu geleneksel ve manevi unsurlar, değer odaklı liderlik yaklaşımını etkilerken aynı zamanda küresel lider özelliklerinde de belirleyicidir. Doğuştan gelen liderlik özelliklerinin gençlik yıllarından itibaren siyasi çalışmalarla pekişmesi söz konusu iken değer odaklı liderlik özellikleri ile de uyum içinde olan kişilik özelliklerine sahip olması Erdoğan'ın fark yaratan liderlik özellikleri olarak ortaya konmuştur. Erdoğan bu yaklaşımları ile gerek Türkiye'deki siyasetin gerekse de küresel siyasetin en önemli aktörlerinden biri olarak birçok olayın ve olgunun temel süreçlerinde etkili olmuş bir yaklaşım geliştirmiştir. Çalışmada da bu alanların bir kısmı ortaya konulmaya çalışılmıştır. İlerleyen süreçlerde daha farklı boyut ve alanların ele alınması Erdoğan Liderlik Modelinin daha iyi bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma belirli koşullar ve bilimsel kısıtlar çerçevesinde yürütülmüştür. Bu nedenle veri toplama sırasında ve çözümlemede kullanılan yöntemler nedeniyle elde edilen bulgular çalışmanın niteliğini etkileme olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca elde edilen sonuçların konu itibarıyla önceden belirlenmiş olması da dikkate alınmalıdır. Bunların dışında, mülakatların geniş kapsamlı bilgiye ulaşmak amacıyla Erdoğan'ın yakın çevresinde bulunan ve siyasi süreçlerde yer alan kişilerle gerçekleştirilmesi nedeniyle paylaşılan bilgilerin kısmen sosyal beğenilirlik etkisinin azaltılması için informal modellerden yararlanılmıştır. Gelecek araştırmalarda daha geniş kesimlerle soru formu yöntemi ile elde edilen verilere dayalı çalışmalar ile sürece katkı sağlanabilir. Ayrıca liderlik çalışmalarına teorik ve pratik katkı açısından Erdoğan'ın Türkiye ve dünyadaki diğer lider özellikleri ve liderlik kuramları çerçevesinde uzman görüşlerine başvurularak karşılaştırmalı değerlendirmesini içeren çalışmalara da yer vermek stratejik açıdan önemlidir.

EXTENDED ABSTRACT

Research Problem: Leading in a world that is becoming more and more global day by day requires a harmonious evaluation of local and global processes. The foundations of sustainable human life in the world have also made it indispensable to have a global perspective. There are many studies on leaders who have held political leadership in Türkiye. However, new research are needed especially in the context of global leadership qualities in the pieces of research on the leadership of Recep Tayyip Erdoğan, who still leads and has the longest leadership period in the history of the Republic of Türkiye. In this perspective, the research aims to explain which values should be focused on for the global leadership phenomenon to contribute to sustainability. For this reason, the leadership model maintained by Erdogan has been discussed based on global leadership approaches.

Research Questions: The aim here is to discover what leadership qualities Erdogan has in gaining a truly global approach, enabling leadership effectiveness in a global capacity. "What are the value-oriented leadership and global leadership features of Erdoğan?" can be asked as research questions to explore current global leadership characteristics.

Methodology: In this study, while examining the concept of leadership through Erdoğan, qualitative research methods have been adopted since it is handled by considering social facts, social structures and contexts. Because the purpose of the research is not to measure or generalize these phenomena and contexts based on leadership, but to understand, comprehend and explore. Since interviews conduc-

ted in this direction will contribute critically to the understanding of experiences it is possible to make in-depth informational exploration.

The sampling method of the study (Creswell, 2013, p. 239) was determined as “purposive”. Purposeful sampling is a particular social phenomenon, cultural area, etc. It is widely used in qualitative research as the most effective non-probability sampling method to examine with knowledgeable professionals. Semi-structured interview questions (Appendix-A) were prepared within the scope of qualitative research methods, and the opinions of colleagues, who were thought to have an idea about these characteristics of Erdoğan, people who knew him during his childhood and youth, and experts from different disciplines were sought. A total of 34 interviewees, including 30 male and 4 female interviewees, were reached. By interacting with the interviewees for a long time, it was consulted whether they thought of any other explanation. Thus, the credibility criterion, which corresponds to internal validity in qualitative research, was met in this research. The transferability, which replaces the external validity of the research, was supported by choosing the purposeful sampling method and making a detailed description of the interview environment.

As a qualitative data analysis strategy, content analysis strategy was applied to understand and interpret the meanings of the raw data. Through this analysis, data is identified, analyzed, and reported based on the themes in it. The content analysis method helps to define and organize the dataset in a rich and detailed way.” (Braun ve Clarke, 2006, p. 82). After the data were collected through semi-structured interviews, it was transcribed. Afterward, all of the transcribed transcripts were read several times. Open coding and axial coding processes were carried out without using any pre-existing coding framework, then the coded data were categorized under certain meaningful themes, which were then reviewed and interpreted in the light of relevant theories about what these themes might mean.

Literature Review: Leadership is a process in which deliberate influence is exerted by an individual to direct, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization (Yukl, 2002, p. 21). However, when it comes to global or global leadership, it should be taken into account that it is a concept that cannot be mentioned so simply. The dizzying pace of change creating highly competitive environments is among the topics discussed, ignoring global values and posing a devastating threat to humanity and its survival (Joiner ve Joseph, 2008, p. 3-5). At this point, it is necessary to emphasize that the global leader requires a proper understanding of the processes by thinking deeply. The global leadership approach basically reflects the context in which leadership is most generally, namely

globalization (Mendenhall ve Bird, 2013, p. 171). Among the common features in the definitions of many researchers who define global leadership are ethnic origin, religion, language, etc., which appeal to universal values beyond borders. It has the ability to lead in complex and uncertain environments with many differences (Conger ve O' Neill, 2012, p. 56; Mendenhall et al., 2013, p. 172).

One of the most important aspects of the global leadership perspective is making decisions by considering the benefits of all stakeholders around the world, and its implementation is of critical value globally (Knoll ve Sternad, 2018, p. 261-262). Researchers emphasize that a global leader should have a global mindset and new knowledge and skills in this direction (Javidan ve Walker, 2012, p. 39). In addition, the three world problems-nuclear war, ecological disaster, and the lack of leadership (Godwin et al., 1999, p. 153-157), today, in order to increase the sustainability of the world and humanity, it is indispensable for the leaders to take approaches that take into account the holistic welfare. In this direction, it is also discussed that global leadership is needed, which aims at world peace and aims at sustainability in the face of the growing ecological problems experienced in recent years (Wielkiewicz ve Stelzner, 2005, p. 328).

Result and Conclusion: the results of this study indicate that Erdoğan led Türkiye to exhibit a proactive foreign policy, he carried out works that serve world peace, he exhibited unifying approaches that provided its support in all Turkic republics and Islamic countries. Also, the results emerged that gaining prestige among world leaders, and sympathy of people outside of Türkiye to Erdoğan. It has been discovered that these leadership attitudes and qualities are in harmony with personal characteristics such as rhetoric, charisma, hardworking, follow work, risk-taking, courage, and sincerity. Emergent results support the results of previous studies in the literature.

Among the categories that emerged as Erdoğan's personal characteristics, rhetoric and diction, being brave and self-confident, being charismatic, having a strong memory and understanding, being loyal, honest and sincere, compassionate, merciful, modest, stable and hardworking, faithful, and persuasive explained to be high. In addition, these categories include guiding, risk-taking, creating a sense of trust, pro-equality and justice, coming from within the public, making decisions as a result of the consultation, being solution-oriented, determined and foresighted, follower of works, taking part in political processes from a young age, also has the characteristics of having Kasımpaşa soul, and not being vindictive.

In the category of Erdogan's value-oriented leader characteristics, on the other hand, the categories of reflecting values in attitudes and behaviors towards people, providing the needs of disadvantaged individuals and increasing their status in the society, sensitivity in ensuring high ethical standards in the society, having a vision that unites the social segments have emerged.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkıları: Mehmet DUMAN ve Murat KASIMOĞLU, çalışmanın tamamında tek başına katkı sunmuştur.

Çıkar Beyanı: Yazarlar ya da herhangi bir kurum/ kuruluş arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: The authors declare that the ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the event of a contrary situation, the Journal of Public Administration and Policy has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

Author Contributions: Mehmet DUMAN ve Murat KASIMOĞLU, have contributed to all parts and stages of the study.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors and/or any institution.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9), 638–654.
- Arklan, Ü. (2004). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı bir Çalışma. *Tez Özeti. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 45-66.
- Avery, G. ve Bergsteiner, H. (2017). *Diagnosing Leadership in Global Organisations: Theories, Tools and Cases*. (1. Baskı). Tilde.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. (1997). *Liderin Lideri Olmak, Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 133-144.
- Besli, H. ve Özbay, Ö. (2017). *Bir Liderin Doğuşu R. Tayyip Erdoğan*. Meydan Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Blake, R. ve Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Boje, D. M. ve Rhodes, C. (2005). The Virtual Leader Construct: The Mass Mediatization and Simulation of Transformational Leadership. *Leadership*, 1(4), 407-428.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Buchanan, P. J. (1990). America First - and Second, and Third. *National Interest*, 19, 77-82.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the mystique of exceptional leadership Charismatic Leadership Scale*. 23 San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioural Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12,637-47.
- Conger, J. A. ve O'Neill, C. (2012). Building the Bench for Global Leadership. *HR People and strategy*, 35(2), 53-57.
- Çıragöz, M. B. ve Acar, O. K. (2021). Recep Tayyip Erdoğan'ın Sahip Olduğu Liderlik Tarzı: Balkon Konuşmalarının İçerik ve Söylem Analizi ile Değerlendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 6-31.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 46-78.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. (3. Baskı) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Derman, G. S. ve Oba, H. (2016). Making a Determination from the Operational Code of a New and Influential Actor: President of Türkiye Recep Tayyip Erdogan. *Bilig*, 79, 45-67.
- Eden, D. (1984). Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9, 64-73.
- Erçetin, Ş.Ş. ve Hamedoğlu, M.A. (2013). Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderlerin Roller ve Uluslararası İzdüşümleri. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Erçetin, Ş. Ş. (2007). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. Alfa Yayınları.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 3. Edn.
- Field, R. H. G. (1989). The Self-Fulfilling Prophecy Leader: Achieving the Metharme Effect. *Journal of Management Studies*, 26, 151-75.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. (1996) *Strategic Leadership, Top Executives and Their Effects Organizations*. West Publishing Company, St. Paul/Minneapolis.
- French Jr, J. R. P. ve Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. In *Studies in Social Power*, D. Cartwright, Ed., pp: 150-167, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J. ve McKibbin, K. A. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772- 1789.

- Godwin, J. L., Neck, C. P. ve Houghton, J. D. (1999). The Impact of Thought Self-leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective. *The Journal of Management Development*, 18(2), 153-169.
- Goleman, D. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Göksu, O. (2018). Siyasal Liderlik ve Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Kodları. *Literatür Academia*. 1. Baskı.
- Göksu, O. (2019). "Siyasal Liderlikte Yeni Bir Model Önerisi: Recep Tayyip Erdoğan Örneği". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1058 – 1080.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. *Paulist Press*, www.greenleaf.org
- Heim, P., Chapman, E. N. ve Lashutka, S. (1990). *Learning to lead: An action plan for success*. Los Altos, CA: Crisp Publications, Inc.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal of Cross-cultural Management*, 1(1),11-30.
- Howell, J. ve Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *JSTOR (Journal of Stor)*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Charismatic Theory of Leadership*. İçinde: Hunt, J. G. ve Larson, L. L. (eds.). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hsieh J. Y. ve Liou, K. T. (2018). Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 83-109.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and Post Modern Values. *The Washington Quarterly*, 23(1), 215-28.

- Jacobs, T.O. (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organizations*. Alexandria: Human Resources Research Organization. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.
- Javidan, M. ve Walker, J. L. (2012). A Whole New Global Mindset for Leadership. *People and Strategy*, 35(2), 36-41.
- Joiner, B. ve Joseph, S. (2008). *Leadership Agility*. Wiley. The USA. First Edition.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(2/3), 199-216.
- Kasimoglu, M. ve Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*. March 2020, DOI: 10.1108/JMD-05-2019-0153
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kerr, S. ve Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership. Their Meaning and Measurement. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 18, 329-45.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-56.
- Knoll, C. ve Sternad, D. (2018). Identifying Global Leadership Potential. *Journal of Management Development*, 40(4), 253-272.
- Koçel, T. (2001). İşletme yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul.
- Kotter, J. (1997). *Kültürler ve Koalisyonlar, Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 147-158.
- Lizkowska, D. (2021). Political leadership of Recep Tayyip Erdoğan in selected analytical categories. *Przełqd Europejski*, 3, 149-169.
- Ludwig, A. M. (2004). *King of The Mountain: The Nature of the Political Leadership*. University Press of Kentucky: 1. basım (31 Mayıs 2004).
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. Jr. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-28.
- McDonald, P. K. ve Parent, J. M. (2011). Graceful Decline? The Surprising Success of Great Power Retrenchment. *International Security*, 35(4), 7-44.
- Mendenhall, M. E. ve Bird, A. (2013). In search of global leadership. *Organizational Dynamics*, 42, 167-174.

- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Stewens, M. J., Manzevski, M. L. ve Stahl, G. K. (2018). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. London and New York: Routledge.
- Mertens, D. M. (2014). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. New York: Sage Publications.
- Mozammel, S. ve Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas Special Issue on Dubai Conference Held*, 50(6), 43-55.
- Myers, M. D. (2002). Qualitative Research in Information Systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21(2), 3-12.
- Nemanich, L. A. ve Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: a field study of Employees. *Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Neuman, W.L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II*. Cilt (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası.
- Ngaithe, L. N., K'Aol, G. O., Lewa, P. ve Ndwiga, M. (2016). Effect of idealized influence and inspirational motivation on staff performance in state-owned enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 6-13.
- Ouchi, W. G., ve Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*. 3(2), 305–314.
- Öksüz, D. (2018). Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Yaklaşımı. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Doktora Tezi (Yayınlanmıştır)*. Erişim tarihi: 13.01.2022.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. *Yayınlanmış Doktora tezi, Regent University*, Erişim tarihi: 06.11.2021.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA: 3. Basım.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.
- Petrie, N. (2011). Future Trends in Leadership Development. *Center for Creative Leadership*, 7-9.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112.

- Pollard, C. W. (1996). *The Leader Who Serves, Leader of the Future*. (Ed: Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Bechar, R.), Drucker Foundation Future Series, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 241-248.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. ve Herrmann, P. (2020). What is Strategic Leadership Developing A Framework For Future Research. *The Leadership Quarterly*. 101353. Doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101353
- Sandelowski, M. (1986). The Problem Of Rigor in Qualitative Research. *Advances in Nursing Science*, 8(3), 27-37.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schenk, (1928). Leadership. *Infantry Journal*, 33, 111-122.
- Spears, L. C. (1998). *Introduction: Tracing the Growing Impact of Servant Leadership*. İçinde: L. C.
- Spears (Ed.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership* (pp. 1- 12). New York: Wiley and Sons.
- Stodgill, R. M. (1959). *Individual behavior and group achievement: A theory; the experimental evidence*. Oxford University Press.
- Story, J. (2011). Global Leadership: A Developmental Approach. *International Journal of Leadership Studies*. 6(3), 375-389.
- Toynbee, A. (1960). *A Study of History*. Oxford University Press, Cilt. I-X.
- Triandis, H. C. ve Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Tuleja, E. A. (2014). Developing cultural intelligence for global leadership through mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25, 5-24.
- Turner, B. S. (2005). *Preface to the New Edition*. İçinde: T. Parsons, The social system (pp. xiii–xxxi). New York: Routledge.
- Vroom, V. ve Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.

- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York, Bedminster Press.
- Wielkiewicz, R. M. ve Stelzner, S. P. (2005). An Ecological Perspective on Leadership Theory, Research, and Practice. *Review of General Psychology*, 9(4), 326–341.
- Yolcu, T. (2019). Türkiyede Siyasal Kültür ve Siyasal Liderlik Anlayışı. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1), 93-106.
- Young, M. ve Dulewicz, V. (2006). Leadership styles, change context, and leader performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), 383-396.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 5. Edn.
- Yurdasever, E. ve Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1638-1664.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.