



Başvuru Tarihi (Received Date): 29.01.2026

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 13.04.2026

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1875777

Kaynakça Gösterimi: Sağiroğlu, F. (2026). Günümüzün liderlik yaklaşımı: Postmodern liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 9(1), 41-51. <https://doi.org/10.52848/ijls.1875777>

Citation Information: Sağiroğlu, F. (2026). Today's approach to leadership: Postmodern leadership. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 9(1), 41-51. <https://doi.org/10.52848/ijls.1875777>

GÜNÜMÜZÜN LİDERLİK YAKLAŞIMI: POSTMODERN LİDERLİK

Fuat SAĞIROĞLU¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, liderlik olgusunu postmodern düşünce çerçevesinde yeniden ele alarak günümüz iş dünyasının değişen dinamikleri bağlamında kavramsal bir değerlendirme sunmaktır. Bu doğrultuda, klasik ve modern liderlik yaklaşımlarının güncel örgütsel ihtiyaçları karşılama düzeyi tartışılmakta ve teori ile uygulama arasındaki ilişki, uygulama deneyimine sahip bir eğitim yöneticisinin perspektifinden değerlendirilmektedir. Günümüzün karmaşık, çok boyutlu ve hızlı değişen örgütsel yapılarında tek merkezli ve hiyerarşik liderlik anlayışı giderek işlevini yitirmektedir. Bu bağlamda postmodern liderlik, çoğulculuğu, kolektif karar alma süreçlerini ve bütüncül bir yaklaşımı öne çıkarmaktadır. Ancak mevcut literatürde postmodern liderlik kavramının sınırlarının ve içeriğinin yeterince netleştirilmediği görülmektedir. Bu çalışmada, postmodern liderliğin temel unsurları sistematik biçimde ele alınarak kavramın daha bütüncül ve açıklayıcı bir çerçevede yeniden tanımlanması amaçlanmaktadır. Bu yönüyle çalışma, mevcut yaklaşımları yalnızca tartışmakla kalmayıp, postmodern liderliğe yönelik kavramsal bir netlik ve özgün bir tanım önerisi sunmaktadır. Bu çalışma, anlatısal (narratif) bir literatür taramasına dayanan kavramsal bir derleme çalışmasıdır. Çalışma kapsamında liderlik ve postmodern düşünceye ilişkin ulusal ve uluslararası literatür incelenmiş, ilgili çalışmalar kavramsal benzerlik ve farklılıkları çerçevesinde analiz edilerek bütüncül bir değerlendirme yapılmıştır. Pandemi döneminde otelcilik sektöründe yaşanan temsili bir senaryo üzerinden postmodern liderliğin kriz koşullarında nasıl somut biçimde etkili olabileceği gösterilmiştir. Bu yöndeki gelişmeler liderliğin artık tek bir kişiye ait bir güç değil, sosyal bir süreç olarak yeniden tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece postmodern liderlik, geleceğin iş dünyası için dönüştürücü ve sürdürülebilir bir liderlik yaklaşımı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Postmodern Liderlik.

Today's Approach to Leadership: Postmodern Leadership

Abstract

This study aims to provide a conceptual evaluation of leadership within the framework of postmodern thought in the context of the changing dynamics of today's business environment. Accordingly, the extent to which classical and modern leadership approaches meet contemporary organizational needs is discussed, and the relationship between theory and practice is examined from the perspective of an educational manager with practical experience in the field. In today's complex, multidimensional, and rapidly changing organizational structures, centralized and hierarchical understandings of leadership are increasingly losing their functional relevance. In this context, postmodern leadership emphasizes pluralism, collective decision-making processes, and a holistic approach. However, the boundaries and conceptual content of postmodern leadership remain insufficiently clarified in the existing literature. This study aims to systematically examine the fundamental elements of postmodern leadership and to reconceptualize it within a more comprehensive framework. Methodologically, this study is a conceptual review based on narrative literature analysis. Both national and international literature on leadership and postmodern thought are examined, and studies are analyzed through their conceptual similarities and differences to provide a holistic evaluation. An illustrative scenario from the hotel industry during the COVID-19 pandemic is used to demonstrate

¹ Bağımsız Araştırmacı, Eğitim Yöneticisi, İstanbul, Türkiye, E-posta: fuatsg@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6132-1161

how postmodern leadership can be manifested under crisis conditions. These developments highlight the need to reconceptualize leadership not as an individual form of power but as a social process. In this sense, postmodern leadership offers a transformative and sustainable approach for future organizations.

Keywords: Leadership, Leadership Approaches, Postmodern Leadership.

Giriş

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreği itibarıyla örgütsel yapıların giderek daha karmaşık, belirsiz ve çok aktörlü bir hale geldiği görülmektedir. Bu dönüşüm, liderlik olgusunun da yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Günümüz örgütlerinde yaşanan hızlı değişim, bilgi yoğunluğu ve ağ temelli etkileşim biçimleri, liderliğin yalnızca geleneksel ve hiyerarşik yaklaşımlar üzerinden açıklanmasını sınırlı hale getirmektedir (Uhl-Bien vd., 2007; Dinh vd., 2014). Bu nedenle liderlik, artık yalnızca bireysel özellikler veya tek merkezli otorite yapıları üzerinden değil, daha bütüncül ve çok düzlemli bir perspektifle tartışılmaktadır.

Liderlik literatürünün tarihsel gelişimi incelendiğinde klasik yaklaşımlar olarak kabul edilen Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık yaklaşımlarının 20. yüzyılın ilk ve orta dönemlerinde şekillendiği görülmektedir. Özellikler yaklaşımı liderliği bireysel nitelikler üzerinden açıklamaya çalışırken, Davranışsal yaklaşım liderin sergilediği davranışlara odaklanmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise liderlik etkinliğinin bağlamsal faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Demir vd., 2010). Bu yaklaşımlar, liderlik alanında önemli teorik katkılar sunmakla birlikte, değişen örgütsel yapıların karmaşıklığını açıklamada sınırlı kalabilmektedir.

1980'li ve 1990'lı yıllarda gelişen modern liderlik yaklaşımları ise liderlik literatüründe önemli bir dönüşüm yaratmıştır. Karizmatik liderlik, Dönüşümcü liderlik ve Vizyoner liderlik gibi yaklaşımlar, liderin ilham verme, vizyon oluşturma ve örgütsel dönüşümü sağlama kapasitesine vurgu yapmıştır (Eraslan, 2006; Bulut & Uygun, 2010). Bu yaklaşımlar, liderlik çalışmalarına önemli katkılar sunmuş olmakla beraber günümüzün çok merkezli ve ağ temelli örgütsel yapılarında tek başına yeterli açıklayıcı çerçeve sunup sunmadıkları tartışma konusudur (Tourish, 2019; Western, 2019).

Son yıllarda literatürde Dağıtıcı, Paylaşılan ve Ağ temelli liderlik yaklaşımlarının öne çıkması, liderliğin birey merkezli bir olgu olmaktan ziyade kolektif ve etkileşimsel bir süreç olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir (Bolden, 2016; Dinh vd., 2014). Buna karşın, yeni nesil liderlik adı altında bazı yeni liderlik tanımlamaları (Örneğin İnovatif liderlik, Koçvari liderlik veya Duygusal zekâ temelli liderlik) çoğunlukla mevcut liderlik yaklaşımlarına eklenen yetkinlik temelli genişlemeler olarak değerlendirilebilir ve bu yönüyle yeni bir paradigma oluşturmaktan ziyade mevcut çerçevelerin yeniden yorumlanması niteliğindedir (Goleman, 1998).

Bu çalışma, liderlik literatüründeki bu gelişmeler ışığında, klasik ve modern liderlik yaklaşımlarının günümüz örgütsel gerçekliklerini açıklamadaki yeterliliğini tartışmayı ve liderlik olgusunu postmodern düşünce çerçevesinde yeniden değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, liderlik literatüründeki kavramsal çeşitliliği eleştirel bir bakış açısıyla ele alarak, postmodern liderlik yaklaşımına yönelik daha bütüncül ve açıklayıcı bir çerçeve önerisi sunmayı hedeflemektedir.

Modernite ve Postmodernite Bağlamında Liderlikte Paradigmatik Dönüşüm

Modernite ile postmodernite arasındaki ayrım, yalnızca tarihsel bir dönem farkına değil, aynı zamanda bilgi, iktidar ve örgütlenme biçimlerine ilişkin temel bir paradigma değişimine işaret etmektedir. Modern düşünce, büyük ölçüde rasyonalite, düzen ve merkezî yapıların hâkim olduğu bir epistemolojik çerçeveye dayanırken; postmodern düşünce ise tekil doğrular yerine çoğulluk, bağlamsallık ve göreceliliği ön plana çıkarmaktadır (Güven, 2016). Bu bağlamda postmodern

yaklaşım, yalnızca çoğulcu değil, aynı zamanda farklı seslerin ve anlamların eşit düzlemde var olabildiği bir düşünme biçimini temsil etmektedir (Ertürk, 2004).

Postmodern düşüncenin önemli varsayımlarından biri, gücün ve bilginin merkezî yapılardan çok daha dağınık ve ilişkiyel ağlar içinde üretildiği yönündedir. Bu perspektif, özellikle Foucault'nun iktidarın mikro düzeyde ve ilişkiyel doğasına yaptığı vurgu ile paralellik göstermektedir. Dolayısıyla postmodern yaklaşım, otoritenin tek bir merkezde toplandığı yapılar yerine çok aktörlü ve etkileşim temelli örgütsel yapıları öne çıkarmaktadır.

Liderlik literatürü açısından değerlendirildiğinde geleneksel ve modern yaklaşımların önemli bir kısmı liderliği belirli bireysel özellikler, davranışlar veya lider-izleyici ilişkisi üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Bu çerçevede lider, çoğunlukla meşruiyetini geleneklerden, kişisel özelliklerden ya da bürokratik yapılardan alan bir otorite figürü olarak kabul edilmektedir (Şen & Pasin, 2025). Ancak bu yaklaşım, günümüzün karmaşık, ağ temelli ve sürekli değişen örgütsel yapılarında liderliğin doğasını açıklamada sınırlı kalmaktadır. Bu durum literatürde özellikle Dağıtımçı liderlik, Paylaşılan liderlik ve Karmaşıklık temelli liderlik yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Bolden, 2016; Dinh vd., 2014; Uhl-Bien vd., 2007).

Bununla birlikte liderliğin yalnızca tek bir birey üzerinden tanımlanamayacağı yönündeki yaklaşım, liderlik olgusunun tamamen lider figüründen bağımsızlaştığı anlamına gelmemektedir. Aksine liderlik; bireyler, gruplar ve örgütsel bağlam arasında etkileşimsel bir süreç olarak yeniden kavramsallaştırılmaktadır. Bu nedenle modern liderlik yaklaşımlarını tamamen geçersiz kabul etmekten ziyade, bu yaklaşımların günümüz koşullarını açıklamada sınırlı kaldığı ve daha bütüncül bir perspektife ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir (Tourish, 2019; Western, 2019).

Bu çalışma, söz konusu teorik tartışmalar ışığında liderlik olgusunu postmodern düşünce çerçevesinde yeniden değerlendirmeyi ve liderlik literatüründeki birey merkezli yaklaşımın ötesine geçerek daha çoğulcu ve ilişkiyel bir kavramsal çerçeve önermeyi amaçlamaktadır.

Yöntem

Bu çalışma, liderlik alanında klasik, modern ve postmodern yaklaşımlara ilişkin literatürü eleştirel ve bütüncül bir perspektifle değerlendirmeyi amaçlayan anlatı temelli (narratif) bir kavramsal derleme niteliğindedir. Çalışmada nicel ya da nitel veri toplama yöntemleri kullanılmamış, mevcut akademik literatür üzerinden kavramsal bir sentez gerçekleştirilmiştir.

Literatür tarama sürecinde Google Scholar, Web of Science ve Scopus veri tabanları kullanılmıştır. Tarama sürecinde “leadership”, “modern leadership”, “postmodern leadership”, “distributed leadership”, “shared leadership” ve “complexity leadership” gibi anahtar kelimelerden yararlanılmıştır. Ayrıca liderlik kuramlarının tarihsel gelişimini açıklayan temel klasik çalışmalar da incelemeye dahil edilmiştir.

Çalışmaya dahil edilen kaynaklar belirlenirken hakemli dergilerde yayımlanmış olması, liderlik kuramlarına doğrudan katkı sunması ve kavramsal olarak alanı temsil edebilmesi kriterleri esas alınmıştır. Bununla birlikte kuramsal gelişimi açıklayan temel kitap ve klasik eserler de çalışmaya dahil edilmiştir. 2000 yılı sonrası güncel literatüre öncelik verilmiş, ancak alanın temelini oluşturan klasik çalışmalar da tarihsel bağlamı açıklamak amacıyla değerlendirilmiştir.

Analiz sürecinde içerikler tematik ve eleştirel bir yaklaşımla incelenmiş; liderlik yaklaşımları klasik, modern ve postmodern olmak üzere üç ana kategori altında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu süreçte özellikle liderliğin birey merkezli bir yapıdan ilişkiyel ve ağ temelli bir yapıya dönüşümünü açıklayan çalışmalar üzerinde durulmuştur (Uhl-Bien vd., 2007; Dinh vd., 2014; Bolden, 2016).

Bu yönüyle çalışma, liderlik literatürünü sistematik bir veri analizi amacı taşımadan, ancak açık seçim kriterleri ve eleştirel analiz çerçevesi ile değerlendiren narratif bir kavramsal derleme olarak konumlandırılmaktadır.

Postmodern Paradigma: Liderliğin Yeniden Tanımlanması

Modern liderlik yaklaşımlarının günümüz örgütsel yapılarındaki yeterliliği, literatürde giderek daha fazla tartışılmaktadır. Bu yaklaşımların tamamen işlevsiz hale geldiğini ileri sürmek yerine, özellikle karmaşık, belirsiz ve hızlı değişen örgütsel bağlamları açıklamada belirli sınırlılıklar taşıdığı ifade edilebilir. Modern teoriler genellikle liderin etkisine ve örgüt içindeki formel konumuna odaklanırken, daha güncel yaklaşımlar liderliği süreç odaklı ve ilişkisel bir olgu olarak ele almaktadır (Esmaeeli & Afshani, 2014).

Bu dönüşüm, modernizmin ötesine geçen bir düşünsel çerçeve olarak postmodern liderlik tartışmalarına zemin hazırlamaktadır. Yirmi birinci yüzyılın yönetim anlayışı, merkeziyetçi yapılardan ziyade ağ temelli, esnek ve birlikte evrimleşen örgütsel sistemlere vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda geleneksel yukarıdan aşağıya liderlik modellerinin, karmaşık örgütsel gerçeklikleri açıklamada sınırlı kalabildiği yönündeki görüşler literatürde giderek daha fazla yer bulmaktadır (Osborn vd., 2002).

Bununla birlikte liderliği yalnızca dikey (vertical) ya da yatay (horizontal) bir yapı üzerinden tanımlamak, kavramın çok boyutlu doğasını yeterince yansıtmamaktadır. Günümüz örgütlerinde liderlik, hiyerarşik yapılar ile ilişkisel ağların iç içe geçtiği çok katmanlı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Dağıtımçı ve Paylaşılan liderlik yaklaşımlarının gelişimini de açıklamaktadır (Pearce & Sims, 2000; Spillane, 2005).

Liderliğin yönetim ve organizasyon alanında sürekli olarak yeniden ele alınması, onun hem akademik hem de uygulamaya dönük yönleriyle çok katmanlı bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Bal & Ufacık, 2024). Bu bağlamda liderlik, yalnızca bireysel özellikler üzerinden açıklanan bir kavram olmaktan çıkarak, bireyler arası etkileşimler ve bağlamsal faktörler çerçevesinde şekillenen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Nitekim liderlik süreci; liderler, izleyiciler ve içinde bulunulan bağlamların karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır (Spillane, 2005).

Bu perspektif doğrultusunda liderliği tek bir bireyin faaliyeti olarak görmekten ziyade, kolektif ve ilişkisel bir yapılandırma süreci olarak ele almak daha kapsayıcı bir yaklaşım sunmaktadır (Crevani vd., 2007). Bu yaklaşım, karar alma, problem çözme ve kriz yönetimi gibi örgütsel süreçlerin yalnızca bireysel rasyonaliteye indirgenemeyeceğini; aksine çoklu aktörlerin etkileşimiyle şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede postmodern liderlik, liderliği bireysel bir kontrol mekanizmasından ziyade, farklı aktörlerin katkılarıyla ortaya çıkan dinamik, bağlamsal ve ilişkisel bir süreç olarak yeniden tanımlamaktadır.

Postmodern Liderlik Yaklaşımı

Günümüz kurumlarında liderlik, yalnızca üst yönetim kademelerine ait bir işlev olarak değerlendirilemeyecek ölçüde örgütsel yapının farklı düzeylerine yayılmıştır. Liderlik kültürünün organizasyonun çeşitli seviyelerinde karşılık bulması, sürdürülebilir örgütsel başarı açısından önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Klasik ve modern yaklaşımlarda liderlik çoğunlukla hiyerarşik yapının üst kademelerinde yer alan yöneticilerle ilişkilendirilmiş olsa da, çağdaş liderlik literatürü bu anlayışın ötesine geçerek liderliğin örgüt genelinde farklı aktörler tarafından sergilenebileceğini ortaya koymaktadır (Pearce & Sims, 2000; Spillane, 2005).

Bu çerçevede liderlik, yalnızca formel pozisyonlara bağlı bir güç değil, örgüt içindeki etkileşimler aracılığıyla ortaya çıkan ilişkisel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Lichtenstein vd.,

2006). Dolayısıyla liderlik, bireysel bir sahiplikten ziyade sosyal etkileşimler üzerinden üretilen ve paylaşılan bir etki alanına işaret etmektedir.

Postmodern liderlik yaklaşımı da bu doğrultuda, liderliği organizasyon içindeki bireylerin etkileşimi, öğrenme süreçleri ve ortak üretimleri aracılığıyla şekillenen dinamik ve ilişkisel bir süreç olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda liderlik, belirli bir kişi ya da pozisyona indirgenmeyen; bağlama, etkileşime ve sürece bağlı olarak ortaya çıkan çok aktörlü bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Bununla birlikte, liderliği yalnızca “iş liderliği” veya “süreç liderliği” gibi kategorik tanımlarla sınırlandırmak yerine bu kavramların örgütsel etkileşimlerin farklı görünüşleri olarak ele alınması daha açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda liderlik, örgüt içinde farklı roller üstlenen bireylerin katkılarıyla oluşan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Bu perspektif doğrultusunda organizasyonlarda farklı düzeylerde liderlik etkisi sergileyen aktörlerin varlığı devam etmekle birlikte, bu etkilerin toplamı liderliği tek bir merkezde toplanan bir olgu olmaktan çıkararak ilişkisel ve dağıtık bir yapı haline getirmektedir. Ancak bu yapı, liderliğin tamamen sınırsız ve tanımsız bir olgu olduğu anlamına gelmemekte; aksine bağlamsal koşullar içinde şekillenen sistematik bir etkileşim sürecine işaret etmektedir.

Bu nedenle postmodern liderlik, organizasyon içindeki tüm çalışanların hiyerarşik konumlarına bakılmaksızın etkileşimsel kapasiteleri üzerinden sürece katkı sunduğu, çok aktörlü ve ilişkisel bir liderlik anlayışını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda liderlik, bireysel bir üstünlük alanı olmaktan ziyade, örgütsel etkileşimlerin ve ortak anlam üretiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Uygulama Örnekleri

Bu örnekler, ampirik bir araştırma iddiası taşımamakta olup, kavramsal çerçeveyi somutlaştırmak amacıyla sunulmuştur.

Temsili Start-up senaryosu ve postmodern liderlik.

Bu bölümde ele alınan start-up örneği, liderlik yaklaşımlarını açıklamak amacıyla oluşturulmuş temsili (illustrative) bir senaryo niteliğindedir. Amaç, gerçek bir vakayı analiz etmekten ziyade, liderlik yaklaşımlarının örgütsel dinamikler üzerindeki olası etkilerini kavramsal düzeyde tartışmaktır.

Start-up ekosisteminde, özellikle kuruluşun erken aşamalarında kurucunun aynı zamanda CEO olarak merkezi bir liderlik rolü üstlenmesi yaygın bir durumdur. Bu aşamada kurucu, vizyonun belirlenmesi ve stratejik yönün çizilmesi gibi kritik kararları doğrudan alabilmekte, operasyonel süreçlere aktif biçimde müdahil olabilmektedir. Bununla birlikte literatürde, liderlik sürecinin her zaman yalnızca yapısal değil, aynı zamanda bireysel kapasite ve sınırlılıklar tarafından da şekillendiği vurgulanmaktadır. Nitekim Nalçacıgil (2025), bazı durumlarda liderin kendisinin, güçlü ve etkin bir liderlik sergilemesinin önünde engelleyici bir unsur haline gelebileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca pozisyonel bir güç değil, aynı zamanda bireysel algı, bilişsel sınırlar ve karar verme süreçleriyle ilişkili dinamik bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, organizasyonun büyüme sürecine paralel olarak karar alma süreçlerinin tek merkezde toplanması, farklı bakış açılarının yeterince sürece dahil edilememesi ve katılım mekanizmalarının sınırlı kalması gibi yapısal sorunlara yol açabilmektedir. Bu durumun, örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesi üzerinde dolaylı etkiler yaratabileceği ifade edilmektedir. Ancak bu etkiler deterministik bir sonuç olarak değil, bağlamsal değişkenlere bağlı olasılıklar olarak değerlendirilmelidir.

Bu noktada postmodern liderlik yaklaşımı, liderliği bireysel bir otorite olmaktan çıkararak, örgüt içinde dağıtılmış ilişkisel bir süreç olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda liderlik, farklı roller arasında paylaşılan ve etkileşimler yoluyla ortaya çıkan bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu tür yapıların pratikte tamamen sorunsuz işleyeceği varsayılmamalıdır.

Paylaşılan liderlik modelleri, karar alma süreçlerinde koordinasyon ihtiyacını artırabilmekte, rol ve sorumlulukların netliğini gerektirmekte ve bazı durumlarda karar alma süreçlerinde yavaşlamaya yol açabilmektedir. Bu nedenle postmodern liderlik yaklaşımı, idealize edilmiş bir yapıdan ziyade, belirli örgütsel koşullar altında avantaj ve sınırlılıkları birlikte değerlendirilmesi gereken bir model olarak ele alınmalıdır.

Sonuç olarak, start-up örneği, merkezi liderlikten dağıtılmış liderlik yapısına geçişin potansiyel etkilerini göstermesi açısından kavramsal bir çerçeve sunmakta; ancak bu dönüşümün bağlamdan bağımsız, doğrusal bir ilerleme olmadığı vurgulanmaktadır.

Varsayımsal otel senaryosu ve postmodern liderlik.

Bu bölümde ele alınan otel örneği, postmodern liderlik yaklaşımını açıklamak amacıyla oluşturulmuş varsayımsal (hipotetik) bir senaryo niteliğindedir. Amaç, literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarının kriz bağlamındaki olası yansımalarını kavramsal düzeyde tartışmaktır.

Pandemi döneminde otelcilik sektörü, küresel ölçekte olduğu gibi Türkiye’de de seyahat kısıtlamaları, talep daralması ve operasyonel maliyet artışları nedeniyle önemli yapısal zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte bazı örgütlerin geleneksel hiyerarşik kriz yönetimi yaklaşımlarının ötesine geçerek daha esnek ve katılımcı yapılara yöneldiği görülmüştür.

Bu varsayımsal senaryoda, kriz sürecinde karar alma mekanizmaları yalnızca üst ve ara kademe yöneticilerin tekelinden çıkarılarak, sahadaki tüm çalışanların katılımına açılmıştır. Operasyonel düzeyde görev yapan çalışanlar da karar süreçlerine dahil edilerek, örgüt içinde çok katmanlı ve dağıtılmış bir etkileşim ağı oluşturulmuştur. Bu yapı, liderliği belirli yönetim kademeleriyle sınırlı bir fonksiyon olmaktan çıkararak, örgütün tümüne yayılan ilişkisel bir süreç haline getirmiştir.

Otelin hizmet alanları yalnızca konaklayan misafirlere değil, çevrede yaşayan halka da hizmet verecek şekilde yeniden yapılandırılmış ve paket servis sistemine dönüştürülmüştür. Gider kalemleri gözden geçirilmiş, enerji ve malzeme verimliliği sağlanarak ekonomik denge korunmuştur. En dikkat çekici unsurlardan biri ise tüm süreç boyunca hiçbir personelin işten çıkarılmamış olmasıdır. Çalışanlar sürecin her aşamasına dâhil edilerek önerilerini sunmuş, bu sayede yüksek düzeyde aidiyet ve sorumluluk bilinci gelişmiştir.

Bu yaklaşım, postmodern liderlik perspektifiyle uyumlu olarak, liderliğin yalnızca formal pozisyonlara değil, örgüt içindeki etkileşim ağlarına ve mikro düzeyde ortaya çıkan inisiyatiflere dayandığını göstermektedir. Böylece karar alma süreçleri, merkezi bir yapıdan ziyade dağıtık bir katılım mekanizması üzerinden şekillenmektedir.

Postmodern Liderliğin Uygulanmasına Yönelik Öneriler

Postmodern liderlik yaklaşımının kurumsal yapılarda sürdürülebilir biçimde uygulanabilmesi, öncelikle liderlik anlayışının bireysel performans odaklı geleneksel çerçeveden çıkarılarak kolektif üretim ve etkileşim temelli bir yapıya dönüştürülmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda liderlik gelişim programlarının yalnızca bireysel yetkinliklere odaklanmak yerine takım içi iş birliği, ortak akıl üretimi ve paylaşılan sorumluluk kültürünü destekleyen öğrenme süreçlerine dayandırılması önem taşımaktadır.

Postmodern liderlik anlayışının kurumsal düzeyde sürdürülebilirliği açısından, performans değerlendirme sistemlerinin de yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, yalnızca bireysel başarıyı ödüllendiren geleneksel sistemler yerine takım başarısını ve ağ içi iş birliğini (network collaboration) teşvik eden kolektif ödül ve değerlendirme mekanizmalarının geliştirilmesi, literatürde vurgulanan ilişkisel liderlik yaklaşımıyla uyumlu bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca kurum içinde farklı departmanlardan ve hiyerarşik düzeylerden çalışanların bir araya geldiği çapraz ekip yapılarının ve ortak karar alma platformlarının yaygınlaştırılması, iletişimin dikey yapıdan yatay ve çok yönlü bir etkileşim ağına dönüşmesini sağlamaktadır. Bu tür yapılar, liderliğin yalnızca formel pozisyonlara değil, etkileşim ağları üzerinden dağıldığı yaklaşımlarla örtüşmektedir. Nitekim bu durum, çevik organizasyon yapılarının (Agile Organizations) temel özellikleriyle uyumlu olup, aynı zamanda Dağıtımçı liderlik (distributed leadership) yaklaşımının da örgütsel karşılığını oluşturmaktadır (Uhl-Bien vd., 2007).

Bu çerçevede çalışanların yalnızca görev icra eden bireyler değil, aynı zamanda liderlik sürecine katkı sunan aktif aktörler olarak konumlandırılması, postmodern liderliğin örgütsel düzeydeki en kritik unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç

Liderlik literatürü tarihsel olarak incelendiğinde, Endüstri Çağı'na dayanan modern liderlik anlayışının uzun yıllar boyunca örgütsel yapılarda baskın bir paradigma olarak etkili olduğu görülmektedir. Bu yaklaşım, ağırlıklı olarak hiyerarşik yapı, bireysel otorite ve kontrol mekanizmaları üzerine temellenmiştir. Ancak günümüzün karmaşık, belirsiz ve hızlı değişen örgütsel ortamı içerisinde bu yaklaşımın çağdaş örgütsel ihtiyaçları karşılamada sınırlılıklar taşıdığı ileri sürülebilir.

Dolayısıyla Endüstri Çağı'nın modern liderlik yaklaşımları, günümüzün dinamik ve çok katmanlı örgütsel yapılarında çağdaş örgütsel ihtiyaçları karşılamada önemli sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu bağlamda liderliğin yeniden ele alınması, yalnızca bireysel otoriteye dayalı bir yapıdan ziyade ilişkisel, etkileşim temelli ve dağıtılmış bir süreç olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu doğrultuda günümüzde liderlik, bireysel bir figür üzerinden tanımlanan bir yapıdan ziyade, sosyal etkileşimler aracılığıyla ortaya çıkan kolektif bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Liderlik, yalnızca karar veren bir merkezden ibaret olmayıp, birlikte düşünme ve ortak anlam üretme süreçleri üzerinden şekillenen bir birliktelik pratiğine dönüşmektedir. Bu perspektif, postmodern liderliğin temel varsayımlarıyla uyumlu olarak, liderliği hiyerarşinin çözülmesinden ziyade örgütsel aktörlerin birlikte düşünme ve birlikte hareket etme kapasitesinin güçlenmesi olarak ele almaktadır. Bu bağlamda odak noktası, kararın kim tarafından verildiğinden çok, karar sürecine kimlerin ve nasıl katıldığıdır.

Postmodern liderlik yaklaşımı, liderliği tek bir bireyin yönlendirme kapasitesiyle sınırlamamakta; bunun yerine birlikte düşünme, ortak üretim ve etkileşim ağları üzerinden şekillenen sosyal bir süreç olarak tanımlamaktadır. Günümüz örgütlerinde liderlik, tek merkezli bir yön tayininden ziyade, çoklu aktörlerin katkısıyla ortaya çıkan dinamik bir yön bulma süreci olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, liderlik anlayışındaki bu dönüşümü kavramsal düzeyde ele alarak klasik, modern ve postmodern yaklaşımlar arasındaki teorik ayrışmayı ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu yönüyle çalışma, liderliği bireysel bir özellikten ziyade ilişkisel bir süreç olarak ele alan literatüre kavramsal bir katkı sunmaktadır.

Bununla birlikte, bu çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle çalışma, ampirik veri içermeyen kavramsal bir derleme niteliğindedir; bu nedenle ortaya konulan çıkarımlar literatür temelli yorumlarla sınırlıdır. İkinci olarak, farklı sektörlerle yönelik karşılaştırmalı ampirik analizler yapılmamıştır. Gelecekteki araştırmaların, postmodern liderlik yaklaşımlarının farklı sektörlerdeki uygulamalarını nicel veya nitel yöntemlerle incelemesi, kavramsal çerçevenin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak postmodern liderlik, hiyerarşik yapıların tamamen ortadan kalkmasından ziyade, karar alma ve anlam üretme süreçlerinin kolektif ve ilişkiyel bir yapıya evrilmesini ifade eden çağdaş bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'ya sunulan anlatsal (narratif) bir literatür taramasına dayanan kavramsal bir derleme çalışmasıdır. Çalışmada herhangi bir nicel veya nitel veri toplama süreci gerçekleştirilmemiş olup, insan katılımcılardan doğrudan veri elde edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında etik kurul onayı gerektiren bir uygulama bulunmamaktadır. Bu nedenle etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır. Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uygun şekilde hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, tek yazarlı olarak hazırlanmıştır.

Teşekkür

Öğrenmeye ve öğretmeye dair hayatıma giren tüm güzel insanlara adanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrupa Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 193-207.
- Bolden, R. (2016). Leadership, management and organisational development. In D. Storey, J. Hartley, J.-L. Denis, P. 't Hart, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to leadership* (pp. 143–158). London, England: Routledge.
- Bulut, Y., & Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129–152.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Ertürk, R. (2004). Modern ve postmodern düşüncelerde bilim. *Felsefe Dünyası*, 40, 65-76.
- Esmaeeli, M. R., & Afshani, M. (2014). Postmodern leadership in organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6(3), 266-272.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. *Bantam Books*.
- Güven, S. (2016). Postmodern dönemde siyasal alanın yapısal dönüşümü ve postmodern siyasi liderlik. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 25, 294-318.
- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., & Orton, J. D. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4), 2-12.
- Nalçacıgil, E. (2025). Liderliğin doğası: Güçlü liderlik var mıdır? *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(2), 89-105.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 115-139.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Şen, E., & Pasin, A. (2025). Liderlik farkındalığı: Mış gibi liderlik modeli çerçevesinde kavramsal bir yaklaşım. *Business, Economics and Management Research Journal*, 8(3), 256-269.
- Tourish, D. (2019). *Management studies in crisis: Fraud, deception and meaningless research*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. [doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002)
- Western, S. (2019). *Leadership: A critical text* (2nd ed.). London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446280294.n11>

Extended Abstract

Modern organizations in the first quarter of the twenty-first century have increasingly become complex, uncertain, and multi-actor systems. This transformation reflects not only structural changes but also a fundamental shift in how leadership is conceptualized and practiced. In contemporary organizational environments characterized by rapid change, information intensity, and network-based interaction patterns, traditional and hierarchical approaches to leadership are no longer sufficient to explain organizational dynamics. As a result, leadership is increasingly understood not solely through individual traits or centralized authority, but through a holistic, relational, and multi-dimensional perspective.

The distinction between modernity and postmodernity represents not merely a historical separation but a fundamental paradigm shift regarding knowledge, power, and organizational structures. While modern thought is grounded in rationality, order, and centralized systems, postmodern thought emphasizes plurality, contextuality, and relativism. In this sense, postmodern thinking supports the coexistence of multiple voices and meanings on an equal epistemological level rather than a single dominant truth.

A key assumption of postmodern thought is that power and knowledge are not produced in centralized structures but within decentralized and relational networks. This view is closely aligned with Foucault's conception of power as micro-level and relational. Accordingly, postmodern approaches prioritize multi-actor and interaction-based organizational structures instead of systems centered on a single authority.

Within leadership literature, classical and modern approaches have largely explained leadership through individual traits, behaviors, or leader–follower relationships. In these frameworks, the leader is typically defined as an authority figure whose legitimacy stems from tradition, personal characteristics, or bureaucratic position. However, such approaches are limited in explaining leadership in today's complex, dynamic, and networked organizational environments. These limitations have contributed to the emergence of alternative approaches such as distributed leadership, shared leadership, and complexity-based leadership.

The increasing debate on the adequacy of modern leadership theories does not necessarily suggest their complete invalidity. Rather, it highlights their limitations in addressing uncertainty, complexity, and rapid change. While modern approaches focus primarily on formal position and leader influence, contemporary perspectives increasingly conceptualize leadership as a relational and process-based phenomenon emerging through interactions among organizational actors.

This shift provides the theoretical foundation for postmodern leadership discussions. In the twenty-first century, organizational systems increasingly emphasize networks, flexibility, and co-evolution rather than centralized control. In this context, traditional top-down leadership models are considered insufficient for explaining contemporary organizational realities.

Leadership has a multi-layered nature that encompasses both theoretical and practical dimensions, which is why it requires continuous reinterpretation. Rather than being a concept explained solely through individual characteristics, leadership is now understood as a process shaped by interpersonal interactions and contextual factors. It emerges through the dynamic interplay among leaders, followers, and organizational context.

From this perspective, leadership should not be viewed as the action of a single individual but as a collective and relational construction process. Organizational processes such as decision-making, problem-solving, and crisis management cannot be reduced to individual rationality; instead, they are

shaped through the interaction of multiple actors. In this framework, postmodern leadership redefines leadership as a dynamic, contextual, and relational process emerging through collective contributions rather than centralized control.

In contemporary organizations, leadership is no longer limited to top managerial levels but is distributed across different organizational layers. The presence of leadership practices at multiple levels is considered essential for sustainable organizational success. Although classical and modern approaches associate leadership primarily with hierarchical positions, contemporary literature shows that leadership can be enacted by multiple actors throughout the organization.

In this sense, leadership is not merely a function of formal authority but a relational process emerging through organizational interactions. It represents a socially constructed form of influence rather than individual ownership. Postmodern leadership extends this view by defining leadership as a process shaped through interaction, collective learning, and shared production. It is not tied to a specific position but emerges contextually through multi-actor engagement.

For postmodern leadership to be sustainably implemented in organizations, leadership understanding must shift from an individual performance-oriented framework to a collective production and interaction-based structure. Accordingly, leadership development programs should prioritize teamwork, collective intelligence, and shared responsibility rather than focusing solely on individual competencies.

Moreover, performance evaluation systems must also be restructured. Traditional systems that reward only individual achievement should be replaced with collective evaluation mechanisms that encourage team performance and network collaboration. This approach aligns with relational leadership perspectives emphasized in the literature.

In addition, cross-functional teams and shared decision-making platforms that bring together employees from different departments and hierarchical levels contribute to transforming communication from vertical structures into horizontal and multidirectional networks. Such organizational forms align with agile structures and reflect the practical implementation of distributed leadership approaches.

Contemporary leadership is therefore increasingly understood not as an individual figure but as a collective process emerging through social interaction. Leadership is not limited to centralized decision-making authority but becomes a shared practice of co-thinking and meaning-making. In line with postmodern assumptions, this perspective does not eliminate hierarchy entirely but emphasizes the strengthening of collective capacity for thinking and acting together. Thus, the focus shifts from who makes decisions to how and through whom decisions are constructed.

Postmodern leadership defines leadership as a social process shaped through collective thinking, shared production, and interaction networks. In contemporary organizations, leadership is understood as a dynamic sensemaking process emerging from multiple actors rather than a single directional authority.

By examining this transformation conceptually, this study highlights the theoretical distinctions between classical, modern, and postmodern leadership approaches. In this respect, it contributes to the literature by framing leadership not as an individual trait but as a relational process.

In conclusion, postmodern leadership should be understood not as the elimination of hierarchical structures but as their transformation into more collective, relational, and interaction-based systems of decision-making and meaning-making.