

Dijital çağda liderlik paradigması dönüştü mü? Metafor temelli bir eleştirel söylem analizi

Has the leadership paradigm shifted in the digital age? A metaphor-based critical discourse analysis

Emine Şener¹ 

Öz

¹ Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye, esener@ahievran.edu.tr

ORCID: 0000-0002-8903-1684

Bu çalışma, dijital çağda liderlik söyleminde paradigmatik bir dönüşüm yaşanıp yaşanmadığını metaforlar aracılığıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Liderliğin metaforlarda nasıl temsil edildiğini ve bu temsillerin hangi normatif etkileri doğurduğunu eleştirel bir perspektifle incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla çalışmada iki aşamalı bir nitel araştırma tasarımı benimsenmiştir. İlk aşamada, PRISMA 2020 protokolüne uygun olarak yürütülen sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise Fairclough'un üç boyutlu Eleştirel Söylem Analizi (ESA) modeli kullanılmıştır. Süreçte Scopus veri tabanında 2015-2025 yılları arasında yayımlanmış 28 akademik makale, sistematik derleme yöntemiyle belirlenmiş ve Eleştirel Söylem Analizi çerçevesiyle analiz edilmiştir. İnceleme, liderlik metaforlarının temsil, meşrulaştırma, bastırma ve söylemsel açıklık olmak üzere dört temel işlevine odaklanarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dijital çağın etkisiyle liderlik metaforlarının biçimsel olarak çeşitlendiğini, ancak çoğunlukla geleneksel, birey merkezli ve hiyerarşik liderlik normlarını yeniden ürettiğini ortaya koymaktadır. "Bulut lider" ya da "tango partneri" gibi yeni metaforlar alternatif liderlik anlayışlarını ima etse de söylemsel düzeyde hâlâ marjinal konumda kalmaktadır. Çalışmada, bu yapıları sistematik olarak çözümlemek üzere Söylem Temelli Normatif Metafor Modeli önerilmektedir. Araştırma sonucunda, liderlikte söylemsel düzeyde bir paradigma değişiminin henüz gerçekleşmediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Metaforları, Eleştirel Yönetim, Eleştirel Söylem Analizi

Jel Kodları: M12, M14, M100

Başvuru/Submitted: 6/06/2025

1. Revizyon/1st Revised: 11/09/2025

2. Revizyon/2nd Revised: 23/09/2025

Kabul/Accepted: 31/10/2025

Yayın/Online Published: 25/12/2025

Abstract

This study aims to reveal whether a paradigmatic transformation has occurred in leadership discourse in the digital age through the lens of metaphors. It critically examines how leadership is represented in metaphors and what normative effects these representations produce. To this end, a two-stage qualitative research design was adopted. In the first stage, a systematic literature review was conducted in accordance with the PRISMA 2020 protocol. In the second stage, Fairclough's three-dimensional Critical Discourse Analysis (CDA) framework was employed. A total of 28 scholarly articles published between 2015 and 2025 in the Scopus database were selected through a systematic review and analysed within the CDA framework. The analysis focused on four key discursive functions of leadership metaphors: representation, legitimation, suppression, and discursive emergence. The findings indicate that while leadership metaphors have diversified in form under the influence of the digital age, they predominantly reproduce traditional, individual-centred, and hierarchical leadership norms. Although new metaphors such as the "cloud leader" or the "tango partner" suggest alternative leadership paradigms, they remain discursively marginal. To systematically examine these structures, the study proposes the Discursively Framed Normative Metaphor Model. The research concludes that a true paradigm shift in leadership has not yet occurred at the discursive level.

Keywords: Leadership, Leadership Metaphors, Critical Management Studies, Critical Discourse Analysis

Jel Codes: M12, M14, M100

Atıf/Citation: Şener, E., Dijital çağda liderlik paradigması dönüştü mü? Metafor temelli bir eleştirel söylem analizi, bmij (2025) 13 (4): 1610-1630 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2597>

Extended Abstract

Has the leadership paradigm shifted in the digital age? A metaphor-based critical discourse analysis

Introduction and literature background

Leadership metaphors are frequently regarded solely as conceptual instruments, with insufficient consideration given to their discursive, normative, and exclusionary implications (Koller, 2004). However, metaphors not only elucidate specific meanings but also systematically obscure alternative interpretations (Lakoff & Johnson, 2015; Charteris-Black, 2011). This prompts a pivotal inquiry: instead of merely diversifying metaphors, what discursive orders do they legitimise, and which leadership paradigms do they perpetuate (Tourish, 2020; Alvesson & Spicer, 2012)? Over the past decade, phenomena such as digitalisation, polycrises, and sociocultural transformations have introduced novel leadership metaphors—including "cloud leadership," "VUCA captain" (Rodriguez & Rodriguez, 2015), "data compass," "host," and "tango partner" (Pattinson et al., 2020)—that appear to signify a departure from traditional understandings of leadership. Nonetheless, it remains ambiguous whether these metaphors genuinely signify a paradigmatic transformation or merely recontextualise existing models through contemporary terminology.

Research subject

This study initiates an examination of the essential question of whether a discursive transformation occurs in leadership narratives in the context of the digital age. Drawing on Thomas Kuhn's (2019) theory of scientific revolutions, this analysis posits that substantive change in leadership discourse requires not just the adoption of new terminologies but also a fundamental shift in the underlying paradigm. The central research question is: Do the leadership metaphors employed in the digital era reflect a genuine paradigm shift, or do they instead serve to perpetuate established norms under the guise of new symbolic representations?

To address this question, 28 peer-reviewed scholarly articles published in the last decade addressing leadership metaphors were analysed using Norman Fairclough's Critical Discourse Analysis (CDA) model. The analysis identifies four thematic categories of metaphors, examining their underlying leadership assumptions and discursive functions.

Contribution of the article to the literature

This study contributes to the field by revealing how metaphors function as mechanisms of norm production and exclusion in leadership discourse, and by proposing a new theoretical framework for critical leadership studies. In this perspective, metaphor literacy should be viewed not merely as a rhetorical skill but as an exercise in critical thinking.

Research design and methodology

This research employs a two-stage qualitative design to investigate the discursive construction of leadership metaphors in the digital era. The first stage involves a systematic literature review conducted in accordance with the PRISMA 2020 protocol, while the second stage utilises Fairclough's three-dimensional Critical Discourse Analysis (CDA) framework. This hybrid methodological approach permits a nuanced analysis not only of the content of metaphors but also of their discursive functions and ideological ramifications.

Data collection

A systematic search on the Scopus database using the keywords "leadership AND metaphors" yielded 28 scholarly articles published in English between 2015 and 2025. Inclusion criteria were language (English), date range, full-text availability, and relevance to the fields of management, leadership, and organisational theory. Reviews, book chapters, and conference proceedings were excluded.

Data analysis

Following Fairclough's three-dimensional CDA model, the texts were analysed in three-dimensional levels:

- **Textual Analysis:** Identification of leadership metaphors, their discursive contexts, linguistic expressions, and the types of leadership they imply.
- **Discursive Practice:** Analysis of the production contexts of metaphors, authorial positioning, intended rhetorical effects, and modes of dissemination.
- **Social Practice:** Examining the epistemological assumptions and normative values reflected in the metaphors of leadership discourse.

Coding was conducted both deductively, based on theoretical categories (representation, legitimation, suppression, emergence), and inductively, using a grounded approach. Themes such as relational leadership, gender representations, crisis leadership, and digital metaphors were developed. Thus, the analysis addressed not only "what is said," but also "what forms of leadership are made possible—or impossible—through these metaphors."

Model development

As a significant contribution, the study proposes the Discursively Framed Normative Metaphor Model, which analyses leadership metaphors across four core discursive context functions:

- **Representation:** What types of leadership become evident?
- **Legitimation:** What values are normalised or depicted as established?
- **Suppression:** What alternatives are being excluded or marginalised?
- **Emergence:** What new cognitive and normative spaces have been opened?

This model transforms metaphor analysis from a descriptive exercise into a critique of normative discursive mechanisms.

Findings and discussion

The metaphors identified throughout the 28 articles have been thematically categorised into three principal groups: directional and guidance-based metaphors, gender-based metaphors, and relational or alternative leadership metaphors. Each category represents distinct leadership paradigms and discursive orientations, elucidating the multifaceted nature of leadership discourse.

Directional and Guidance Metaphors

The metaphors employed herein correlate leadership with strategic navigation and visionary insight. Terminologies such as "North Star" (Hoedemakers et al., 2024), "river navigation" (Phuong et al., 2023), and "compass" (Hoedemakers et al., 2024) conceptualise the leader as a guiding figure during periods of uncertainty. Phuong et al. (2023), utilising the "river navigation" metaphor to articulate the female leadership experience, emphasise the complex interplay of cultural and social dynamics in shaping leadership trajectories. The "cloud leadership" metaphor (Rodriguez & Rodriguez, 2015) recontextualises leadership within the digital paradigm, characterising it as agile, decentralised, and resource-oriented. Additionally, the concept of the "VUCA captain" portrays the leader as a strategic navigator amid volatility. Collectively, these metaphors reaffirm modernist precepts such as individual decision-making and visionary authority, thereby rendering collective and learning-oriented leadership practices less prominent.

Gender-Based Metaphors

Metaphorical constructs associated with gender, particularly those depicting female leadership, often allude to themes of struggle and burden, as exemplified by terms such as "labyrinth," "river," "weight," and "challenge." The metaphor of the "labyrinth" (Eagly & Carli, 2007) not only highlights invisible structural barriers but also positions women's leadership as an anomaly, thereby perpetuating exclusionary societal norms. Though these metaphors may illuminate disparities, they concurrently risk reinforcing the narrative that portrays women as inherent outsiders within the discourse of leadership.

Relational and Alternative Metaphors

A limited number of studies employ metaphors that depict leadership as a relational, facilitative, or co-creative process—such as "tango" (Pattinson et al., 2018), "jazz orchestra" (Dennis, 2015), and "flow" (Xing, 2016). These metaphors underscore the significance of reciprocity, improvisation, and contextual governance. The tango metaphor exemplifies mutual adaptation, while the jazz metaphor emphasises the essence of improvisational collaboration. Although promising, these metaphors remain somewhat marginal in terms of frequency and circulation; nonetheless, they possess considerable potential to shape discourses around inclusive and pluralistic leadership suited to the complexities of the digital age.

Discussing the findings with the literature

Despite the increased metaphorical diversity, the findings indicate a failure to achieve genuine discursive transformation. In alignment with the work of Tourish (2020), Koller (2004), and Alvesson & Spicer (2012), it is evident that metaphors frequently reinforce established paradigms. Numerous new metaphors can be seen as digital reconfigurations of traditional leadership models. Notably, the underrepresentation of relational metaphors underscores the discourse's superficiality.

Results of the article

This study demonstrates that leadership metaphors in the digital era have evolved in their presentation while still perpetuating traditional paradigms at a normative-discursive level. Individual-centred, hierarchical, and charismatic leadership models continue to be prominent, albeit recontextualised with contemporary digital terminology. Although concepts such as collectivism, gender equity, and relationality are metaphorically acknowledged, they remain discursively sidelined. Consequently, there has not been a fundamental paradigmatic shift in leadership; instead, there has been a mere reframing of established norms in contemporary symbolic discourse.

Suggestions based on results

Future studies in leadership should not regard metaphors solely as rhetorical devices, but rather as discursive structures that establish normative frameworks. There should be a more robust application of critical discourse analysis to reveal the power dynamics and ideological premises embedded in leadership discourse. The proposed Discursively Framed Normative Metaphor Model has the potential to be adapted across a variety of contexts to critique foundational assumptions. A greater focus should be placed on cultivating and promoting metaphors that embody relational, inclusive, and pluralistic ideals of leadership. Furthermore, metaphors associated with female leadership ought to transcend narratives of struggle and instead embrace empowering, transformative representations.

Limitations of the article

This research is confined to 28 articles published in English and indexed in the Scopus database, thereby excluding literature in other languages and in different databases. The study adopts a conceptual, qualitative framework, which inherently limits the availability of empirical data and thereby constrains its generalizability. Moreover, it does not investigate the practical applications of leadership metaphors within institutional frameworks (such as leadership training programs, executive interviews, and job advertisements), suggesting potential avenues for future research that integrate conceptual models with applied discourse.

Giriş

Liderlik, yalnızca karar alma ya da yön gösterme pratiği değil, aynı zamanda toplumsal anlamların, normatif yönelimlerin ve kurumsal kimliklerin söylemsel düzlemde yeniden üretildiği bir alandır. Bu nedenle liderliği anlamak, yalnızca liderlerin ne yaptığına değil, liderliğin nasıl kurgulandığına, hangi metaforlarla temsil edildiğine ve bu temsillerin ne tür güç ilişkileri doğurduğuna odaklanmayı gerektirmektedir (Fairclough, 1992; Alvesson ve Spicer, 2012, s. 368).

Dijital çağ, liderlik anlayışlarında köklü bir dönüşüm ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Hızla değişen teknolojik ortamlar, belirsizlik ve karmaşıklığın arttığı küresel bağlamda, geleneksel liderlik söylemleri yeterliliklerini kaybetmektedir. Bu durumda liderlik, yalnızca bir beceri seti ya da yönetim tarzı değil, aynı zamanda sürekli yeniden inşa edilen bir düşünce biçimi hâline gelmektedir (Çelik Şahin, Avcı, Anık, 2020, s. 281). Bu bağlamda, liderlik tartışmaları, yalnızca uygulamaya ilişkin pratiklerle değil, aynı zamanda bu uygulamaları mümkün kılan anlam yapıları ve söylemlerle de ilgilenmeyi gerektirmektedir (Fairholm, 2004, s. 369). Metaforlar, bu anlam yapılarının en güçlü taşıyıcılarıdır. Bir lideri “kaptan”, “vizyoner”, “şef”, “savaşçı” ya da “ev sahibi” gibi temsillerle adlandırmak, yalnızca retorik bir tercih değil, liderliği nasıl düşündüğümüzü, kime lider denilebileceğini, liderliğin hangi değerlerle meşrulaştırılacağını belirleyen normatif ve ideolojik tercihlerdir (Lakoff ve Johnson, 2015; Alvesson ve Spicer, 2012, s. 368). Metaforlar yalnızca liderliği betimlemez, aynı zamanda onu üretir, sınırlandırır ve belirli normları meşrulaştırır. Bu yönüyle metaforlar, liderliğin doğasını şekillendiren ve belirli değer sistemlerini güçlendiren söylemsel araçlardır (Lakoff ve Johnson, 2015; Alvesson ve Spicer, 2012). Eagly ve Carli'nin (2016, s. 515) vurguladığı gibi metaforlar, sosyal algıyı şekillendirme gücüne sahip olduklarından, tutum ve davranışları değiştirmek için ustaca manipüle edilebilme potansiyeli taşımaktadır (Bell vd., 2024). Bu nedenle metaforlar, liderlik anlayışlarının dönüşümünü izlemek ve sorgulamak için güçlü bir analitik mercektir. Örneğin Fairholm (2004), liderliğin doğasını yeni bilimlerin (kaos teorisi, alan teorisi) ışığında ele alarak karmaşık sistemlerin içsel düzenine dayalı bir ilişkisellik metaforuyla kavramsallaştırmaktadır. Birey merkezli ve hiyerarşik liderlik normlarına alternatif olarak, öz-örgütlenme, vizyon alanları ve fraktal etkileşimler temelinde gelişen bir liderlik anlayışı önermektedir. Klasik “komuta-kontrol” metaforlarının yerine, ilişki, güven ve birlikte öğrenme temelli söylemleri ikame etmektedir (Fairholm, 2004, s. 374). Kaufman ve Peterson (2023), Star Trek'in kaptanları (Archer, Burnham, Pike, Kirk, Picard, Sisko ve Janeway) üzerinden etkili liderlik için gerekli beceriler neler olduğunu, daha iyi bir yarına doğru liderlik etmeyi nasıl öğrenebileceğimizi sorgulamaktadır. Yaptıkları metaforik çalışmalarında Star Trek'in kültürel ve akademik bağlamlardaki kalıcı cazibesinin çağdaş liderlik ve iş bağlamlarındaki zorlukları yansıtan ilerici idealleri ve karmaşık problem çözme senaryolarını tasvir etmesinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Mevcut literatürde, liderlik metaforları sıklıkla kavramsal birer yardımcı araç olarak ele alınmakta metaforların söylemsel, normatif ve dışlayıcı etkilerine yeterince dikkat çekilmemektedir (Koller, 2004). Oysa liderlik metaforları, belirli anlamları görünür kılarken bazı alternatifleri sistematik olarak görünmez hâle getirebilmektedir (Lakoff ve Johnson, 2015; Charteris-Black, 2011). Bu bağlamda, metaforların yalnızca çeşitlendirilmesi değil, hangi söylemsel düzeni meşrulaştırdığı, hangi liderlik paradigmasını yeniden ürettiği sorusu hayati önem taşımaktadır (Tourish, 2020; Alvesson ve Spicer, 2012).

Özellikle son on yılda dijitalleşmenin, çoklu krizlerin ve toplumsal dönüşümlerin etkisiyle liderliğe dair yeni metaforlar ortaya çıkmıştır: “bulut liderlik”, “VUCA kaptanı” (Rodriguez ve Rodriguez, 2015), “veri pusulası”, “ev sahibi”, “tango partneri” (Pattinson vd., 2020) gibi imgeler, klasik liderlik anlayışlarının dönüşmekte olduğuna işaret eder görünmektedir (McKergow, 2015). Ancak bu temsiller gerçekten köklü bir paradigma değişimine mi işaret etmektedir, yoksa liderlik yalnızca yeni kelimelerle mi anlatılmaktadır? Bu çalışmanın çıkış noktası, dijital çağda liderlik söylemlerinde bir dönüşüm yaşanıp yaşanmadığını metaforlar üzerinden sorgulamaktır. Thomas Kuhn'un (1919) bilimsel devrimler kuramından ilhamla, liderlikteki dönüşüm yalnızca yeni terimlerin kullanılmasıyla değil, altında yatan düşünme biçiminin, yani paradigmanın değişimiyle mümkün olacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel sorusu şudur: *Dijital çağda kullanılan liderlik metaforları, gerçekten dönüşümsel bir paradigma kaymasına mı işaret etmektedir, yoksa mevcut normları farklı imgelerle yeniden mi üretmektedir?* Bu soruya yanıt aramak üzere, sistematik derleme yoluyla belirlenen son on yılda yayınlanmış, liderlik ve metafor ilişkisini kuran 28 makale Norman Fairclough'un Eleştirel Söylem Analizi modeli temelinde çözümlenmiştir. Bu çözümleme sonucunda, liderlik metaforları dört tematik başlık altında incelenmiş; metaforların temsil ettikleri liderlik anlayışları ile söylemsel ve normatif işlevleri ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın temel katkısı, metaforların liderlikte nasıl bir norm üretme ve dışlama mekanizması olarak işlediğini açığa çıkarmak ve eleştirel liderlik araştırmaları için yeni bir teorik zemin önermektir. Bu

anlayışla, metafor okuryazarlığını bir retorik beceri değil, eleştirel bir düşünme pratiği olarak konumlandırarak metafor üretmek değil, onun gücünü çözümlemek, söylemini teşhir etmek ve gerekirse ötesini düşünmek gerekmektedir.

Yeni metaforlar üretmek değil, mevcut metaforların hangi liderlik normlarını inşa ettiğini ve hangi alternatifleri bastırdığını anlamak, gerçek dönüşümün anahtarıdır. Bu sav, çalışmanın epistemolojik yönelimini belirleyen bir dönüşüm çağrısıdır. Çünkü metaforlar yalnızca düşünmeye yardımcı olan retorik araçlar değil, söylemsel düzeneklerin taşıyıcıları, ideolojik haritaların çizicileri, hatta kimi zaman örgütsel yapının görünmeyen mimarlarıdır (Morgan, 2006; Lakoff ve Johnson, 2015). Metaforlar düşünceye eşlik etmekten ziyade onu biçimlendirmektedir. Özellikle liderlik gibi soyut, normatif ve kültürel olarak inşa edilen bir olgu için metaforlar, ne tür liderliklerin makbul görüldüğünü, kimlerin lider olabileceğini, nasıl davranmanın doğal kabul edildiğini belirleyen kurucu bir işleve sahiptir (Tourish, 2014; Alvesson ve Spicer, 2012). Örneğin: “Kaptan” metaforu, tek yönlü karar verme ve otoriteyi meşrulaştırmaktadır. “Pusula” metaforu, stratejik liderliği yüceltirken duygusal veya kültürel liderlik biçimlerini değersizleştirebilir. Bu metaforlar yalnızca anlatı değildir, örgütlerde hangi davranışların ödüllendirileceğini, hangi değerlerin yönetsel kültürde yer bulacağını belirleyen güç söylemleridir (Fairclough, 1992). Her metafor, bazı liderlik biçimlerini görünür kılarken bazılarını görünmez kılmaktadır. Bu, metaforların sadece kavramsal değil, aynı zamanda politik araçlar olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle metaforlar, liderlik çalışmalarındaki epistemolojik eşitsizlikleri de yeniden üretmektedir (Ford vd., 2008). Bu nedenle liderlik araştırmalarının geleceği için gereken şey, daha fazla metafor üretmek değil, mevcut metaforların niyetini, sınırlarını, dışlayıcı yapısını ve işlevini analiz edebilecek eleştirel bir bilinçtir.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın temel amacı, dijital çağda liderlik anlayışlarının söylem aracılığıyla nasıl üretildiğini, özellikle de liderlik metaforları üzerinden hangi normların meşrulaştırıldığını ve hangi alternatiflerin dışlandığını eleştirel bir bakışla incelemektir. Liderliği yalnızca pratik beceriler veya örgütsel pozisyonlarla sınırlı görmeyen bu yaklaşım, liderliğin aynı zamanda bir anlam üretim süreci ve ideolojik temsil alanı olduğunu varsaymaktadır. Bu bağlamda metaforlar, yalnızca birer anlatı unsuru değil, liderlik normlarını yeniden üreten söylemsel araçlar olarak ele alınmaktadır.

Liderlik çalışmalarında metaforlar, çoğunlukla kavramsal araçlar (örn. liderliği açıklamak ya da kolay anlaşılır kılmak için) olarak incelenmiştir (Lakoff ve Johnson, 2015, s. 31). Ancak metaforların normatif ve ideolojik işlevlerine yani hangi değerleri meşrulaştırdığına, hangi alternatifleri dışladığına sistematik olarak odaklanan az sayıda çalışma vardır (Koller, 2004, s. 53-54; Alvesson ve Spicer, 2012). Ayrıca literatürde metafor analizi çoğu kez betimleyici düzeyde kalmaktadır. Örneğin “lider = kaptan” metaforu açıklanmakta, ancak bu metaforun otoriteyi nasıl meşrulaştırdığı ya da kolektif liderlik biçimlerini nasıl görünmez kıldığı eleştirel biçimde açılmamaktadır (Tourish, 2020). Bu yönüyle çalışma, liderlik araştırmalarında sıklıkla göz ardı edilen metaforların normatif işlevlerini açığa çıkararak, eleştirel yönetim çalışmalarına katkı sunmasından dolayı önemlidir. Ayrıca çalışma, önerdiği “Söylem Temelli Normatif Metafor Modeli” ile bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Çalışma, liderlik söylemlerinde yüzeysel çeşitliliğin ötesine geçerek, epistemolojik dönüşüm olup olmadığını sorgulayan bir yaklaşım önermektedir. Bu yönüyle, sadece yeni metaforlar üretmekle yetinmeyip mevcut metaforların söylemsel ve ideolojik yapılarını deşifre eden bir analiz zemini sunmaktadır. Bu yönüyle liderlik alanındaki normatif yapılarla eleştirel bir yüzleşmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece liderlik çalışmaları alanında yalnızca söylemsel değil, aynı zamanda paradigmatik bir sorgulama gerçekleştirme potansiyeli taşımaktadır.

Çalışma, liderlik metaforlarının yalnızca kavramsal veya betimleyici ifadeler değil, aynı zamanda normatif ve ideolojik inşa araçları olduğuna dair eleştirel bir varsayıma dayanmaktadır (Alvesson ve Spicer, 2012; Koller, 2004; Lakoff ve Johnson, 2015). Araştırmacı, liderlik söylemlerini analiz ederken, metaforların hangi liderlik normlarını meşrulaştırdığını, hangi alternatifleri görünmez kıldığını ve hangi değerleri yeniden ürettiğini sorgulayan bir perspektifi benimsemiştir. Bu bağlamda, araştırmacının yaklaşımı, eleştirel yönetim çalışmaları literatürüne yaslanmakta ve özellikle güç, ideoloji, cinsiyet ve söylem eksenlerini ön planda tutmaktadır. Araştırmacı, liderliği salt işlevsel ya da teknik bir süreç olarak değil, aynı zamanda toplumsal, kültürel ve epistemolojik bağlamda şekillenen bir söylem alanı olarak ele almaktadır. Bu nedenle metafor analizini bir araç değil, aynı zamanda bir amaç olarak konumlandırmaktadır. Çalışmanın tüm aşamalarında, araştırmacının öznel konumlanışının analiz sürecine etkisinin farkında olunarak, refleksivite (öz-düşünümsellik) temelli bir tutum benimsenmiştir. Bu çerçevede, veriyle kurulan ilişki boyunca eleştirel mesafenin korunmasına ve yorumların ideolojik etkilerden arındırılmasından çok, bu etkilerin açık biçimde görünür kılınmasına özen gösterilmiştir.

Kavramsal ve kuramsal arka plan

Liderlik paradigması ve metaforları

Liderlik, uzun yıllar bireylerin belirli özellikleriyle (özellikler teorisi), davranışlarıyla (davranışsal teori) ya da bağlamsal koşullarla açıklanan bir olgu olarak ele alınmıştır. Ancak 20. yüzyılın sonlarından itibaren, liderliğin yalnızca biçimsel rollerden ve rasyonel stratejilerden ibaret olmadığı; aksine kültürel, söylemsel ve simgesel bir inşa süreci olduğu kabul görmeye başlamıştır (Grint, 2005; Ford vd., 2008). Bu dönüşüm, liderliği sadece “ne yapılır?” değil, “ne anlatılır?”, “nasıl temsil edilir?” ve “hangi anlamlar üzerinden meşrulaştırılır?” sorularıyla ele almayı gerekli kılmaktadır (Ford, 2006). Bu söylemsel boyutun en güçlü taşıyıcılarından biri metaforlardır. Metaforlar, sadece dilsel bir süsleme değil, düşünce biçimimizi ve kurumsal pratikleri şekillendiren bilişsel haritalardır (Lakoff ve Johnson, 2015; Cornelissen, 2005). Örgütleri “makine”, “organizma”, “hapishane” veya “tiyatro sahnesi” olarak betimlemek ne kadar kurumsal gerçekliği etkiliyorsa, liderliği de “kaptan”, “koç”, “şef”, “vizyoner”, “savaşçı” gibi metaforlarla betimlemek o kadar normatif bir etki yaratmaktadır. Doğal olarak içinden geçilen süreçler, liderlik ve ona bakışı derinden etkilemektedir. Da’as, Qadach ve Schechter (2025) tarafından gerçekleştirilen nitel çalışma COVID-19 pandemisinin, liderlik rollerini yalnızca işlevsel anlamda değil, aynı zamanda söylemsel olarak da yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. 42 ortaokul müdürünün kriz dönemindeki liderlik deneyimlerini metaforlar aracılığıyla anlamaya çalışılan çalışmada metaforlar, liderliğin kriz dönemlerinde yalnızca yönetsel bir pratik olmadığını, aynı zamanda topluluklarla ilişki kurma, anlam yaratma ve kolektif direnci örgütleme süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, “kaptan” metaforu, liderin belirsizlikler içindeki yön bulma çabasını; “büyücü” metaforu, kaynakların sınırlılığı karşısında çözüm üretme yaratıcılığını; “ışık” metaforu ise umut ve psikolojik güvenlik inşasını simgelemektedir. Bu metaforların her biri, liderliğin farklı bir boyutunu normatif olarak meşrulaştırmakta ve krizin söylemsel temsilini şekillendirmektedir. Benzer şekilde, COVID-19 döneminde Fernandes ve diğerleri (2023, s. 483-506) tarafından yapılan liderlik paradigmasının dönüşümünü “komutan-lider”, “orkestra şefi-lider”, “bahçıvan-lider” ve “mühendis-lider” olmak üzere dört metaforik figür üzerinden tartışan çalışma, liderliğin yalnızca karar verici bir pozisyon olmaktan çıkıp ilişkisel, uyarlanabilir ve stratejik bir koordinasyon sürecine evrildiğini göstermektedir. Özellikle “bahçıvan-lider” ve “mühendis-lider” metaforları, kriz sonrası dönemde liderlerin örgütlerinde dönüşümcü ve yenilikçi roller üstlenerek, sosyal bağları kuvvetlendiren ve dayanıklılığı artıran duygusal zekâ becerilerini nasıl kullandığını temsil etmektedir. Bu yaklaşım, liderliği yalnızca teknik bir çözüm sağlayıcılık yerine, krizle birlikte gelişen karmaşık adaptif sistemleri yöneten bir “yol gösterici” olarak konumlandırmaktadır. Böylece liderlik, toplumsal ilişkilerin sürekliliğini sağlayan bir anlamlandırma pratiği haline gelmektedir (Fernandes vd., 2023).

Literatürde liderlik metaforları sıklıkla pedagojik, sembolik ya da stratejik amaçlarla incelenmiştir (Koller, 2004). Ancak metaforların hangi liderlik normlarını görünür kıldığı, hangilerini bastırdığı, hangi değerleri doğal gösterdiği gibi sorulara yeterince odaklanılmamıştır. Bu durum, liderlik metaforlarını sadece çeşitlendirmenin değil, aynı zamanda onların normatif işlevlerini çözümlemenin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Tourish, 2020; Alvesson ve Spicer, 2012).

Değişen liderlik paradigması ve metaforları

Dijital çağ, liderlik paradigmasında bir dönüşüm iddiasını da beraberinde getirmiştir. Karmaşıklık, belirsizlik, hız ve çoklu bağlantısallık gibi dijitalleşme özellikleri, klasik liderlik normlarının yeterliliğini sorgulamaya açmıştır (Uhl-Bien vd., 2007, s. 299; Western, 2019). Bu bağlamda, birey merkezli, karar verici, otoriter lider figüründen ziyade; öğrenen, kolaylaştıran, katılımcı ve ilişkisel liderlik modelleri ön plana çıkmaya başlamıştır (Raelin, 2016; Fletcher, 2004, s. 649-650).

Bu söylemsel değişim iddiası, liderlik metaforlarına da yansımaktadır. Artık sadece “komutan” değil, “ev sahibi”, “dans partneri” (tango), “ağ yöneticisi”, “caz müzisyeni” gibi yeni metaforlarla liderlik yeniden temsil edilmektedir (McKergow ve Bailey, 2014, s. 9-10; Pattinson vd., 2020, s. 318). Ancak burada dikkat çekici olan nokta şudur: Bu yeni metaforlar gerçekten yeni bir paradigma mı inşa etmektedir, yoksa eski normları estetik biçimde yeniden mi üretmektedir? Thomas Kuhn’un (2019) bilimsel devrim teorisine göre paradigma değişimi, yalnızca terimlerin değişmesiyle değil, o terimlerin arkasındaki düşünsel yapının dönüşmesiyle mümkündür. Bu çalışmanın sorduğu soru da tam olarak budur: Dijital çağda çeşitlenen liderlik metaforları, liderlik paradigmasında epistemolojik bir kırılmaya mı işaret etmektedir, yoksa söylemsel sürekliliği mi yansıtmaktadır? Mevcut literatürde bu soruya açık bir yanıt verilmemektedir. Örneğin kriz dönemlerinde kullanılan metaforlar hâlâ lideri “kurtarıcı” veya “kahraman” olarak sunmakta (Koller, 2004, s. 74); yön bulma temsilleri hâlâ bireysel vizyonerliği merkeze almakta (Hoedemakers vd., 2024); cinsiyet temelli metaforlar kadın liderliği hâlâ labirent gibi mücadele alanları içinde çerçevelemektedir (Eagly ve Carli, 2007, s. 67). Dolayısıyla, liderlik söyleminin

dijitalleştiği kadar, bu söylemin temsil araçlarının da eleştirel bir gözle değerlendirilmesi gerekmektedir.

LEGO Group CEO'su Jørgen Vig Knudstorp Şubat 2015'te, bir mali bilgilendirme toplantısında şirketinin yılsonu sonuçlarını açıklarken aniden seyircilerin önünde sevinçten havalara zıplayarak dans etmeye başladığında odada bulunan gazetecilerin çoğu şaşırmıştır. Bunu neden yaptığı, kendiliğinden mi sevinçten mi kaynaklandığı, yoksa stratejik bir hareket mi olduğu merak konusu olmuştur. Bir grup gazetecinin önünde birkaç saniye veya dakika dans edip şarkı söyleyen bir CEO belki de değişen liderlik rolleri ve liderlik iletişimi hakkında (Frandsen ve Johansen, 2020; Köse, 2016) bir şey anlatmaktadır. Bu noktada liderlik yalnızca belirli davranışların toplamı değil, aynı zamanda nasıl anlatıldığı, hangi kelimelerle ifade edildiği ve ne tür imgeler aracılığıyla temsil edildiğiyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, metaforlar sadece açıklayıcı değil, normatif ve davranış biçimlerini şekillendiren söylemsel araçlardır. Edmonstone'un (2016) dikkat çektiği üzere, liderlikte kullanılan dil yalnızca örgütsel gerçeklikleri temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda onları inşa eder ve sürdürür. Nitekim Edmonstone, liderlik dilinin dünyayı nasıl gördüğümüzü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Logan ve arkadaşlarından (2008) aktardığı ifadeyle bu durumu şöyle ifade etmektedir: "Eğer insanlar kullandıkları kelimeleri değiştirirse [...] gerçeklik algılarını da değiştirirler. Gerçeklikleri değiştikçe, davranışları da kendiliğinden değişir" (Edmonstone, 2016, s. 120). Liderliğin söylemsel inşasına yönelik eleştirel bir perspektif sunarak, metaforların yalnızca semantik araçlar değil, aynı zamanda epistemolojik ve ideolojik taşıyıcılar olduğuna işaret eden bu bakış açısıyla, liderlikte gerçek bir paradigma dönüşümünün ancak kullanılan metaforların, dil kalıplarının ve söylem örüntülerinin eleştirel analiziyle mümkün olabileceği anlaşılmaktadır.

Yöntem

Araştırma tasarımı

Liderlik ile ilgili yayınlar ve literatür 1950'li yılların başlarında başlamıştır ve akademik dergiler, iş dünyası dergileri, kitaplar ve uluslararası kuruluşların yanı sıra sivil toplum kuruluşları raporları arasında da güncelliğini korumaya devam etmektedir. Bu da konuyla ilgili literatürün geniş olduğu ve kapsamlı bir inceleme için özel bir yöntem ihtiyacı duyulduğu anlamına gelmektedir. Bu hususlar göz önünde bulundurularak araştırma, liderlik metaforlarının dijital çağ bağlamında nasıl inşa edildiğini, hangi liderlik normlarını meşrulaştırdığını ve hangi alternatifleri dışladığını ortaya koymak amacıyla nitel bir araştırma stratejisi benimsemektedir. Çalışmada iki aşamalı bir metodolojik yapı benimsemiştir:

- (i) PRISMA 2020 protokolüne uygun sistematik derleme (Page vd., 2021),
- (ii) Norman Fairclough'un modeline dayalı eleştirel söylem analizi (Fairclough, 1992).

Bu yöntemsel bütünleşme, metaforların yalnızca kavramsal kategoriler değil, aynı zamanda söylemsel ve ideolojik araçlar olarak işlev gördüğü ön kabulüne dayanmaktadır (Alvesson ve Spicer, 2012; Lakoff ve Johnson, 2015; Tourish, 2014). Çalışma yalnızca kamuya açık ve etik onay gerektirmeyen akademik yayınlara dayanmaktadır.

Sistematik literatür taraması

Çalışmada yayınlanmış bilgi kaynaklarını belirlemek için sistematik bir literatür taraması (SLT) prosedürü izlenmiştir. Bu süreç, PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) protokolü esas alınarak yapılandırılmıştır. Makale seçim süreci; kayıtların belirlenmesi, dahil etme kriterlerinin uygulanması ve uygun çalışmaların analize dahil edilmesi adımlarından oluşmaktadır. Tüm süreç, Şekil 1'de sunulan PRISMA akış diyagramı ile ayrıntılı biçimde görselleştirilmiştir (Page vd., 2021).

Kayıtların belirlenmesi

Çalışmada veri toplama aşamasında beşerî ve sosyal bilimler alanında tercih edilen veri tabanı Scopus bilimsel veri tabanı kullanılarak bir arama yapılmıştır. Bu veri tabanının seçilmesinin nedeni hakemli yayınlar için en kapsamlı veri tabanı olması (Baas vd., 2020, s. 377; Burnham, 2006, s. 1; Karasözen vd., 2011, s. 125) ve hassas filtreleme özelliğine sahip analitik bir arama motoru olan veri tabanı olmasıdır. Scopus, 330 farklı disiplinden 75 milyondan fazla kayıt, 32.200 başlık ve 400.000'den fazla kitap kaynağına sahiptir. Bu açıdan Scopus nispeten doğru atıf aramaları üreten güçlü analitik araçlar içermektedir (Scopus, 2025). Bu çalışma için yapılan araştırmada "leadership AND metaphors" anahtar kelime olarak belirlenmiş ve makale başlığında, özetlerde, anahtar kelimelerde bulunması istenmiştir. Hem zaman kaybını hem de veri kaybını azaltmak amacıyla arama özellikle bu şekilde yapılmıştır.

Değerleme süreci işletilmeden yapılan ilk aramada “leadership AND metaphors” anahtar kelimeleri ile toplam 914 adet çalışmaya ulaşılmıştır.

Değerleme

Dahil etme ve hariç tutma kriterlerinin belirlenmesi, sistematik incelemenin temel ilkelerinden biridir. Bu amaçla çalışmada aşağıdaki dahil etme ve dışlama kriterleri araştırmanın ve konunun doğasına uygun olan şekilde pragmatik olarak (*çalışmanın dili, tarih aralığı, başlık, özet ve anahtar kelimelerde ilgili kelimelerin geçmesi gibi*) belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada kalite bir diğer değerlendirme kriteri olarak ele alınmış ve IMRaD veya benzeri bir modeli takip eden veya veri toplama metodolojisini açıkça belirten çalışmalar kısaca araştırma makaleleri tercih edilmiştir. Bu tercih, PRISMA 2020 protokolüne uygun olarak veri setinde tutarlılık ve karşılaştırılabilirliği sağlama amacına dayanmaktadır. Kitap ve bölümler farklı yöntemsel yaklaşımlar ve standartlaşmamış hakemlik süreçleri nedeniyle homojenliği zedeleyebilmektedir. Derlemeler ise özgün bulgu sunmadığından söylemsel çözümlemeyi sınırlandırmaktadır. Son olarak konferans bildirileri ise kısa, geliştirilmemiş ve sınırlı erişilebilirlikleriyle güvenilirliği azaltmaktadır. Bu nedenle yalnızca hakemli, tam metin erişilebilir özgün araştırma makaleleri dâhil edilmiştir.

Dahil etme kriterleri:

1. Makale dilinin İngilizce olması (Scopus veri tabanı ağırlıklı olarak İngilizce yayınları indekslediği ve yönetim-örgüt çalışmaları alanında uluslararası literatürün büyük kısmının İngilizce yayımlanması nedeniyle İngilizce makaleler dahil edilmiştir. Bu durum hem veri erişiminde standartlaşmayı hem de bulguların küresel literatürle karşılaştırılabilirliğini sağlamaktadır.)
2. Makalenin 2015-2025 yılları arasında yayınlanmış olması (Endüstri 4.0 çağı adlandırması ilgili zaman dilimi dikkate alındığında dijitalleşmenin yoğun olarak yaşandığı dönem olduğu için kriter olarak belirlenmiştir.)
3. Makalenin İşletme, Yönetim ve Muhasebe, Ekonomi, Ekonometri ve Finans alanında olması (Sistematik taramada kavramsal tutarlılığı zedeleyebileceği için diğer alanlar kapsam dışı bırakılmıştır. Bu durum bulguların yönetim ve organizasyon literatürü çerçevesinde bütünlüklü biçimde değerlendirilebilmesini sağlamaktadır.)
4. Makalenin tam metnine ulaşılması

İlk adımda ulaşılan 914 makale yukarıda sıralanan dahil etme kriterleri sıralı bir şekilde takip edilince

1. Sadece İngilizce olan 882 makale
2. 2015-2025 yılları arasında yayınlanmış 501 makale
3. İşletme, Yönetim ve Muhasebe (63), Ekonomi, Ekonometri ve Finans (33) makale
4. Kitap, kitap bölümü, derleme, konferans bildirisi olmayan araştırma makalesi 30 makale araştırmaya dahil edilmiştir. Ancak bu makalelerden 28'ine eksik bir şekilde ulaşılabilme mümkün olduğundan araştırma 28 makale üzerinden yürütülmüştür.

Dışlama kriterleri:

Sistematik literatür taraması kapsamında kullanılan Scopus veri tabanı sorgu komutunun ekran çıktısı Resim 1’de verilmiştir. Çalışmanın örnekleme stratejisini açıkça belgeleme niteliği taşıyan resim aynı zamanda çalışmanın dışlama kriterlerini de içermektedir.

1. İngilizce olmayan makaleler
2. Kitap, kitap bölümü, derleme, konferans bildirileri
3. İşletme, Yönetim ve Muhasebe, Ekonomi, Ekonometri ve Finans alanında olmayan makaleler.

```

TITLE-ABS-KEY (leadership AND metaphors)
AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (EXCLUDE (LANGUAGE, "French") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Spanish") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Russian") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Chinese") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Malay") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "German") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Italian") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Dutch") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Greek") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Polish") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Portuguese") OR EXCLUDE (LANGUAGE, "Undefined")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA, "SOCI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "AGRI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "ARTS") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "NURS") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "MATH") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "DECI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "COMP") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "ENVI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "MATE") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "ENGI") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "IMMU") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "BIOC") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "MULT")) AND (EXCLUDE (DOCTYPE, "ch") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "cr") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "re") OR EXCLUDE (DOCTYPE, "bk"))

```

Resim 1: Scopus Veri Tabanında Yapılan Taramada Kullanılan Sorgu Komutu

Kaynak: (Scopus, 2025)

PRISMA 2020 Akış Diyagramı



Şekil 1: PRISMA Akış Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Eleştirel söylem analizi

Norman Fairclough'un Eleştirel Söylem Analizi modeli, yalnızca metinsel düzeydeki dilsel özelliklere değil, bu metinlerin üretildiği ve tüketildiği toplumsal pratiklere de odaklanması nedeniyle, liderlik gibi çok katmanlı ve normatif bir olgunun çözümlemesinde oldukça işlevsel bir niteliktedir (Fairclough, 1992, s. 72-75; Wodak ve Meyer, 2016). Fairclough'a göre söylem, belirli sosyal aktörlerin güç ilişkilerini ve normlarını yeniden ürettiği bir pratik alanıdır. Bu nedenle metaforlar da yalnızca anlatımı kolaylaştıran araçlar değil, söylem aracılığıyla liderlik anlayışını inşa eden ideolojik taşıyıcılardır (Fairclough, 2001). Bu yaklaşım, liderliğin doğal, evrensel ya da zamandan bağımsız bir olgu değil, aksine belirli tarihsel ve kültürel bağlamlarda söylem aracılığıyla kurulan bir toplumsal yapı olduğunu savunan eleştirel liderlik çalışmalarına epistemolojik olarak yakındır (Ford, 2006, s. 77-99; Alvesson ve Spicer, 2012). Ayrıca bu yaklaşım, metaforların yalnızca söylemsel işlevlerine değil, aynı zamanda epistemolojik işlevlerine de odaklanma imkânı tanımaktadır. Kuhn'un (2019, s. 12) paradigma kavramı doğrultusunda, liderliğe dair kullanılan metaforlar sadece yeni temsiller sunmakla kalmayıp aynı zamanda neyin liderlik sayılabileceğine dair bilgi üretimini de şekillendirmektedir. Bu nedenle Fairclough'un Eleştirel Söylem Analizi modeli, liderliğin yalnızca nasıl tanımlandığını değil, nasıl düşünüldüğünü de analiz etmeye olanak sağlamaktadır (Fairclough, 2010, s. 10; Gee, 2011). Bu yöntem, çalışmanın temel sorusu olan "Liderlik paradigması gerçekten dönüştü mü?" sorusuna yalnızca betimleyici değil, eleştirel ve kurucu düzeyde yanıt verebilecek bir analiz çerçevesi sunmaktadır. Eleştirel Söylem Analizi, liderlik metaforlarının toplumsal işlevini çözümlemeye ve yeni bir epistemolojik sorgulama açmaya imkân tanımaktadır (Wodak ve Meyer, 2016; Gee, 2011; Van Dijk,

2022). Fairclough'un Eleştirel Söylem Analizi üç boyutlu bir model sunmaktadır ve çalışmada analiz süreci aşağıdaki gibi yürütülmüştür:

- **Metin Analizi:**

Her çalışmadaki liderlik metaforları belirlenmiş, temsiliyet düzeyleri, kelime seçimleri, metafor türleri (mücadele, rehberlik, ilişkisel, cinsiyet temelli vb.) kodlanmıştır.

- **Söylemsel Uygulama:**

Metaforların hangi bağlamlarda, hangi aktörlerce üretildiği; kimler tarafından nasıl yeniden üretildiği analiz edilmiştir. Söylemsel dolaşım biçimleri, makalelerin amaç ve bağlamları üzerinden değerlendirilmiştir.

- **Toplumsal Pratik:**

Metaforların, liderliğe dair normatif değerleri, epistemolojik varsayımları ve toplumsal güç ilişkilerini nasıl kurduğu sorgulanmıştır.

Bulgular

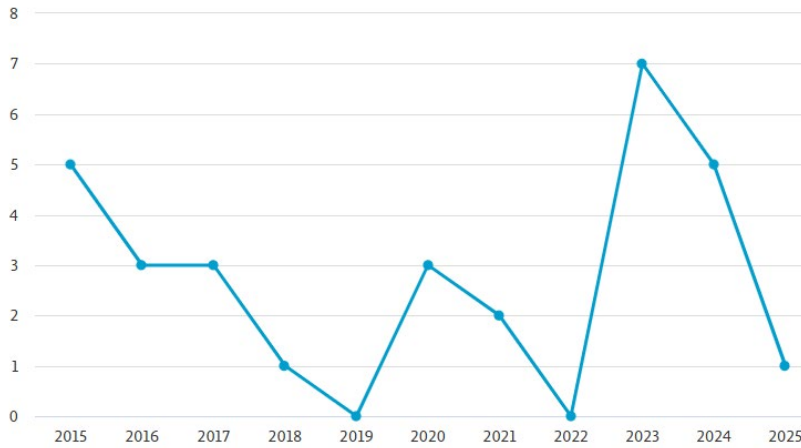
Araştırma sürecinde benimsenen iki aşamalı bir metodolojik yaklaşım gereği bulgular iki ana başlık altında sunulmuştur.

Sistematik derleme bulguları

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen sistematik derleme sonucunda, "liderlik" ve "metafor" anahtar kelimelerini başlık, özet ve anahtar kelimelerinde taşıyan ve 2015-2025 yılları arasında yayımlanmış toplam 28 özgün araştırma makalesi belirlenmiştir. Makaleler yalnızca İngilizce dilinde yayımlanmış; konferans bildirileri, kitap bölümleri, derleme türündeki çalışmalar ve yönetim dışı disiplinlere ait yayınlar kapsam dışında bırakılmıştır. Derleme, PRISMA 2020 protokolü doğrultusunda yürütülmüş ve örneklem seçimi şeffaf şekilde belgelenmiştir.

Yıllara göre yayın dağılımı

İncelenen yayınlar yıllara göre düzensiz bir dağılım göstermektedir. 2015 yılında 5 makale ile başlayan yayın eğilimi, 2019 ve 2022 yıllarında sıfıra kadar gerilemiş; 2023 yılı ise 7 makale ile zirve yapmıştır. Bu dalgalı yapı, liderlik ve metafor ilişkisine yönelik akademik ilginin istikrarlı bir çizgide gelişmediğini, ancak dijital dönüşüm ve kriz bağlamlarının (ör. COVID-19 sonrası) ilgi artışında etkili olabileceğini göstermektedir.



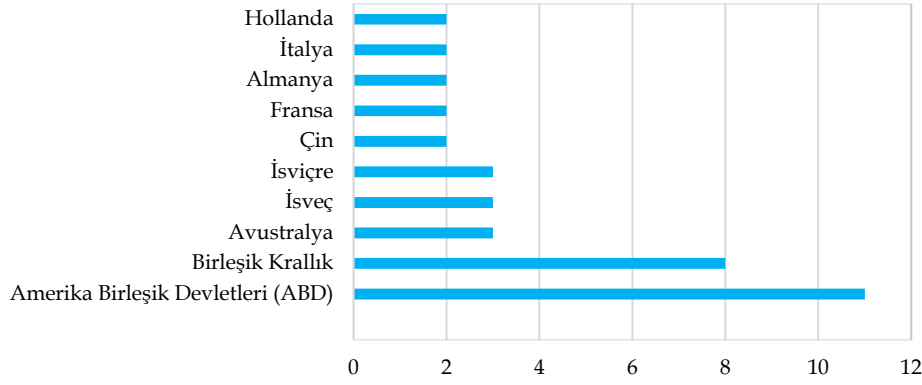
Grafik 1: 2015-2025 Yılları Arasında Liderlik Metaforları Makalelerinin Dağılımı

Kaynak: (Scopus, 2025)

Grafik 1, liderlik metaforları konusundaki çalışmaların dönemsel dalgalanmalara açık olduğunu ve henüz olgunlaşmış bir literatür alanı oluşturmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, yapılan çalışmanın hem sistematik bir çerçeve sunması hem de eleştirel liderlik çalışmaları literatürüne kavramsal katkı getirmesi bakımından önemini artırmaktadır.

Ülkelere göre yayın dağılımı

Makale üretiminin coğrafi dağılımı büyük ölçüde Anglosakson akademik çevrelerde yoğunlaşmıştır.

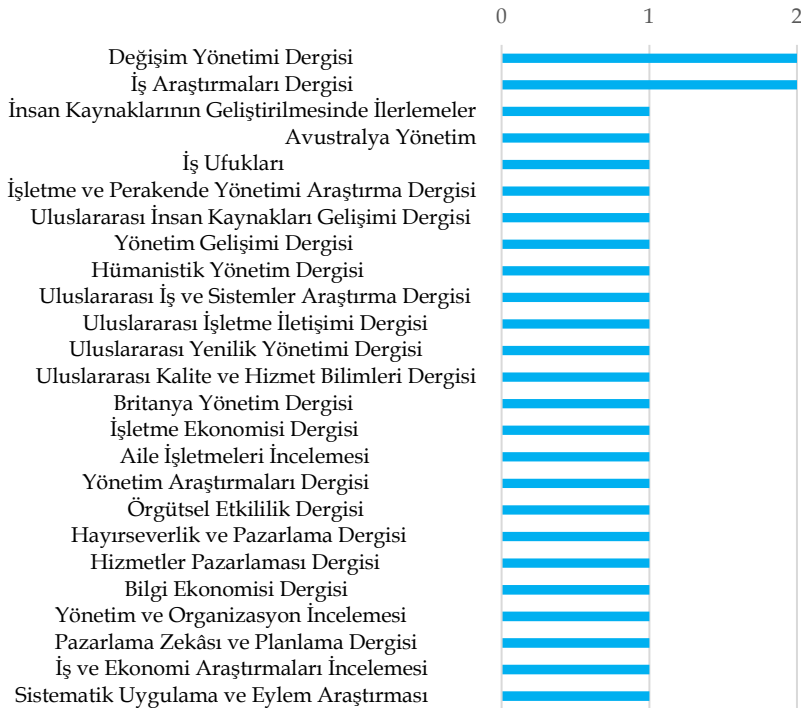


Kaynak: (Scopus, 2025)

Grafik 2’de görüldüğü üzere, liderlik metaforları konusundaki yayınların coğrafi dağılımı belirgin bir şekilde Anglosakson ülkelerde yoğunlaşmaktadır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri (11 yayın) ve Birleşik Krallık (8 yayın) açık ara öne çıkmakta, liderlik söylemleri üzerine yapılan akademik çalışmaların üretim merkezlerini oluşturmaktadır. Bu dağılım hem akademik literatürün dili olarak İngilizcenin belirleyici rolünü hem de eleştirel liderlik çalışmaları başta olmak üzere yönetim alanındaki teorik üretimin merkezini yansıtmaktadır. Bu coğrafi dağılım, liderlik metaforlarının sadece akademik bir konu değil, aynı zamanda kültürel ve ideolojik olarak şekillenmiş bir alan olabileceğini de göstermektedir.

Yayınlandıkları dergiler

Liderlik metaforlarını ele alan 28 makalenin yayımlandığı dergilere bakıldığında, bu çalışmaların büyük ölçüde farklı akademik disiplinler arasında ve çok disiplinli bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaların yalnızca bir ya da iki dergide yoğunlaşmadığı, tam tersine çeşitli yönetim alt alanlarına yayılmış olduğu dikkat çekmektedir. En yüksek tekrar frekansına sahip iki dergi, *Değişim Yönetimi Dergisi* ve *İş Araştırmaları Dergisi* olup her biri ikişer makaleye ev sahipliği yapmıştır. Bu durum, özellikle değişim yönetimi ve iş dünyası davranışlarıyla ilgili alanlarda liderlik metaforlarına artan bir ilgi olduğunu göstermektedir.



Bununla birlikte, geri kalan 24 dergi yalnızca birer makale içermektedir. Bu çeşitlilik, liderlik metaforlarının yalnızca klasik “örgüt teorisi” çerçevesinde değil, aynı zamanda:

- İnsan kaynakları
- Aile şirketleri
- Pazarlama
- İnovasyon
- Kalite ve hizmet bilimleri gibi alanlarda da çalışıldığını ortaya koymaktadır.

Metaforlar sadece liderlik anlatılarını değil, yönetsel alt alanların hepsinde normatif yönelimleri yeniden üretmektedir. Liderlik metaforları yalnızca yönetim kuramında değil, pazarlama, hizmet, insan kaynakları ve aile işletmeleri gibi farklı alt alanlarda da ideolojik temsillerle çalışılmaktadır. Eleştirel söylem çözümlemesine açık bir potansiyelin çok farklı dergilerde ve disiplinlerde dağınık şekilde yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu da literatürde henüz bütüncül bir eleştirel çerçevenin kurulmadığını ve bu çalışmanın önerdiği türden bir modelin bu boşluğu doldurabileceğini göstermektedir.

Metaforik çeşitlilik

Analiz edilen çalışmalarda liderliği temsil eden metaforlar oldukça çeşitlidir. Liderler; “pazarlamacı lider”, “Kriz savaçısı”, “bulut lider”, “düşen lider”, “kıyamet lideri” gibi simgelerle tanımlanmıştır. Bu çeşitlilik, liderlik söylemlerinin dijital çağda şekil değiştirdiğini gösterse de metaforların çoğunluğunun hâlâ bireysel ve yön gösterici kalıpları yeniden ürettiği belirlenmiştir.

Eleştirel söylem analizi

Bu bölümde, sistematik derleme kapsamında belirlenen 28 akademik çalışmada yer alan liderlik metaforları, eleştirel söylem analizi çerçevesinde tematik olarak sınıflandırılmış ve (1) yön bulma ve rehberlik metaforları, (2) toplumsal cinsiyet eksenli imgeler ve (3) ilişkisel liderlik yaklaşımlarına dayalı metaforlar olmak üzere üç temel başlık altında incelenmiştir: Bu metaforlar yalnızca liderliği betimlemekle kalmamakta; aynı zamanda liderliğe dair belirli normatif varsayımları yeniden üretmekte ve bazı alternatif liderlik biçimlerinin söylem düzeyinde görünmez kılınmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla metaforlar, temsiliyet işlevlerinin ötesinde, liderliğin nasıl düşünülmesi ve nasıl düşünülmemesi gerektiğine dair sınırlar çizen söylemsel araçlar olarak da işlev görmektedir.

Kodlama ve tematik analiz süreci

28 makale araştırmacı tarafından elle kodlama yoluyla analiz edilmiştir. Her bir liderlik metaforu, temsil ettiği liderlik anlayışı (yön bulma, cinsiyet, ilişkisel vb.) ve söylemsel/normatif işlevi (meşrulaştırma, bastırma, temsil, alternatif açıklık) açısından tematik olarak kodlanmıştır. Kodlar hem önceden belirlenmiş kuramsal kategorilere dayalı (dedüktif) hem de veriye duyarlı biçimde (endüktif) oluşturulmuştur. Temalar doğrultusunda her metaforun hem bireysel hem de yapısal düzlemde neyi görünür kıldığı ve neyi dışladığı tespit edilmiştir. Tablo 1’de sistematik derleme kapsamında analiz edilen 28 makalede tespit edilen liderlik metaforları sunulmuştur. Her bir metaforun temsil ettiği liderlik anlayışı ve söylemsel/normatif işlevi belirtilmiştir. Çalışma, liderlik söyleminin metaforlar aracılığıyla nasıl inşa edildiğini ve belirli normların nasıl pekiştirildiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tablo 1: Metafor Analiz Tablosu

Yazar/lar	Metafor	Liderlik Anlayışı	Söylemsel/Normatif İşlev
1. (Wetzels vd., 2025)	Uzay yolculuğu/ Keşif	Rehberlik/Stratejik Vizyon	Meşrulaştırma
2. (Rajaram ve Tinguely, 2024)	Yapay zekâ partnerliği	Dijital İlişkisel	
3. (Plunkett, vd., 2023)	Karizma	Kişisel liderlik	
4. (Bruhn, vd., 2023)	Pazarlamacı lider	Stratejik yönetici	
5. (Gkalitsiou ve Kotsopoulos, 2023)	Kriz savaşçısı	Kriz liderliği	
6. (Preparata, 2023)	Tekno-yapı	Yapısal liderlik	
7. (Cheese, 2016)	Risk yöneticisi	Kriz önleyici liderlik	
8. (Laing ve Laing, 2016)	Müşteri öğrenci	Yönetimsel liderlik	
9. (Heracleous ve Klaering, 2017)	Yaşam döngüsü	Kişisel dönüşümcü liderlik	
10. (Manz, 2015)	Yüksek yol	Bireysel dönüşüm liderliği	
11. (Wilson ve Carr-Chellman, 2017)	Film/ sahne	Algısal liderlik	
12. (Hoedemakers vd., 2024)	Kuzey Yıldızı/ Navigasyon	Yön Bulma	Temsil
13. (Pearce, 2024)	Hafıza bankası	İlişkisel/ Kurumsal geçiş	
14. (Sadarić ve Škerlavaj, 2023)	Fikir savunucusu	İlişkisel/Değişim odaklı	
15. (Lilja vd., 2020)	Yönetme metaforları	Stratejik yönelim	
16. (Cairns-Lee, 2015)	Lider imgeleri	Temsili liderlik	
17. (Tognazzo ve Neubaum, 2020)	Kök ve filiz	Ailevi/Organik liderlik	
18. (Hughes, 2018)	Yansıma/farkındalık	Kuramsal liderlik	
19. (Rodriguez ve Rodriguez, 2015)	Bulut Lider	Yön Bulma	
20. (Phuong, vd., 2023)	Nehirde yön bulma	Toplumsal cinsiyet	Bastırma & Temsil
21. (Osafo ve Yawson, 2021)	Ölü keçi	Pasif liderlik/Kriz	
22. (Bell vd., 2024)	Düşen lider	Kriz/ Direniş	Alternatif açıklık
23. (Xing, 2016)	Deniz/su	Doğal liderlik	
24. (Pattinson vd., 2020)	Tango partnerliği	İlişkisel/Eş zamanlı	
25. (Li, H., 2024)	Bilgi ağı	Kolektif/ Bilgi temelli liderlik	
26. (Allal-Chérif, vd, 2021)	Kıyamet lideri	Ahlaki/Kriz liderliği	
27. (Mthuli vd., 2017)	Karmaşık uyarlanabilir sistem	Sistemik liderlik	
28. (Dennis, 2015)	Caz orkestrası	İlişkisel/Kolektif	

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Aşama 1: Ön Kodlama ve Duyarlılık

Tüm makaleler, araştırmacı tarafından okunmuş ve metafor içeren söylemler ayrı bir dokümana aktarılmıştır. Bu aşamada, metaforların geçtiği bağlam, metaforun referans verdiği liderlik biçimi ve söylemsel konumlandırması dikkate alınarak ön kodlamalar yapılmıştır (Saldaña, 2021).

Aşama 2: Açık Kodlama

Metaforların işaret ettiği liderlik normları açık kodlarla kategorize edilmiştir (örn. “vizyoner birey”, “yol gösterici figür”, “kolektif kolaylaştırıcı”). Kodlar hem metaforun kendisini hem de onun yer aldığı cümledeki bağlamsal işlevini dikkate alacak şekilde tanımlanmıştır.

Aşama 3: Tematik Kodlama

Açık kodlar, çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan dört normatif söylem işlevine (temsil, meşrulaştırma, bastırma, açıklık) göre temalaştırılmıştır. Örneğin; “lider = komutan” metaforu, temsil işlevi içinde otoriter liderliği görünür kılması, meşrulaştırma işlevi içinde hiyerarşiyi doğal göstermesi ve bastırma boyutunda kolektif liderliği dışlaması yönleriyle analiz edilmiştir.

Tematik analiz

Araştırmada incelenen 28 makalede kullanılan liderlik metaforları, tematik olarak; yön bulma ve rehberlik metaforları, toplumsal cinsiyet temelli metaforlar, ilişkisel ve alternatif liderlik metaforlar olmak üzere 3 ana kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, her bir metaforun temsil ettiği liderlik anlayışını ve sahip olduğu söylemsel işlevleri belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Yön bulma ve rehberlik metaforları

Yön bulma odaklı metaforlar, liderliği sıklıkla stratejik rehberlik ve yön tayiniyle özdeşleştirmektedir. “Kuzey Yıldızı” (Hoedemakers vd., 2024), “nehirde yol alma” ve “navigasyon” (Phuong vd., 2023) gibi metaforlar, lideri kriz anlarında yol gösteren bir rehber olarak konumlandırır. Hoedemakers vd.’nin (2024) analiz ettiği çalışmada, liderlik, vizyon belirleyen ve geleceği öngören bir pusula metaforu üzerinden temsil edilmiştir. Öte yandan Phuong vd. (2023), kadın liderlik deneyimlerini “nehirde yön bulma” metaforuyla betimleyerek, liderliğin yalnızca stratejik bir süreç olmadığını, aynı zamanda

toplumsal ve kültürel dinamiklerle şekillendiğini vurgulamaktadır. Rodriguez ve Rodriguez (2015) tarafından geliştirilen “Bulut Liderlik” metaforu, dijital çağın belirsizlik ortamında liderliği sabit, otoriter ve yukarıdan aşağıya kurgulayan geleneksel normlardan kopararak dağıtık, pozitif kaynaklara dayalı ve çevik bir anlayışla yeniden tanımlamaktadır. Rodriguez ve Rodriguez (2015), “VUCA” bağlamı ile, liderliği karmaşa içinde yön bulma becerisi ile özdeşleştirerek stratejik yönelim, rehberlik ve esneklik gibi modernist liderlik normlarını yeniden meşrulaştırmaktadır. Bu tür metaforlar, bireysel karar vericilik ve vizyonerlik gibi modernist liderlik normlarını pekiştirirken kolektif akıl yürütme ve örgütsel öğrenme gibi alternatif liderlik biçimleri daha az görünür kılınmaktadır.

Toplumsal cinsiyet temelli metaforlar

Toplumsal cinsiyet eksenli metaforlar, özellikle kadın liderliği “labirent”, “nehir”, “yük” veya “mücadele” gibi imajlar üzerinden tanımlama eğilimindedir. Eagly ve Carli’nin (2007) geliştirdiği “labirent” metaforu, kadınların liderlik yolculuğunda karşılaştığı yapısal ve görünmez engelleri görünür kılarken bu metaforun sıklıkla istisnalaştırıcı bir çerçevede kullanılması, kadın liderliğin norm dışı bir deneyim olarak kodlanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, bu metaforlar eşitsizlikleri teşhir etme potansiyeline sahip olsa da kadın liderliğini sürekli olarak “aşılması gereken engellerle çevrili” bir alan olarak temsil ederek normatif dışlayıcılığı yeniden üretebilmektedir.

İlişkisel ve alternatif liderlik metaforları

Analiz edilen 28 çalışmada, sınırlı sayıda makale liderliği bireysel karar vericilikten ziyade ilişkisel, kolektif ve kolaylaştırıcı bir süreç olarak temsil eden metaforlar kullanmıştır. Özellikle “tango” (Pattinson vd., 2018), “caz orkestrası” (Dennis, 2015) ve “deniz/akış” (Xing, 2016) metaforları, liderliği merkezi ve otoriter bir figür olarak değil, karşılıklı uyum, çoklu etkileşim ve bağlamsal yönetim üzerinden kuran alternatif temsillerdir. Bu metaforlar, liderliği yönlendiren değil, potansiyelleri açığa çıkaran ve katılımcı yapılar arasında denge kuran bir aktör olarak sunmaktadır. Örneğin, tango metaforu, liderliği eşit düzeyde karşılıklı uyumun gerekliliğini vurgulayan bir süreç olarak kurgularken caz metaforu doğaçlama, dinleme ve kolektif üretim gibi dijital çağın gerektirdiği niteliklere vurgu yapmaktadır. Bu ilişkisel metaforlar, liderliği sabit bir kimlik ya da rol olarak değil, çok aktörlü, bağlamsal ve akışkan bir pratik olarak yeniden düşünmeye olanak tanımaktadır. Ancak bu tür temsiller, çalışmalarda niceliksel olarak azınlıkta kalmakta ve söylemsel dolaşım açısından hâlen marjinal bir konumda bulunmaktadır. Bu tür metaforlar, dijital çağın gerektirdiği yatay, kapsayıcı ve çoğulcu liderlik anlayışlarının söylemsel zeminini güçlendirmekte ve alternatif liderlik normlarının inşası için potansiyel taşımaktadır.

Söylemsel işlevlerin dağılımı ve analizi

Çalışmada analiz edilen 28 makaledeki metaforlar, söylemsel işlevleri bakımından dört temel kategoriye ayrılmıştır:

Temsil: Mevcut bir anlayışı görünür kılama

“Film sahnesi” (Wilson vd., 2017), “yaşam döngüsü” (Heracleous ve Klaering, 2017) ve “Kuzey Yıldızı” (Hoedemakers vd., 2024) gibi metaforlar, liderliğin bireysel deneyim, yön bulma ve kurumsal hafıza gibi anlam katmanlarını görünür kılmaktadır. Bu metaforlar liderliği yalnızca teknik değil, aynı zamanda duygusal ve anlatsal bir pratik olarak temsil etmektedir.

Meşrulaştırma: Var olan liderlik normlarını yeniden üretme

“Uzay yolculuğu” (Wetzels vd., 2025), “kaptan”, “yapay zekâ partneri” (Rajaram ve Tinguely, 2024) ve “karizma” (Plunkett vd., 2023) gibi metaforlar, liderliği vizyoner, stratejik ve birey merkezli biçimlerde yeniden üretmektedir. Bu metaforlar aracılığıyla liderlik, çoğu zaman bireysel başarı, kontrol ve kriz karşısında karar vericilik ekseninde tanımlanmakta böylece mevcut hiyerarşik yapılar meşrulaştırılmaktadır.

Bastırma: Alternatif anlamları söylem dışına itme

“Nehirde yön bulma” (Phuong vd., 2023) ve “ölü keçi” (Osafo ve Yawson, 2021) gibi metaforlar, toplumsal cinsiyet ya da pasif liderlik bağlamında normatif dışlamayı pekiştirir. Özellikle kadın liderlik deneyimlerinin “yalnız” ya da “yetersiz” olarak metaforize edilmesi, liderliğin maskülen paradigmlar etrafında nasıl kurulduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Alternatif Açıklık: Yeni düşünme biçimlerine alan açma

“Tango partnerliği” (Pattinson vd., 2020), “bilgi ağı” (Li, 2024), “caz orkestrası” (Dennis, 2015) ve “deniz/su” (Xing, 2016) metaforları, liderliğin kolektif, eş zamanlı, duygusal zekâ temelli ve doğaya

uyumlu biçimlerde yeniden düşünülmesini sağlar. Bu metaforlar, birey-merkezli liderlik kurgularına alternatif bir paradigma önermektedir.

Toplamda analiz edilen metaforların yaklaşık yarısında meşrulaştırıcı işlev görülmüş; yalnızca 6 çalışmada alternatif liderlik biçimlerine söylemsel açıklık tanındığı görülmüştür. Bu analizler, dijital çağın gerektirdiği liderlik dönüşümünün söylem düzeyinde henüz gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Metaforlar biçimsel olarak çeşitlenmiş olsa da büyük çoğunluğu hâlâ geleneksel liderlik normlarını (hiyerarşi, bireycilik, otorite) yeniden üretmektedir. Özellikle meşrulaştırıcı metaforlar, liderliği karizmatik, yöneten, stratejik bir figür olarak inşa ederken bastırıcı metaforlar bazı alternatif liderlik biçimlerini dışlamaktadır. Buna karşılık, alternatif açıklık sunan metaforlar, liderliği ilişkisel, kolektif ve dönüştürücü biçimde yeniden düşünmeye imkân vermektedir. Liderlikte metafor kullanımının hâlen baskın paradigmalara (özellikle dönüşümcü ve klasik hiyerarşik) yüksek ölçüde örtüştüğünü, ancak eleştirel paradigmaya geçiş için sınırlı ama umut vadeden bir potansiyel taşıdığını göstermektedir.

Sonuç ve tartışma

Bu çalışmanın bulguları, dijital çağda liderlik söyleminin biçimsel olarak çeşitlenmiş görünse de söylemsel düzeyde dönüşümün sınırlı kaldığını göstermektedir. 28 makalede kullanılan metaforlar, liderliği genellikle yön bulma, kişisel karizma veya ilişkisel etkileşim etrafında kurmaktadır. Ancak bu temsiller çoğunlukla var olan normatif yapıları yeniden üretmektedir. Bu durum, liderliğin “ne olduğuna” ilişkin söylemsel sınırların, metaforlar yoluyla doğal ve meşru kılındığını ortaya koymaktadır (Fairclough, 1992; Alvesson ve Spicer, 2012).

Özellikle kriz temsilleri, liderliği hâlâ bireysel karizma, olağanüstü müdahale ve karar vericilik ekseninde konumlandırmaktadır. Bu da dijital çağın gerektirdiği yatay, paydaş temelli veya etik sorumluluğa dayalı liderlik formlarını gölgede bırakmaktadır (Grint, 2005; Tourish, 2013). Örneğin Koller (2004), lideri kriz koşullarında kurtarıcı figür olarak betimlerken, kolektif akıl yürütmeye veya örgütsel öğrenmeye alan tanımamaktadır. Bu metaforlar, liderliğin birey merkezli ve otoriter bir biçimde temsil edilmesini meşrulaştırmakta ve söylemsel olarak farklı liderlik normlarının önünü kapatmaktadır (Ford vd., 2008).

Yön bulma metaforları ise ilk bakışta stratejik düşünme ve rehberliği ön plana çıkarıyor gibi görünse de liderliği yine bireysel öngörüye ve vizyona indirgeyerek katılımcı yaklaşımları marjinalleştirmektedir (Hoedemakers vd., 2024; Pearce, 2024; Rodriguez ve Rodriguez, 2015). Örneğin Hoedemakers vd. (2024), lideri “Kuzey Yıldızı” olarak tanımlarken bu metaforun arkasındaki bireyci epistemolojiye dikkat çekmemektedir. Phuong vd.’nin (2023) “nehirde yön bulma” metaforu ise toplumsal cinsiyet boyutunu içerse de kadın liderliğin hâlâ mücadeleyle özdeşleştirildiğini göstermektedir (Eagly ve Carli, 2007, s. 62).

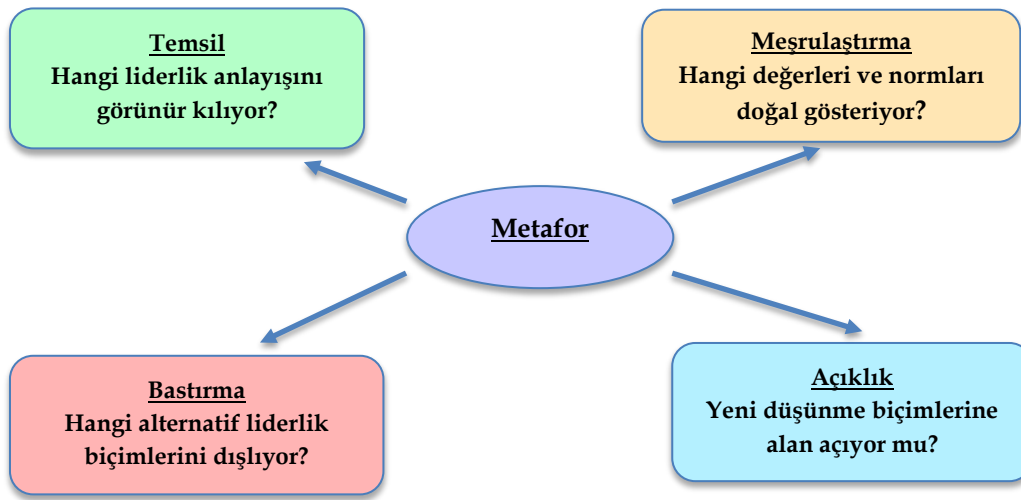
İlişkisel liderlik metaforları, diğerlerine kıyasla daha fazla söylemsel yenilik potansiyeli taşımaktadır. Pattinson ve arkadaşlarının (2020) sunduğu “tango” metaforu, liderliği çok sesli, eşzamanlı ve karşılıklı bir süreç olarak kavramsallaştırarak dijital çağın karmaşık yapısına daha uygun bir temsil sunmaktadır. “Caz orkestrası” (Dennis, 2015) doğaçlama, dinleme ve kolektif üretime vurgu yapmaktadır. Ancak bu tür metaforların literatürde hâlâ marjinal ve deneysel düzeyde kalması, mevcut liderlik söyleminin direncini de göstermektedir (Western, 2019).

Bu bağlamda, liderlikte metafor üretim sürecinin kendisi dahi dikkatle ele alınmalıdır. Metaforların bilimsel açıklamayı zenginleştirdiği kadar, kimi zaman söylemi sığlaştırma, karmaşık olguları basitleştirerek normatif birer çerçeveye hapsetme riski de bulunmaktadır (Lakoff ve Johnson, 2015; Cornelissen, 2005). Dolayısıyla bu çalışmanın temel savı, “yeni metaforlar üretmek” yerine, mevcut metaforların neyi görünür kıldığını, neyi bastırdığını ve hangi liderlik formlarını meşrulaştırdığını sorgulamanın, gerçek dönüşüm için çok daha kurucu olduğudur. Bu yönüyle çalışma, metafor çözümlemesini sadece kavramsal bir araç değil, aynı zamanda eleştirel bir müdahale alanı olarak yeniden konumlandırmayı önermektedir (Tourish, 2020; Van Dijk, 1998).

Bu bağlamda dijital çağda liderlik söyleminde bir paradigma dönüşümünden değil, biçimsel çeşitlilik içinde söylemsel sürekliliğin devamından söz etmek daha yerinde olacaktır. Kuhn’un (2019) bilimsel devrim kuramına göre paradigma değişimi, yalnızca terimlerin veya temsillerin değişmesiyle değil, o temsillerin dayandığı epistemolojik çerçevenin radikal biçimde dönüşmesiyle mümkündür. Bu çalışmanın bulguları ise metaforların çeşitliliğine rağmen liderliği hâlâ bireysellik, hiyerarşi ve karar vericilik temelinde inşa eden normatif kalıpların yeniden üretildiğini göstermektedir. İlişkisel ve çoğulcu liderlik metaforları birer alternatif söylem olarak belirse de bunlar henüz hâkim liderlik söylemlerinin sınırlarını dönüştürebilecek güçte olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla dijital çağda

liderlik söylemi, bir paradigma kırılması değil, mevcut paradigmalardan estetik ve temsili çeşitlenmesi şeklinde değerlendirilebilir.

Bu çalışma, metaforların yalnızca kavramsal araçlar olmadığını, aynı zamanda liderlik normlarının nasıl inşa edildiğini belirleyen söylemsel aygıtlar olduğunu varsaymaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen Söylem Temelli Normatif Metafor Modeli, metaforların temsil, meşrulaştırma, bastırma ve açıklık işlevleri ekseninde analiz edilmesini sağlayarak, liderlik söylemlerinin eleştirel çözümlemesini mümkün kılar. Literatürde metafor çözümlemesi sıklıkla temsil ve benzetim düzeyinde ele alınmakta (Lakoff ve Johnson, 2015; Cornelissen, 2005), liderlik çalışmalarında ise eleştirel çözümlemeler genellikle içerik düzeyinde kalmaktadır (Alvesson ve Spicer, 2012; Tourish, 2013). Bu çalışmanın önerdiği Söylem Temelli Normatif Metafor Modeli, Fairclough'un (1992) Eleştirel Söylem Analizi yaklaşımını esas alarak, metaforların yalnızca anlatımsal değil, sunduğu dört temel boyut (temsil, meşrulaştırma, bastırma ve açıklık) ile normatif ve ideolojik işlevlerini de çözümleme fırsatı sunmaktadır. Literatürde bu modelin bire bir eşdeğeri bulunmamaktadır. Dolayısıyla önerilen yapı, mevcut metodolojik geleneklerin sentezine dayanan özgün bir katkı niteliği taşımaktadır. Mevcut metafor analizlerinin sınırlı eleştireliliğini bertaraf etmeye çalışan bu model (Şekil 2) ile metaforların temsil ettikleri liderlik biçimlerinin hangi değerleri meşrulaştırdığı ve hangilerini dışladığı sistematik sorgulama yapısı ortaya konulmuştur.



Şekil 2: Söylem Temelli Normatif Metafor Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Mevcut metafor çözümlemeleri genellikle yalnızca metaforların anlamsal içeriğine odaklanırken bu model, metaforların hangi liderlik normlarını görünür kıldığını, hangilerini dışladığını sistematik biçimde analiz etmeye olanak tanımaktadır (Cornelissen, 2005; Fairclough, 1992). Söylem analizi ile metafor analizini bütünleştirerek, liderlik çalışmalarında normatif eleştiriye güçlendirmektedir (Alvesson ve Spicer, 2012; Tourish, 2020). Literatürde sıkça atlanan metaforların meşrulaştırıcı ve dışlayıcı işlevlerini görünür kılarak liderlik söylemlerinin yeniden inşasında eleştirel bir araç işlevi görmeyi hedeflemektedir. Modelin uygulaması oldukça esnektir. Araştırmacılar, liderlikle ilgili metinlerde (akademik çalışmalar, medya söylemleri, lider konuşmaları vb.) geçen metaforları belirledikten sonra şu dört soruya yanıt arayarak çözümleme yapabilir:

1. **Temsil:** Bu metafor hangi liderlik anlayışını görünür kılıyor?
2. **Meşrulaştırma:** Hangi normları ve değerleri doğal gösteriyor?
3. **Bastırma:** Hangi alternatif liderlik biçimlerini dışlıyor?
4. **Açıklık:** Yeni düşünme biçimlerine söylemsel açıklık sunuyor mu?

Model sadece eleştirel çözümleme yapmakla kalmayıp yeni ve dönüştürücü liderlik metaforlarının geliştirilmesi için de bir çerçeve sunmaktadır. Böylece, "yeni metaforlar üretmek" yerine, mevcut metaforların hangi liderlik normlarını inşa ettiğini ve hangi alternatifleri bastırdığını sorgulamak, liderlik söylemlerinde gerçek dönüşümün kapısını aralayacaktır.

Bu çalışma, metaforları yalnızca söylem nesnesi olarak değil, liderliğe dair bilgi, değer ve güç ilişkilerini yeniden üreten söylemsel araçlar olarak ele almaktadır. Söylem analizi, liderlik metaforlarının temsil gücünden çok kurucu etkisi ile ilgilenmektedir. Bu etkilerin hangi normları meşrulaştırdığını, hangi

alternatifleri dışladığını çözümlemektedir. Çalışmada, dijital çağda liderlik söyleminin gerçekten dönüşüme uğrayıp uğramadığını metafor temsilleri üzerinden eleştirel bir biçimde analiz edilmiştir. Analizler, metaforların yalnızca dilsel değil, aynı zamanda normatif ve ideolojik araçlar olduğunu göstermiştir. Yön bulma ve karizmatik liderlik gibi metaforlar, bireyselci ve hiyerarşik liderlik anlayışlarını yeniden üretirken, ilişkisel ve çoğulcu metaforlar marjinal düzeyde kalmakta ve söylem içinde sınırlı bir görünürlüğe sahiptir. Kadın liderliği temsil eden metaforlar ise cinsiyet temelli eşitsizlikleri görünür kılmakla birlikte, bu temsilleri genellikle mücadele ve dolaylı engeller üzerinden kurmakta, böylece alternatif normları tam anlamıyla dönüştürememektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, dijital çağda liderlik söyleminin biçimsel olarak çeşitlendiği, ancak söylemsel düzeyde tam anlamıyla dönüşmediği sonucuna varılmıştır. Mevcut metaforlar, çoğunlukla geleneksel liderlik paradigmalarının yeni imgelerle yeniden üretimi işlevini görmektedir. Bu durum da Kuhn'un (2019) tanımladığı anlamda bir paradigma değişiminden ziyade estetik yüzey değişikliği ile karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir. Metafor analizi ile söylem analizini birleştiren hibrit modeller, liderlik çalışmalarında daha yaygın biçimde kullanılmalıdır. Bu çalışmada kullanılan Fairclough'un Üç Boyutlu Eleştirel Söylem Analizi modeli, liderlik metaforlarının hem mikro (metinsel) hem mezo (kurumsal) hem de makro (toplumsal) düzeyde çözümlemesine imkân sunmaktadır. Gelecek araştırmalarda bu modelin farklı bağlamlarda genişletilerek uygulanması önerilmektedir. Bu çalışmada liderlik metaforlarının bilimsel söylem içinde nasıl kurulduğunu, hangi normatif işlevleri yerine getirdiğini ve hangi paradigmaları yeniden ürettiğini açığa çıkarma gayesi ile akademik makaleler, liderlik çalışmalarının kurucu epistemolojik zeminini temsil ettiği için öncelikli veri kaynağı olarak belirlenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda veri çeşitliliği artırılarak yalnızca akademik makaleler değil, konuşmalar, söyleşiler, iş dünyası raporları, medya içerikleri ve popüler kültür örnekleri de liderlik metaforlarının analizine dahil edilmelidir. Böylece metaforların toplumsal dolaşımı daha bütüncül ele alınabilir. Farklı dillerdeki yayınların dâhil edilmesiyle kültürlerarası karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca, liderlik eğitim programlarında kullanılan metaforların pratik etkilerini ortaya koyacak ampirik çalışmalar önerilmektedir. İş dünyasına yönelik olarak yöneticiler, kullandıkları metaforların yalnızca bir dil tercihi olmadığını, liderlik anlayışlarını ve örgüt kültürünü şekillendiren normatif araçlar olduğunu dikkate almalıdır. Dijital çağın karmaşık koşullarında daha kapsayıcı liderlik pratikleri için ilişkisel ve katılımcı metaforların güçlendirilmesi teşvik edilmelidir. Kurumsal iletişimde ise metaforların çalışan motivasyonu, paydaş algısı ve kurumsal itibarı etkileme gücü göz önünde bulundurularak stratejik bir şekilde kullanılmaları önerilmektedir.

Bu çalışma yalnızca işletme, yönetim, muhasebe, ekonomi ve finans alanlarında yayımlanmış akademik makalelerle sınırlandırılmıştır. Bu nedenle eğitim, siyaset bilimi veya sosyoloji gibi disiplinlerde üretilen liderlik metaforları kapsam dışında kalmıştır. Gelecek araştırmalarda bu disiplinlerdeki çalışmalar yönetim literatürüyle karşılaştırılarak disiplinler arası bir çerçeve oluşturulması, metaforların farklı bağlamlardaki normatif ve ideolojik işlevlerinin daha bütüncül biçimde ortaya konmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, gerçek dönüşüm yalnızca yeni metaforlar üretmekle değil, mevcut metaforların hangi liderlik normlarını inşa ettiğini, hangi alternatifleri bastırdığını anlamakla mümkündür.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Kaynakça / References

- Allal-Chérif O., Guijarro-García M., Ballester-Miquel, J. C., & Carrilero-Castillo, A. (2021). Being an ethical leader during the apocalypse: Lessons from the walking dead to face the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 133, 354-364. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.008>.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377-386. https://doi.org/10.1162/qss_a_00019
- Bell, E., Sinclair, A., & Vachhani, S. J. (2024). A leadership of refusal: Remaking the narrative of the falling leader. *British Journal of Management*, 35(4), 2137-2154. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12820>
- Bruhn, M., Gröppel-Klein, A. & Kirchgeorg, M. Managerial marketing and behavioral marketing: when myths about marketing management and consumer behavior lead to a misconception of the discipline. *J Bus Econ* 93, 1055-1088 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01141-z>
- Burnham, J. F. (2006). Scopus database: a review. *Biomedical digital libraries*, 3, 1. <https://doi.org/10.1186/1742-5581-3-1>
- Cairns-Lee, H. (2015). Images of leadership development from the inside out. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 321-336. <https://doi.org/10.1177/1523422315587897>
- Çelik Şahin, Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286. <https://doi.org/10.17755/esosder.535159>
- Charteris-Black, J. (2011). *Politicians and rhetoric: The persuasive power of metaphor*. Palgrave Macmillan.
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 323-331. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0044>
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organisation theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378876>
- Craig L. Pearce (18 Jun 2024). Leaders and followers in transition: building the shared leadership memory bank. *Human Resource Development International*, <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2368094>
- Da'as, R., Qadach, M., & Schechter, C. (2025). Crisis leadership: Principals' metaphors during COVID-19. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 357-379. <https://doi.org/10.1177/17411432231170580>
- Dennis, N. (2015). The ubiquitous jazz metaphor: thoughts from a jazz musician and management educator. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(7), 966-971. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2015-0151>
- Eagly, A., & L., Carli (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors of women leaders. *Gender in Management*, 31, 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Edmonstone, J. D. (2016). Leadership metaphors. *Leadership in Health Services*, 29(2), 118-121. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2016-0003>
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (2001). *Language and Power* (2nd ed.). London: Longman.
- Fairclough, N. (2010). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language* (2nd ed.). Routledge.
- Fairholm, M. R. (2004). A new sciences outline for leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 369-383. <https://doi.org/10.1108/01437730410538699>
- Fernandes, V., Wong, W. & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: experiences of early-career school principals. *International Journal of Educational Management*, 37 (2), 483-506. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0076>

- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Ford, J. (2006). Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organisation. *Leadership*, 2(1), 77-99. <https://doi.org/10.1177/1742715006060654>
- Ford, J., Harding, N., & Learmonth, M. (2008). Leadership as identity: constructions and deconstructions. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230584181>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020). The Dancing CEO. New Perspectives on the Leader: Performer, Chief Happiness Officer or Seducer?, Verčič, A.T., Tench, R. and Einwiller, S. (Ed.) Joy (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 5), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 155-168. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420200000005011>
- Gee, J. P. (2011). How to do discourse analysis: A toolkit. Routledge.
- Gkalitsiou, K., & Kotsopoulos, D. (2023). When the going gets tough, leaders use metaphors and storytelling: a qualitative and quantitative study on communication in the context of covid-19 and ukraine crises. *Administrative Sciences*, MDPI, 13(4), 1-42. <https://doi.org/10.3390/admsci13040110>
- Grint, K. (2005). Leadership: Limits and possibilities. Palgrave Macmillan.
- Hoedemakers, J., de Bruin Cardoso, I., van Overbeeke, P., & Meijs, L. (2024). Instead of with a rowboat, search for the North star by navigating a sailboat through turbulent times. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(3), Article e1873. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1873>
- Heracleous, L. T. & Klaering, L. A. (2017). The circle of life: rhetoric of identification in Steve Jobs' Stanford speech. *Journal of Business Research*, 79, 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.011>
- Hughes, M. (2017). Reflections: studying organisational change leadership as a subfield. *Journal of Change Management*, 18(1), 10-22. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1387219>
- Huzzard, T. (2015). Opening up and closing down: the interpretive repertoires of leading innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919615500152>
- Kaufman, J. A., & Peterson, A. M. (2023). Leadership in Star Trek: Lessons from the captain's chair. McFarland and Company, Inc.
- Karasözen, B., Gökkurt Bayram, Ö., & Umut Zan, B. (2011). WoS ve Scopus Veri Tabanlarının Karşılaştırması. *Türk Kütüphaneciliği*, 25(2), 238-260.
- Koller, V. (2004). Metaphor and gender in business media discourse: A critical cognitive study. Palgrave Macmillan.
- Köse, A. Ç. (2016). Sıradışı Bir Ceo, Jorgen Vig Knudstorp. <https://www.linkedin.com/pulse/siradi%C5%9Fi-bir-ceo-jorgen-vig-knudstorp-arzu-%C3%A7eltekoklu/> (Erişim Tarihi: 31.03.2025).
- Kuhn, T. S. (2019). Bilimsel Devrimlerin Yapısı (Çev. Nilüfer Kuyaş). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Laing, C. L. & Laing, G. K., (2016). The Student -as- customer metaphor: a deconstruction using foucauldian constructs, australasian accounting. *Business and Finance Journal*, 10(1), 40-54. <http://ro.uow.edu.au/aabfj/vol10/iss1/5>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2015). Metaforlar. (Çev.: Gökhan Yavuz Demir). İthaki Yayınları.
- Li, H., & Jiang, H. (2024). Stable Social Knowledge Creation to Solve the Contract Failure Dilemma in International Construction Engineering: A Liquid Crystal Metaphor. *J Knowl Econ*. 15, 6937-6968. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01142-x>
- Lilja, J., Ingelsson, P., Snyder, K., Bäckström, I. and Hedlund, C. (2020). Metaphors we manage and develop quality by. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 405-416. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2019-0060>
- Manz, C. C. (2015). Taking The Self-Leadership High Road: Smooth Surface Or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>

- McKergow, M., & Bailey, H. (2014). *Host: Six new roles of engagement*. Solutions Books.
- Mthuli, S., Bodhanya, S., & Sobratee, N. (2017). How should strategy prevail if organisations are seen as having the properties of complex adaptive systems? *JBRMR*, 11(4), 22 <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V11IS04/HSSPIOASAHTPOCAS>
- Morgan, G. (2006). *Images of organisation*. SAGE Publications.
- Omilion-Hodges, L. M., & Shank, S. E. (2023). "She's the anti-midas, everything turns to crap": evocative metaphors managers and employees use to describe managerial attempts at enacting leadership. *International Journal of Business Communication*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23294884231186971>
- Osafo, E., & Yawson, R.M. (2021). The 'dead goat syndrome' in organisations. *Int. J. Business and Systems Research*, 15(2), 143–162. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2021.113415>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, 71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pattinson, S., Ciesielska, M., Preece, D., Nicholson, J. D., & Alexandersson, A. (2018). The "Tango Argentino": a metaphor for understanding effectuation processes. *Journal of Management Inquiry*, 29(3), 317-329. <https://doi.org/10.1177/1056492618776102>
- Phuong, J., Rowe, P., & Lawless, A. (2023). Navigating the river: Experiences of women academic leaders in Vietnam. *Australian Journal of Management*, Australian School of Business, 48(4), 754-768, <https://doi.org/10.1177/03128962231180261>
- Plunkett, M., Webb, N. A. & Town, S. (2023). 'Humanistic' and 'opportunistic' charisma: an exploratory study of how charismatic people make sense of their charisma. *Humanistic Management Journal*, 8, 233–253 (2023). <https://doi.org/10.1007/s41463-023-00149-5>
- Preparata, G. G. (2023). "Techno-Structure": Seminal notions for construing modern societies as (horrifying) mechanised anthills. *Review of Business and Economics Studies*. 11(2), 59-66. <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2023-11-2-59-66>.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Rajaram K. & Tinguely P.N., 2024, Generative artificial intelligence in small and medium enterprises: Navigating its promises and challenges. *Business Horizons*, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.00>
- Rodriguez, A. & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, 34(7), 854-866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Sadarić, A., & Škerlavaj, M. (2023). Leader idea championing for follower readiness to change or not? a moderated mediation perspective of prosocial sensegiving. *Journal of Change Management*, 23(2), 200–227. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2191128>
- Scopus (2025). Scopus, <https://www.scopus.com/home.uri>. (Erişim Tarihi: 31.03.2025).
- Tognazzo, A., & Neubaum, D. O. (2020). Family business leaders' metaphors and firm performance: exploring the "roots" and "shoots" of symbolic meanings. *Family Business Review*, 33(2), 130-151. <https://doi.org/10.1177/0894486520910874>
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership*. Routledge.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79–98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
- Tourish, D. (2020). The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning & Education*. 19(1), 99-109. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0255>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

- Van Dijk, T. A. (2022). İdeoloji: Disiplinlerarası Bir Yaklaşım (Çev. Ayşe Demir). Ankara: Hece Yayınları.
- Wetzels, M., Wetzels, R. and Grewal, D. (2025), Viewpoint: from Star Trek to Service Trek: these are the voyages of the service community. *Journal of Services Marketing*, 39(2), 69-75. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2024-0355>
- Western, S. (2019). *Leadership: A critical text* (3rd ed.), London: SAGE Publications.
- Wilson, D. A., Raish, V. & Carr-Chellman, A. (2017). Film use to promote understanding in change and diffusion of innovation. *Syst Pract Action Res*, 30, 277-293. <https://doi.org/10.1007/s11213-016-9391-6>
- Wodak, R., & Meyer, M. (2016). *Methods of Critical Discourse Studies* (3rd ed.). Sage.
- Xing Y. (2016). A daoist reflection on sea-like leadership and enlightened thinking. *Management and Organization Review*, 12(4), 807-810. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.48>