

Demokratik Liderlik¹

Abdullah Karacınar²

Berrin Filizöz³

Özet

Demokratik liderlik, liderin otoritesini grup üyeleriyle paylaştığı, karar alma süreçlerine tüm katılımcıları dahil ettiği bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik, özellikle modern iş dünyasında, çalışanların motivasyonlarını artırmak, takım çalışmasını güçlendirmek ve organizasyonel bağlılığı sağlamak amacıyla tercih edilmektedir.

Demokratik liderliğin temel avantajı, grup üyelerinin karar alma sürecine aktif katılımını sağlamasıdır. Bu katılım, farklı bakış açıları değerlendirilerek daha yaratıcı çözümler geliştirilmesine olanak tanır. Örneğin, projenin planlama aşamasında herkesin fikrini belirtmesi, daha başarılı bir proje ortaya çıkarmaya yardımcı olabilmektedir. Ancak, demokratik liderliğin bazı zorlukları da vardır. Karar alma süreci, tüm fikirlerin alınması ve tartışılması nedeniyle zaman alıcı olabilir ve acil durumlarda verimliliği etkileyebilmektedir. Ayrıca, liderin otoritesi zayıflayabilir ve bazı durumlarda liderin kararları sorgulanabilmektedir. Çoğunluğun baskısı ve azınlık görüşlerinin göz ardı edilme riski de bulunmakta, bu da grubun potansiyelini sınırlayabilmekte ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Her bireyin beklentilerini karşılamak da her zaman mümkün olmayabilir ve bu örgüt üyeleri arasında memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Bu nedenle, demokratik liderliğin avantajları ve dezavantajları dikkatli değerlendirilerek, organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun liderlik tarzı belirlenmelidir.

Başarılı bir demokratik lider, hem grubun katılımını en üst düzeye çıkarmayı hem de karar alma süreçlerini etkin bir şekilde yönetmeyi başarmalıdır.

- 1 Bu çalışma “Demokratik Liderlik Algısının İşyeri Mutluluğu ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisinde Örgütsel Destegın Aracı Rolü”, adlı tamamlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi
Orcid: 0000-0003-0504-8049, abduallah.karacınar@hotmail.com
- 3 Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Orcid: 0000-0001-6442-9867, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

Bu bölümde, demokratik liderlik kavramı, demokratik liderliğin özellikleri ile demokratik liderliğin avantajları ve dezavantajları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Demokratik liderliğin güçlü yönleri, potansiyel zorlukları vurgulanarak başarılı bir liderlik stratejisinin nasıl uygulanabileceğine dair içgörüler sunulmaktadır.

1. Giriş

Liderlik, bireylerin ortak hedeflere ulaşması için yönlendirilmesini, motive edilmesini ve desteklenmesini içeren temel bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca liderin vizyonunu ve yeteneklerini değil, aynı zamanda izleyicilerin katkılarını ve iş birliğini de kapsamaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarında, liderin tek otorite olduğu modellerden ziyade, ekip üyelerinin aktif katılımını ve görüşlerini teşvik eden, karşılıklı güvene dayalı liderlik anlayışları ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışların başında demokratik liderlik gelmektedir. Demokratik liderlik, bireylerin düşüncelerine değer veren, karar alma süreçlerinde çalışanların aktif katılımını sağlayan ve açık bir iletişim ortamını destekleyen bir liderlik tarzıdır.

Tarihsel olarak demokratik liderlik, endüstriyel liderlik modellerinden farklı olarak çalışan odaklı bir yaklaşımı benimsemiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında değişen iş gücü dinamikleri, sendikal hareketler ve bireysel haklar üzerine artan vurgu, bu liderlik anlayışının önemini artırmıştır. Bugün, özellikle bilgi ekonomisinin ve teknolojik dönüşümün getirdiği yenilikçi iş ortamlarında, demokratik liderlik daha da vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Örgütler, yalnızca verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların iş tatminini, motivasyonlarını, bağlılığını güçlendirecek yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Demokratik liderlik, bu ihtiyaçları karşılayan esnek ve insancıl bir liderlik tarzı olarak bu taleplere yanıt vermektedir.

Demokratik liderliğin temelinde; katılımçılık, çalışanlara güven duyma, şeffaflık ve adil bir karar alma süreci yer almaktadır. Bu yaklaşım, liderin otoritesini bir kontrol aracı olarak kullanmasından çok, ekip üyeleriyle ortak hedeflere ulaşmayı önceliklendirmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini yalnızca bir görev icracısı değil, aynı zamanda bir değer yaratıcısı olarak görmektedir. Demokratik liderler, bireysel katkıları teşvik ederek hem çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmakta hem de ekip içinde iş birliğini geliştirmektedir. Bu liderlik tarzı, yaratıcı düşüncüyü destekleyen, sorun çözme yeteneklerini artıran ve daha kapsayıcı bir örgütsel kültür oluşturan bir mekanizmayı harekete geçirmektedir.

Demokratik liderlik, yalnızca bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda bireylerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı ve ortak başarıyı

desteklemeyi amaçlayan bir liderlik felsefesidir. Bu bölümde demokratik liderlik kavramı ele alınarak demokratik liderliğin temel özellikleri ile avantaj ve dezavantajları incelenmekte, demokratik liderliğin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki etkilerinin daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir.

2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, halk oylamasına bağlı liderlik tarzıdır. Demokratik otoritenin olduğu yönetim şekillerinde lider kendi karar veremez. Politikalar, liderin etkisiyle birim veya çalışanlar arasında konuşularak ortaya çıkarılmakta ve genel kabul görülen düşünce aranmaktadır (Tekarslan 1989: 107). Demokratik liderliğin hüküm sürdüğü toplumlarda, tüm kişiler grup faaliyetlerine katılma ve bu faaliyetlerin amaçlarını belirlemede yetenekleri doğrultusunda görev yapma hakkına sahiptir. Liderin sorumluluğu da bu tarz tutum ve davranışları yönlendirme ile sınırlıdır ve örgütlerin yapısından ziyade grupların ilişkileri ile ilgilidirler (Yetim 2000: 86).

Katılımcı liderlik olarak da bilinen bu liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde demokrasinin ve insanın odak noktada bulunduğu bir anlayış şekli vardır. Yönetim yetkisi, lider tarafından takipçilerle paylaşılmak istenmektedir. Hedef belirleme, planlama ve politika yapma tarzı süreçlerde lider her zaman çalışanlarına sorarak ilerlemektedir. Demokratik lidere sahip bir organizasyonda, tüm çalışanlar kararların alınmasında ve uygulanmasında aktiftir. Bu tür organizasyonlarda lider ve çalışan arasında ilişki uyumu ve mükemmel bir iletişim vardır. Lider, astlarının hislerine, fikirlerine, ihtiyaçlarına, isteklerine ve dini değerlerine önem vermekte, buna karşılık ise çalışanların çalışma isteği artmaktadır (Eren 2001: 25).

Demokratik lider, otoriteyi başkalarına devreden, katılımı destekleyen ve çalışanları etkilemek için yetkinliğini ve takdir yetkisini kullanan liderdir (Daft 1991: 375). Yine demokratik lider, işletme içinde ve liderin yönlendirmesi altında bulunan çalışanları tartışmaya dahil ederek alınan kararlara odaklanan ve yasal hakimiyete dayanan bir liderlik tarzıdır (Choi 2007: 245).

Demokratik liderlik denilince akla bir grup içinde birlikte çalışan ve bir sorunu çözmeye çalışan insanlar gelmelidir. Demokratik lider takıma ve topluluklara hizmet eden, grubun kurallarını ve değerlerini özetleyen, grubun olası hareketlerinin yönünü anlayarak grubun önüne geçen kişidir (Ergün 1981: 19). Demokratik liderlikte “beraberlik” fikri vurgulanmaktadır. Sadece kendi yetenekleri değil, aynı zamanda çalışanlarına da sorarak, fikirlerini alarak çalışan lider, her konuda çalışanlarına güvenmekte, onları planlama, karar verme ve organizasyon faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektedir (Taşkiran 2005: 57).

Demokratik liderliğin en etkili özelliği liderin amaçları, planları ve politikaları belirlerken çalışanlarının fikir ve düşüncelerini almasıdır. (Tengilimoğlu 2005: 7). Demokratik bir lider, sorunu astlarıyla paylaşmaktadır. Lider ve astlar, seçenekleri birlikte oluşturarak değerlendirmekte, çözümler bulmakta ve çözüm konusunda fikir birliğine varmaktadırlar (Dessler 1998: 341). Demokratik liderlik türü, yönetime insan odaklı bir yaklaşım benimseyen bir liderlik türüdür. Yapıdaki liderler, çalışanların görüşlerini alarak ortak karar aldıkları için karşılıklı güven içinde çalışanlarını örgütlenme aşamalarına dahil ederek, onların motivasyonunun ve verimliliğinin artacağını düşünmektedirler. Üyeler kendi girişimlerini ve risklerini aynı statüdeki meslektaşlarıyla tartışarak, kolayca iletişim kurabilmektedirler. Lider ve çalışanlarla olumlu bir ilişkinin ortaya çıkması artan motivasyona ve iş tatminine yol açmaktadır (Şafaklı 2005: 134).

Dökel'e (2009: 56) göre; demokratik liderliğin bir diğer anlamı da katılımcı liderliktir. Demokratik liderlik aynı zamanda motivasyonel liderlik olarak da kabul edilmektedir. Bu anlamda katılımcı liderler güçlü ve olumlu bir lider imajı sergilerler. Bu tür liderler;

- İşletmenin misyon ve değerlerine, geleceğe yönelik vizyonlarına ulaşmak için çaba göstermekte, astlarına kendi vizyonlarını takip etmeleri için ilham vermektedirler,
- Kişisel gelişim için hedefler belirlemekte ve içgüdülerine ve yeteneklerine güvenmektedirler,
- Risk almaktan veya hata yapmaktan korkmamakta ve sorumluluk almaktadırlar,
- Bilginin güç olduğunu bilmekte, bilgiyi de gücü de paylaşmakta, iyileştirme, geliştirme fırsatları bulmaya çalışmaktadırlar,
- Başarıyı astlarıyla paylaşmakta fakat başarısızlıklar için kişisel sorumluluğu kendileri üstlenmektedirler,
- Güven oluşturmak için ekip çalışmasının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır,
- Rekabetten korkmamakta, engellerle baş etmede esneklik geliştirerek değişime hızla uyum sağlamaktadırlar.

Northouse'e (2018: 80-82) göre demokratik liderlik, liderin grup üyelerinin fikirlerine ve katkılarına değer verdiği, karar alma süreçlerinde grup üyelerinin aktif bir şekilde yer aldığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, ekip üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır.

Robinson ve Judge' e (2019: 256-258) göre ise; demokratik liderlik, liderin ekip üyelerinin fikirlerini ve önerilerini dikkate aldığı, bu sayede grup içindeki işbirliği ve katılımı teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, grup kararlarını daha kapsayıcı ve etkili hale getirebilmektedir.

Avolio ve Walumbwa' a (2014: 35-37) göre demokratik liderlik, liderin grup üyelerinin görüşlerini ve katkılarını dikkate alarak ortak kararlar aldığı bir liderlik tarzıdır. Bu tarz, üyelerin liderlik süreçlerine aktif olarak katılımını sağlamakta ve grup içi etkileşimi güçlendirmektedir.

Grint' e (2010: 90-92) göre ise demokratik liderlik, liderin grup üyeleriyle işbirliği içinde çalıştığı, onların görüş ve önerilerini dikkate aldığı ve karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılmalarını sağladığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, liderin toplulukla olan ilişkisini güçlendirmekte ve grup içindeki bağlılığı artırmaktadır.

Demokratik liderliğin önderlik ettiği örgütlerin uzun vadeli üretkenliği, performans ve çalışan tatmini diğer liderlik tarzları ile yönetilen örgütlerden daha yüksektir (Doğan 2018: 26). Demokratik liderlik; çalışanlara gerekli saygı ve değeri vermeyi, onları geliştirmeyi, alınan kararlara katılımı, adil bir ödül ve terfi sisteminin kurulmasını ve çalışanların kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerini gerektirir.

Demokratik liderlik, iş dünyasında başarılı bir liderlik tarzı olarak giderek daha fazla tanınmaktadır. Bu yaklaşım, takım üyelerinin katılımını teşvik etmekte, yaratıcılığı artırmakta, takım moraline olumlu etki yapmakta ve daha sürdürülebilir çözümler üretilmesine olanak tanımaktadır. Bir lider olarak demokratik liderlik ilkelerini benimsemek, takımı daha etkili yönetmek ve ortak hedeflere ulaşmak anlamlarına gelmektedir.

2.1. Demokratik Liderliğin Özellikleri

Demokratik liderler, çalışanlarıyla sürekli iletişim kurabilen, çalışanları sürekli motive edebilen, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarabilen, etkili ekipler kurabilen ve adil bir ödül sistemi oluşturan liderlerdir (İzğören 2005: 120). Demokratik liderler, çalışanlardan yüksek verim elde etmek için çalışanların beklentilerini karşılamaktadır. Çalışanların beklentilerine yanıt vermek, ulaşılabilir hedefler belirlemek, çalışanların iş güvenliğini sağlamak, çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturabilmek, çalışanlarına saygı duymak, iyi bir iş ortamı sağlamak, çalışanlara uygun bir ahlaki ortam hazırlamak, gerektiğinde taviz vermek, onlara mevcut yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlamak demokratik liderlerin özelliklerindedir (Simsek 2005: 60).

Demokratik liderler güç ve yıldırma kullanmaktan ziyade, başkalarına örnek olmanın ve onları inandırmanın yolunu izlemektedirler. Çalışanların duygularına ve fikirlerine önem vererek onlara önemli olduklarını hissettirmeye çalışırlar (Karaca 2017: 30)

Arıkan'a göre demokratik liderliğin özellikleri şu şekildedir (2001: 242);

* Grup politikası, grup çalışanlarını konuşmaya ve tartışmaya teşvik eden lider tarafından belirlenmektedir.

* Demokratik lider, tartışmadan önce grup çalışanlarına konu hakkında genel olarak bilgi vermektedir. Teknik bilgi içerin bazı konular için lider en az iki seçenek vermekte ve seçimi grup üyelerine bırakmaktadır.

* Sorumluluk ve iş dağılımı gruba bırakılmaktadır.

* Demokratik lider, yargılarında ve eleştirilerinde objektif olmaya çalışmaktadır.

* Demokratik lider, her konuda grup çalışanlarına güvenmektedir.

* Grup çalışanları çoğu konuda kendilerini tam olarak özgür hissetmektedirler.

Demokratik liderler varsayımlarını örgütsel yapılara değil insan davranışlarına dayandırmaktadırlar. Demokratik liderler örgütlerin yapısından çok gruplarla, özellikle de karşılıklı ilişkilerle ilgilenmektedirler. Günümüzde yapı ve sürece odaklanan yönetim anlayışı liderliğin önemini gölgede bırakmıştır. Demokratik liderler, takipçilerinin sezgisel yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlamaktadırlar. Liderin temel görevi, yalnızca takipçileri bir araya getirmektir. Takipçileri bir araya getirmesinin yanı sıra bir organizasyon çerçevesinde ihtiyaçları, umutları ve hedefleri birleştirerek hem liderin hem de takipçilerin iyi bir vatandaş olmalarını sağlamaktır (Baymur 1990: 283).

Demokratik liderlik davranışları kişinin kendi zihninde, kalbinde başlar filtelenir, daha sonra bu davranışlar diğer kişilerden istemektedir. Aynı zamanda onların gönüllerine de hitap edebilir ve onlara demokratik tavırlar gösterebilirler. İnsanı sadece makinelerden başka bir şey olarak görmeyen otokratik liderler, duygusal zekadan yoksundur. Demokratik lider, astlarına eşit, özgür ve uzlaştırıcı bir tarzda yaklaşmak istiyorsa bu terimleri sadece zihinsel zeka ile değil aynı zamanda duygusal zeka ile de kullanmalı ve önce kendi içinde yaşamalıdır (Yörük 2000: 58).

Demokratik lider, astların ortaya çıkan sorunlara getirdikleri çözümleri ve ürettikleri farklı fikirleri uygulayabilmeleri için üyelerin karar alma

sürecine katılmasını istemektedirler. Bu nedenle demokratik liderler ve astları arasında açık, güvene dayalı, dostane bir iletişim vardır. Böylece liderler ve astlar sosyal bir çevre içinde hareket etmektedirler. Ayrıca demokratik liderler genellikle işletme içindeki yetkileri kullanarak yönetim görevlerini yerine getirmektedirler. Bu nedenle demokratik liderlik davranışı gösteren liderler, yüksek düzeyde bireysel motivasyon sağlayabilir, karar alırken çalışanların bilgi birikimini kullanabilir, iş hedeflerine bağlılığı ortaya çıkarabilir ve iki yönlü iletişimden yararlanarak oluşabilecek sorunları ortadan kaldırılabilmektedirler (Arslan, Uslu 2014: 344).

Demokratik liderlik; çalışanlara gerekli saygı ve değeri vermeyi, çalışanların kendilerini geliştirmelerini, alınan kararlara ve yönetime katılımlarını sağlamayı, adil bir ödül sistemi ve adaletli terfi sisteminin kurulmasını, çalışanların kendilerini ifade etmelerine yönelik fırsatlar sunmaktadır.

Çalışanların yönetime katılımı kaliteyi arttırmakta, maliyetleri düşürmekte, israfi azaltarak, işe olan ilgiyi arttırmaktadır. Yönetime katılım, demokratik yönetimin oluşumu, örgütlenmede verimlilik, değişikliklerin benimsenmesi, iletişim kolaylığı, denetimin kolaylaştırılması ve örgüt ile çalışanlar arasında iş barışının sağlanmasına katkı sunmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz 1998: 237-243). Demokratik lider katılımcı liderdir. Katılmanın yollarından biri, alt yetkilendirmedir. Yetkilendirmenin temeli, üst ve ast tarafından icra edilecek gerekli sorumlulukları kendisinde toplamasıdır (Özden 1998: 119). Demokratik veya katılımcı liderlik, liderin çalışanlarla istişare ederek kararlar aldığı bir liderlik modelidir. Diğer bir deyişle lider, karar vermede çalışanların görüş, bilgi ve onayını kısacası görüşlerini alan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik modeli, çalışanın bireysel görüşü nedeniyle zaman kaybına neden olabileceği de farklı fikirlerin ortaya çıkması nedeniyle üyelerin moralini ve motivasyonunu arttırmaktadır.

Demokratik liderlik, karar alma süresinin sınırlandırılmadığı ve bu sürece dahil olacak çalışanların bilgi ve deneyime sahip olduğu organizasyonlarda “biz” odaklı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, birlik olma, ortak karar verme, birlikte iş yapma ve başarıları bölüşme mantığı ile hareket eden bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar (Çoroğlu 2003: 27). Demokratik liderliğin ayrılmaz bir parçası olan karara dayalı rasyonellik; kararlara katılımın şarta bağlı olduğu ve daha sık olarak üstlerinden inisiyatif veya izin almada rahat davranılarak kendi ortak kararlarını alabilen liderlik rolüdür. Örneğin, demokratik liderlik kime danışılacağına karar vermeyi değil kiminle istişare edileceğini belirlemeyi de içermektedir. Bunun yanı sıra, kime karar verme yetkisi verileceği ve kimin sürece katılma hakkına

sahip olacağına dair seçimler yapılmaktadır. Bu bağlamda kararlar, belirli bir çerçevede alınmakta ve onaylanmaktadır (Woods, 2004: 24).

Demokratik liderlik tarzında merkezi bir yönetim yoktur. Lider ve çalışanlar sosyal bir topluluk şeklinde hareket etmektedirler. Çalışanlar işlerini etkileyen olaylar konusunda bilgilendirilmekte ve lider tarafından fikirlerini açıklamaları ve önerilerde bulunmaları için teşvik edilmektedirler. İnsan ilişkilerini önemseyen demokratik liderler, çalışanlarına her zaman destek olmakta ve her zaman karar alma süreçlerine katılmalarını istemektedirler (İbicioğlu vd. 2009: 6-7).

Eren'e (2005: 434) göre demokratik lider; Sorunların çözümünde takipçileriyle istişare etmeye özen gösterir ve onları karar sürecine aktif olarak katılmaya teşvik etmektedir. Demokratik lider, hedeflerin, planların ve politikaların belirlenmesi, iş bölümünün yapılması ve iş emirlerinin oluşturulması süreçlerinde çalışanlardan gelen önerilere önem vererek liderlik davranışını şekillendirmektedir. Bu yaklaşımıyla, alınan kararların takipçilerin görüşlerinden etkilenmesini ve bu görüşler doğrultusunda şekillenmesini sağlamaktadır. Demokratik lider, cezalandırıcı bir tutum benimsemek yerine takipçilerine arkadaşça ve sevecen bir şekilde yaklaşarak onların gururunu incitmeye dikkat etmektedir.

Demokratik lider, bireysel çalışmaları, istek, arzu, beklentileri ve yetenekleri önemsemekte, sorumlulukları tek elde toplamaktan çok yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Demokratik lider, grup içindeki farklı davranış ve pozisyon farklılıklarının kişileri etkilemesini engellemeye uğraşmaktadır (Çelik 2003: 25). Sistem işleyişi açısından, sıfırdan karar alma pozisyonunda bulunan yöneticilerin liderlik tarzlarının, hiyerarşik yapıya uygun bir şekilde demokratik liderlik anlayışını yansıtması gerekmektedir. Araştırmalar, sistemler arası birlikteliğin demokratik liderlik yönetimiyle etkili bir biçimde sağlanabileceğini ortaya koymaktadır (Bakır, 1998: 45). Demokratik/katılımcı liderlik tarzında liderler, astlarına rehberlik etmekte ve çalışanların işletmedeki karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek desteklemektedirler. Kriz dönemleri dışında işletmenin aldığı kararlara göre işletme hedeflerine yön vermekte, üyeleri planlama, karar verme ve organizasyon faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektedirler. Bireyler kendi inisiyatiflerinin risklerini kabul etmektedirler. Alınan kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Personle daha kibar davranılmakta ve insanlara değer verilmekte, ceza yerine ödül sistemini benimsenmektedir (Bakan, Büyükbeşe 2010: 75).

Örgütte üst yönetimin, çalışanlardan gelen farklı fikir ve isteklere olumlu bakmanın, farklı düşüncelere önem vermenin, iş ve örgütle alakalı her

çeşit karara astların katılımını teşvik etmesi duygusal birlikteliği artırdığını belirtmektedir (Allen, Meyer 1990: 14).

Demokratik liderlik fikri, karşılıklı güvene dayalı, her zaman grup olarak ilerlemeyi öngören, kontrol sisteminin yerine sorumluluk sistemini getiren bir yapıdır. Katılımcı liderler bir sinerji ortamı yaratarak bütünü tüm parçalardan daha etkili kılmaktadır. İşletmenin sorumluluğunu üstlenerek, amaçların gerçekleştirilmesi için kapsamlı bir yükümlülük ve sorumluluk taşımaktadırlar. Bu süreçler, liderin kafasında oluşturmak istediği ideal iş tarzına sahip olması durumunda gerçekleştirilmektedir. İdeallere ulaşmak için lider, yüksek performans sergileyerek hedeflerini başkalarıyla paylaşır, onların katkı ve desteğini alarak iş uyumunun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Öğretici, 2006: 65).

Ulukan'a (2006: 44) göre demokratik lider, grup içinde bir üye gibi davranarak, tüm işleri üstlenmez; bunun yerine, grup üyelerinin katkılarını ve katılımlarını teşvik etmektedir. Politikalar, liderin katkılarıyla grup üyeleri arasında tartışılarak ve ortak bir karar süreciyle şekillenmektedir. Faaliyetlerin kapsamı, bu tartışmalar sonucunda ortaya çıkan görüşler ve genel yaklaşımlar doğrultusunda belirlenmektedir. İş bölümü, grup üyeleri arasında eşit ve adil bir şekilde dağıtılmaktadır. Övgü ve eleştirilerde ise lider, objektiflik ilkesine bağlı kalır, kişisel duygulardan bağımsız olarak, her bireyi adil bir şekilde değerlendirmektedir.

Güney (1999)'e göre (akt. Polatoğlu, 2022: 56) demokratik lider, grup politikasını belirlemek amacıyla grup üyelerini tartışmaya teşvik etmektedir. Demokratik lider, görev ve sorumlulukları grup üyelerine aktarırken onlara güven duyduğunu açıkça ortaya koymakta ve grup üyelerinde özerklik hissini güçlendirmektedir. Ayrıca, demokratik lider, tartışma öncesinde grup üyelerine genel bilgi sunar ve çeşitli seçenekler sağlayarak nihai kararları almalarını grup üyelerine bırakmaktadır.

Demokratik liderlik, liderin tek başına karar almaktan ziyade, takım üyelerinin fikirlerini dinleyerek ve onların katılımını sağlayarak karar vermesini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, farklı perspektiflerin dikkate alınmasını ve daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Demokratik liderler, açık ve şeffaf iletişimle bilgi paylaşır ve takım üyeleriyle samimi bir ilişki kurmaktadırlar. Bu, güven ortamının oluşmasını sağlamakta ve takım üyelerinin liderleriyle daha iyi bir ilişki kurmalarını sağlamaktadırlar. Demokratik liderler, takım üyelerinin yeteneklerine ve bilgi birikimlerine güvenmektedirler. Onları görevlerde daha fazla sorumluluk almak için teşvik ederler ve gelişimlerine destek olmaktadır. Demokratik liderlik, liderin takım üyelerine rehberlik yapması ve onları desteklemesi anlamına

gelmektedir. Lider, takım üyelerinin gelişimini teşvik eder ve onlara yol gösterir, ancak aynı zamanda onların kendi potansiyellerini keşfetmelerine izin vermektedir. Demokratik liderlik, takım üyelerini dinlemeli ve onların duygularını anlamaya çalışmalıdır. Empatik bir yaklaşım, takım üyelerinin güvenini kazanmanın ve onlarla daha iyi ilişkiler kurmanın anahtarıdır. Karar alma süreçlerinde takım üyelerini dahil etmek için düzenli toplantılar düzenlemek önem arz etmektedir. Bu toplantılarda, fikirler paylaşılmalı, tartışılmalı ve ortak bir karara varılmalıdır. Liderler, takım üyelerine düzenli geri bildirimler vermelidirler. Ayrıca, liderin de takım üyelerinden gelen geri bildirimleri kabul etmesi ve bu geri bildirimlere uygun şekilde hareket etmesi önem arz etmektedir.

2.2. Demokratik Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Liderin söz, davranış ve kararlarından dolayı çalışanlar tereddüt etmediklerinde lider-çalışan birlikteliği yüksek olmakta ve bunun sonucunda liderle doğru ve açık iletişim ile güven oluşturulabilmektedir. Demokratik lidere duyulan güven neticesinde; çalışanlar işle alakalı sorunlarını herhangi problemlili bir durumla karşılaşmaktan korkmadan ifade edebilmektedirler. Demokratik lidere duyulan güven diğerlerine göre daha hızlı oluşmakta ve daha uzun sürmektedir (Işık 2014: 43).

Demokratik liderliğin faydalarından ilki, astların, lider kadar işletmeyi etkileyen değişikliklerle ilgilenerek planlar, hedefler, kararlar ve politikalar hakkında görüşlerini ifade etme çalışmalarında görülmektedir. İkinci fayda ise düşüncelerine, fikirlerine, inançlarına ve arzularına değer verilen çalışanların çalışma isteklerini olumlu yönde etkilemesi ve çalışanların psikolojik olarak tatmin olmalarıdır. Grup içindeki çatışmalar son bulmakta, yerini çalışma gücüne ve yüksek morale bırakmaktadır. Astların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, iş ortamında ortak karar almanın kalitesini artırmakta, kararların kabulünü artırmaya yardımcı olarak karar vermede astların memnuniyetini sağlamaktadır. Ayrıca bu liderlik biçimi, astların karar verme ve yeni görüş ve düşünceler ortaya koyma yeteneklerinin artmasına da katkı sağlamaktadır. Demokratik liderlik tarzının etkili yönlerinden biri, çalışanlar arasında bilginin yayılması ve astların motivasyon ve güç kazanımı olarak sayılabilmektedir (Dökel 2009: 59).

Demokratik liderliğin pratikte bazı dezavantajları vardır. Mesela; demokratik lider, kararlarda birlikte olmayı sağlamak istediği için zamanı iyi kullanamayabilir. Özellikle acil kararlar alınması durumunda sıkıntılar ortaya çıkabilir. Grubun etkinliğini artırdığı durumlarda karar verimliliğinde azalma ve karar alınamaması gibi bir durum söz konusudur

(Bakır 1998: 45). Otokratik liderlik tarzının tersine demokratik liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde karar verme olayının uzun olması zamanı iyi kullanamamaya sebep olabilmektedir. Önemli veya önemsiz bütün karar süreçleri yavaşlamaktadır. Diğer bir dezavantaj, çok sayıda çalışanı olan büyük örgütlerde oluşmaktadır. Bu tarz topluluklarda herkes konuya hakim ve yetkin olmasa da herkesin fikrini almaya çalışmak, hatta fikir vermeye zorlamak yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Büyük örgütlerde kararlar etkinliğini koruyamayabilir ve grup karar veremez duruma gelebilir (Eren 2001: 455).

Demokratik liderler teorilerini çalışanlarıyla paylaşma eğilimindedir. Böylece daha verimli ve etkin bir karar alma ortamı sağlanmaktadır. Çalışanlar kendilerini çalıştıkları organizasyonun bir parçası olarak hissettikleri için motivasyonları en üst düzeydedir. Ayrıca bu liderlik tarzının bir dezavantajı olarak ortak karar alma sürecinde karar verme durumunun yavaş ilerlemesinden dolayı kayıplar yaşanabilmektedir (Güner 2002: 10).

Demokratik liderler nihai kararları kendileri verseler de grubun diğer üyelerini karar alma sürecine katkıda bulunmaya teşvik etmektedirler. Bu durum astları veya grubun diğer üyelerini örgütteki değişimlere dahil ederek iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin yeteneklerini geliştirmelerine de olanak tanımaktadır. Çalışanlar, kariyerlerinin yönetiminin kendilerinde olması gerektiğini düşünmektedirler. Örneğin; çalışarak hak ettikleri terfi, insanları daha sonraki çalışmalarını için parasal bir ödüllendirmeden çok daha fazla mutlu etmektedir. Bu model, ekip çalışmasının bir nevi mecbur olduğu ve kalitenin zamandan daha çok önemli olması gerektiği durumlarda daha faydalı olabilmektedir (Bhatti vd. 2012: 193).

Eren demokratik liderlik tarzının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır (2005: 434).

Demokratik Liderlik Tarzının Avantajları	Demokratik Liderlik Tarzının Dezavantajları
-Lider kadar takipçiler de örgütü etkileyen şartlarla ilgilenir ve karar, amaç, plan ve politika konusunda önerilerde bulunmaktadır.	-En önemli dezavantajı zaman kaybına neden olmaktadır.
-Fikirlerine, düşüncelerine, inançlarına ve arzularına değer verilen izleyicilerin istek ve güduları olumlu yönde etkilenir ve psikolojik doyum sağlamaktadır.	-Maliyetlerde artışa neden olmaktadır.
-Grupta gerilimler ve çatışmalar kalkar, yerini ise yüksek iş gücü ve motivasyona bırakmaktadır	-Herkesin fikrini almak ve uzmanın bulunmadığı durumlarda fikir almak, dinleyiciyi zor durumda bırakabilir ve birçok yanlış düşüncelerin meydana çıkartılıp savunulmasına neden olabilmektedir.
-Kararlar grup aracılığı ile verildiği için kararlara bağlılık fazladır.	-Memnuniyetsizlik ve kırgınlık durumlarına neden olmaktadır.

Demokratik Liderliğin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

i. Demokratik Liderliğin avantajları;

-Yaratıcılığı artırma adına, katılımcı bir ortamda, farklı fikirlerin paylaşılması ve tartışılması, yaratıcılığı teşvik ederek, daha yenilikçi çözümlerin bulunmasını sağlayabilmektedir.

-Takım morali ve motivasyonu artırma adına, takım üyelerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların kendilerini daha bağlı hissetmelerini ve daha yüksek bir motivasyonla çalışmalarını sağlayabilmektedir. Bu da takımın moraline olumlu bir etki yapabilmektedir.

-Daha sürdürülebilir çözümler üretme adına demokratik liderlik, uzun vadeli düşünmeyi teşvik ederek sürdürülebilir çözümlerin bulunmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü kararlar, geniş bir bakış açısıyla ele alınmakta, tüm paydaşların ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır.

ii. Demokratik Liderliğin dezavantajları;

-*Karar Alma Süreci Uzun Sürebilir:* Demokratik liderlik, genellikle geniş bir katılım gerektirmekte, bu da karar alma süreçlerini yavaşlatabilmektedir.

Kararların alınması, farklı görüşlerin tartışılması ve uzlaşma sağlanması zaman alabilmektedir.

-*Kararsızlık ve Belirsizlik*: Geniş katılım ve görüş birliği arayışı, liderin net ve hızlı kararlar almasını zorlaştırabilmekte, belirsizlik ve kararsızlık yaratabilmektedir.

-*Çatışma ve Anlaşmazlıklar*: Farklı görüşlerin ifade edilmesi, iç çatışmalara ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Bu durum, ekip içindeki uyumu bozabilir ve verimliliği azaltabilmektedir.

-*Liderlik Sorunları*: Demokratik liderler, ekiplerinin onayını kazanmak zorundadır. Bu, liderin güçlü ve bağımsız bir şekilde liderlik yapmasını engelleyebileceği gibi liderlik becerilerini sınırlandırabilmektedir.

-*Etkisizlik*: Ekip üyelerinin sürekli olarak fikirlerini beyan etmesi ve karar süreçlerine katılması, bazen etkisiz sonuçlara yol açabilmektedir. Kararların yeterince hızlı ve etkili bir şekilde alınmaması, hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilmektedir.

-*Sorumluluk Dağılımı*: Kararların çok sayıda kişi tarafından alınması, sorumluluğun dağılmasına neden olabilmekte, başarısızlık durumunda kimin sorumlu olduğunu belirlemeyi zorlaştırabilmektedir.

-*Kaynakların Verimsiz Kullanımı*: Karar alma süreçlerinin uzunluğu ve tartışmalar, kaynakların (zaman, para, enerji) verimsiz kullanılmasına neden olabilmektedir.

3. Sonuç

Demokratik liderlik, çağdaş liderlik yaklaşımları arasında, bireylerin ve ekiplerin potansiyellerini en üst düzeye çıkaran, katılımcılığı teşvik eden ve örgütlerin daha sürdürülebilir ve yenilikçi olmasına katkı sağlayan bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, bireylerin sadece birer çalışan değil, süreçlerin aktif katılımcıları ve değer yaratan unsurları olduğunu kabul eden bir anlayışa dayanmaktadır. Demokratik liderler, çalışanların fikirlerini ve katkılarını sürecin ayrılmaz bir parçası haline getirerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı artırma potansiyeline sahiptir.

Araştırmalar ve uygulamalar, demokratik liderliğin iş tatmini, çalışan bağlılığı, inovasyon ve karar kalitesi üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda ekip içinde güçlü bir güven kültürü oluşturmaktadır. Çalışanlar, fikirlerinin ve katkılarının değerlendirildiği bir ortamda, daha yaratıcı, motive ve iş birliğine açık

hale gelmektedir. Ayrıca, demokratik liderliğin etik bir temele dayanması, örgütlerin sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşmasına ve toplum genelinde daha olumlu bir imaj kazanmasına da katkıda bulunmaktadır. Ancak demokratik liderlik tüm avantajlarına rağmen, uygulanması her zaman kolay değildir. Özellikle zaman kısıtlamaları, kültürel farklılıklar ve ekip içindeki bireylerin liderlik süreçlerine katılım konusundaki isteksizlikleri, bu liderlik tarzının uygulamasında bazı zorluklar ortaya çıkarabilir. Ayrıca, tüm ekip üyelerinin eşit katılımını sağlamak, iletişimde açıklık ve şeffaflık ilkesini korumak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, demokratik liderlerin yalnızca katılımcılığı teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri ve zorlu durumlarda dengeleyici bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

Demokratik liderliğin örgütsel ve bireysel düzeyde sağladığı faydaların daha iyi anlaşılması, liderlerin bu yaklaşımı benimsemesi için güçlü bir temel sunmaktadır. Demokratik liderliğin, değişen iş dünyası koşulları ve artan bireysel hak talepleri bağlamında, geleceğin liderlik modellerinden biri olmaya devam edeceği öngörülmektedir.

Sonuç olarak, demokratik liderlik, yalnızca bireysel ve örgütsel başarıyı değil, aynı zamanda kapsayıcılık, şeffaflık ve etik değerler gibi evrensel ilkeleri de destekleyen bir liderlik anlayışıdır. Bu nedenle, alan yazında demokratik yaklaşımların daha fazla incelenmesi ve bu alandaki uygulamaların teşvik edilmesi hem akademik hem de pratik açıdan önemli bir gerekliliktir. Demokratik liderlik, bireylerin ve örgütlerin karşılıklı olarak güçlendiği bir yapı oluşturarak, daha adil, yenilikçi ve sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmaya devam etmektedir.

Kaynakça

- Akbaba Ahmet ve Gözey Emrah (2020). “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Evaluation of School Principals’ Leadership Characteristics according to Deputy Principals’ Ideas)”. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155
- Allen Natalie J. ve Meyer John P. (1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Arıkan, Semra (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslan Hasan ve Uslu Barış (2014). “Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(173), 341-355.
- Avolio, B. J., ve Walumbwa, F. O. (2014). “*Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*”. Emerald Group Publishing Limited.
- Bakır, Müslim (1998). “Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı” Ankara: Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 4(4), 73-80.
- Baltaş, Acar (2003). “Ekip Çalışması ve Liderlik”, 5. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Baymur, Feriha (1990). “Genel Psikoloji”. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bhatti Nadeem, Maitlo Ghulam M., Shaikh Naveed, Hashmi Muhammed A. ve Shaikh Faiz M. (2012). “The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction”. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Choi, Sanghan (2007). “Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance”. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Çelik, Vehbi (2003). “Eğitimsel Liderlik”. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Daft, Richard L. (1991). “Management, The Dryden Press”, Second Edition.
- Dessler, Gary (1998). “Management”, Prentice Hall, Usa. (1998).
- Doğan, Metehan (2018). “Liderlik Yöntemleri ve Görenler Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dökel, Umut (2009). “Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eren, Erol (2001). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (2005). “İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası” (7. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, Turgay (1981). “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, Todaie Yayın No:191.
- Grint, Keith (2010). “Leadership: A Very Short Introduction”. Oxford: Oxford University Press.
- Güner, Şükrü (2002). “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Hoyraz Manyas, Fatma (2019). “Otokratik Ve Demokratik Liderlik Türleri İle Tükenmişlik İlişkisinin Sınırsız Kariyer Yönetimine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu Hasan, Özmen İbrahim ve Taş Sabahattin (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.
- İnce, Cemal (2013). “Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi, 35: 1-15.
- İzğören, Ahmet Şerif (2005). “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak”, Elma Yayınevi.
- Işık, Musab (2014). “Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karaca, Ömer Faruk (2017). “Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Northouse, P. G. (2018). “Leadership: Theory and Practice”. (8th ed.). Sage Publications.
- Öğretici, Ramazan (2006). “Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Önen Levent ve Tüzün Burak (2005). “İş dünyasında Geleceğin Yönetimi”. İstanbul:Epsilon Yayınevi.

- Özden, Yüksel (1999). "Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler Ve Oluşum", Ankara:Pegem Yayıncılık, 2. Baskı
- Robinson, S. P., ve Judge, T. A. (2019). "Organizational Behavior" (19th ed.). Pearson.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek (1998). "Örgütsel Psikoloji". Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tuncer Tokol, (2001). "İşletme". Bursa: Ezgi Yayınları.
- Şafaklı, Veli Okan (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 132-143.
- Şimşek, Şerif M. (2005). "Yönetim ve organizasyon" (8. Baskı), Konya: Günay Ofset.
- Taşkıran, Erkan (2005). "Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005). "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4 S. 14 (1-16).
- Tekarsan, Erdal (1989). "Sosyal Psikoloji". İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Terzi Ali R. ve Kurt Türker (2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", Millî Eğitim Üç Aylık Sosyal Bilimler Dergisi, 33(166), 98-113.
- Ulukan Mehmet (2005). "Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü" Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, James W. (1999). "What makes a great human resource strategy?", Human Resource Planning, Vol. 22 No.1, pp.11-14.
- Weiss, Donald H. (1993). "Başarılı Ekip Oluşturma". Çeviren: Erhan Tuskan. İstanbul: Rota Yayınlan.
- Woods, Pihilip A. (2004). "Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership", International Journal of Leadership in Education, 7(1), 3-26
- Yetim, Azmi (2000). "Sosyoloji ve Spor". Ankara: Top kar Matbaacılık.
- Yıldırım, Bahadır (2012). "Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yörük, Sinan (2000). “Eğitimde Demokratik Liderlik (Elazığ İli Örneği)”.
Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.