

Liderlik Tarzlarında İkilik: Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderlik

İfakat Atak¹

Özet

Liderler örgütün tüm süreçlerine nüfuz ederek örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemli bir göreve sahiptir. Örgütün yönetilmesi gereken pek çok kaynağı bulunmaktadır ve bu noktada örgütün etkinliğinin belirleyicilerinden biri de ona yapılan liderliktir. Bu çalışmanın amacı, kuramsal çerçeve ve uygulama bulgularına dayanarak, ikilik ve gerilim bakış açısıyla otoriter ve demokratik liderlik tarzlarını değerlendirmektir. Bu amaçla öncelikle otoriter ve demokratik liderlik kavramları tanımlanmıştır. Sonrasında iki liderlik tarzı arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ile bu liderlik tarzlarının örgütsel ve yönetsel açıdan yansımaları ele alınarak sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

Giriş

Örgütlerin etkinliği ve sürekliliği açısından önemli bir rol üstlenen liderlik, yönetim ve örgütsel davranış yazınının temel konularından biridir. Artan değişim, belirsizlik ve rekabet ortamı, günümüz örgütlerinde liderliğin önemini daha da belirgin hale getirmektedir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal canlılardır ve bu grupları yönetecek, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak lider veya yöneticilere ihtiyaç duyarlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 307). İnsanların oluşturduğu örgütlerde de belirlenen hedeflere ulaşılması ve çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda motive edilmesi için liderlik konusu ön plana çıkan konulardan biridir. Yazında liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Eren'e (1998) göre bu tanımlar incelenerek bir sentez oluşturulmaya çalışıldığına liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Zorlayıcılığı içermemesi

1 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuhadaroğlu M.Y.O., Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı, ORCID: 0000-0001-7429-2630

yönüyle liderlik yöneticilikten farklılaşmaktadır. Yönetici de belirlenen amaçları gerçekleştirmek için diğer bireyleri etkilemektedir ancak yöneticinin etkisi sahip olduğu pozisyonun getirdiği yetkilere dayanmaktadır. Buradaki yetki, yöneticiye sahip olduğu pozisyonun verdiği bir güçtür. Diğer taraftan liderlik sosyal etkileşim süreciyle ortaya çıkmakta ve başkaları üzerindeki etkileme becerisini ifade etmektedir (Ergeneli, 2017: 238). Basıklaşan organizasyon yapıları, güçlendirme uygulamaları, takım temelli organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar özünde pozisyona (makama) bağlı resmi otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, lider kavramını gündeme getirmiştir (Koçel, 2018: 585). Özellikle günümüz iş hayatında işletmelerin başarılı olması için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bölümün amacı, otoriter ve demokratik liderlik kavramlarını tanıtarak kavramlar arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ile bu kavramların örgütsel ve yönetsel yansımalarını ele almaktır.

Yönetim ve liderlik yazınında otoriter ve otokratik liderliğin büyük ölçüde birbiri yerine ve aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir çünkü iki kavram arasında karar alma ve denetim konularında ortak özellikler bulunmaktadır. Ancak bazı çalışmalarda iki kavram arasında farklılıklar olduğu da tartışılmaktadır. Örneğin Harms ve diğerleri (2018) yazında otokratik veya otoriter liderliğin, liderlik stillerine atıfta bulunurken büyük ölçüde ayırt edilemez olduğunu öne süren çalışmalara rağmen otoriter liderliği, daha baskıcı bir liderlik stili olarak ele almışlardır. Belirtilen nedenlerden dolayı bu bölümde, iki kavram arasındaki bu durum dikkate alınmış olup ağırlıklı olarak otoriter liderlik kavramı üzerinde duran çalışmalara yoğunlaşmıştır.

1. Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderlik

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar ve teoriler çoğunlukla lider ve davranışlarını farklı şekillerde sınıflandırmakta ve bunlar arasında karşılaştırmalar yapmaktadır. Dolayısıyla liderlik olayına farklı açılardan bakan ve değişik ölçütleri temel alan birçok sınıflama bulunmaktadır (Koçel, 2018: 613). İşte bu bölümün konusu bu sınıflamalar arasında yer alan Otoriter Liderlik ve Demokratik Liderliktir.

Otoriter liderlik, tüm yetkileri lidere vererek takipçilerin süreçlere katılımını en aza indiren bir liderlik tarzıdır. Bu sistemde lider kontrolü eline alarak görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda grup üyelerini yönlendirmektedir. Bunun yanında astların politika oluşturma ya da karar alma süreçlerine katılmalarını sağlayacak açık iletişim kanalları oluşturulmayarak kararlar tek taraflı olarak lider tarafından alınmaktadır (Karoli & Upadhyaya, 2024: 598).

Otoriter liderlik tarzı merkezi bir otoriteye dayanması, iletişimin yukarıdan aşağıya doğru işlemesi ve karar alma ile süreçler üzerinde sıkı bir kontrolün bulunması gibi temel özelliklerle karakterize edilmektedir (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025:108). Bu tarz liderler, astlarına karşı emredici bir tutum sergilerleyerek verilen talimatlara koşulsuz itaat bekler ve kurallara uyulmadığında yaptırım uygularlar. Aynı zamanda çalışanlarıyla aralarına mesafe koyarak gücü merkezde toplamayı tercih etmektedirler (Huang vd., 2015: 184). “Söyleneni yap” anlayışı temelinde çoğunlukla tek yönlü, kurallara dayalı yönlendirme söz konusudur ve çalışanlar günlük olarak yakından takip edilmektedir. Bu tutum genellikle iyi niyetli bir yaklaşımla sergilense de çalışanlara karşı ebeveyn-çocuk ilişkisini andıran bir yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır (Klatt & Hiebert, 2001: 113). Dolayısıyla burada çalışanlardan bir geri bildirim alınmamakta ve kararlar büyük ölçüde yönetici tarafından alınmaktadır.

Otoriter liderlikte liderin sahip olduğu güç kesindir. Liderin astından karşılıksız olarak bağlılık isteme hakkı bulunurken liderin bu duruma karşılık verme zorunluluğu yoktur. Burada ast gönülsüz bir şekilde lidere bağlı ve itaatkardır (Aycan, 2001: 6). Bu liderlik tarzına sahip kişiler, astlarını kendilerine koşulsuz itaat etmeye zorlama eğilimindedirler. Astlarına karşı katı ve sert davranışlar sergilemekte ve yöneltile eleştirilere karşı kapalı bir yaklaşım benimseyerek eleştirileri kabul etmemektedirler (Redeker vd., 441: 2014).

Farh ve Cheng (2000) babacan liderliğin bir bileşeni olarak ele aldıkları otoriterliği, astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol uygulayan ve astlarından sorgusuz sualsiz itaat talep eden bir liderin davranışı şeklinde ifade etmişlerdir. Kavramın kültürel köklerini de inceleyen araştırmacılar otoriter liderliğin Konfüçyüsçülük geleneğinden doğduğunu öne sürmüşlerdir. Konfüçyüsçü görüşe göre baba ile oğul arasındaki temel ilişki her zaman en üstün ve en belirleyici ilişki olarak kabul edilmektedir. Bu ilişki, diğer bütün toplumsal ilişkilerden daha önemli sayılmakta ve onların üzerinde konumlandırılmaktadır. Bu paralelde bu bakış açısının hakim olduğu kültürel bağlamlarda (Çin, Asya gibi) otoriter liderlik üzerine yapılan çalışmalar (Huang vd., 2015; Cheng vd., 2004) dikkat çekmektedir. Ancak Harms ve diğerlerine göre (2018) bu kültürel bağlamda otokratik liderliğin etkilerinin genellikle olumsuz olduğu da görülmektedir. Örneğin bazı araştırmalarda aşırı otoriter liderlerin takipçileriyle aralarına mesafe koyma eğiliminde olmaları ve astları hakkında genellikle daha olumsuz görüşlere sahip olmaları, lider-üye etkileşimini azaltmakta ve bunun sonucunda liderin astlarıyla iletişiminin zayıfladığı tespit edilmiştir.

Demokratik liderlik ise ortak karar alma, açık ve çok yönlü iletişim ile çeşitli paydaşların aktif katılımına verdiği önem gibi temel özelliklerle tanımlanmaktadır (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025:108). Hem büyük hem de küçük

sosyal gruplar açısından demokratik liderliğin tanımını sunan Gastil'e (1994) göre demokratik liderlik kavramsal olarak otorite konumu açısından farklılık göstermektedir. Bu liderlik tarzı üyeler arasındaki sorumluluğu dağıtmak, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak üzere üç işlevin yerine getirilmesiyle karakterize edilmektedir. Bir grubun pek çok veya tüm üyeleri bu işlevleri yerine getirmekte ve düzenli olarak lider ve takipçi rollerini değiştirmektedirler.

Demokratik liderlik kavramına değinmek bir dizi felsefi, politik ve sosyolojik soruyu gündeme getirmektedir (Woods, 2004: 3) çünkü demokrasi kavramının genel kabul görmüş tanımları olmakla birlikte geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Woods (2020) demokrasinin temel kavramlarından olan güç, iletişim, büyüme ve aidiyet konularından hareketle demokratik liderliği dar ve geniş manada kavramsallaştırmaya çalışmıştır. Buna göre demokratik liderlik anlayışı, insanları yalnızca liderin takipçileri olarak değil karar sürecine katılan aktif bireyler olarak görmektedir. Bu anlayış liderlik sürecinin insanları da kapsayacak şekilde yürütülebileceğini öne sürmektedir. Örneğin dar bir demokratik liderlik anlayışı bu süreci bir müdürün ya da okul yöneticisinin, çalışanlar ve öğrenciler gibi diğer kişilerin kendilerini danışılmış ve sürece dahil edilmiş hissetmeleri için benimsediği bir liderlik tarzı olarak görmektedir. Diğer taraftan demokratik liderliğin geniş bakış açısı ise sadece gücün paylaşımını ve anlayışı derinleştiren dönüştürücü bir iletişimi teşvik etmekle yetinmemektedir. Hem bireylerin örgütün etik ve sorumlu üyeleri olarak bütüncül biçimde gelişmesini hem de aidiyet ile bireyselliği birlikte güçlendiren bir topluluk içinde bireylerin ilişkisel iyi oluşlarının artmasını sağlamaktadır. Bu şekilde zenginleştirilmiş bir demokratik liderlik uygulaması grup genelinde hareketlilik duygusunu uyandırarak liderlik sürecini işbirlikçi bir süreç haline getirmektedir. Başka bir anlatımla Woods güç paylaşımını, dönüştürücü iletişimi, bütünsel öğrenmeyi ve ilişkisel iyi oluşu demokratik liderlerin eylemlerine yol gösterici ışıklar olarak sunmaktadır.

Demokratik lider; astlarına danışarak karar almaktadır. Kriz dönemleri dışında örgütün amaçları grubun kararlarına göre yön almaktadır. Bu liderlik tarzında astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eden bir yaklaşım mevcut olmakla birlikte astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşımaktadırlar. Böylelikle kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Demokratik liderler çalışanlara karşı naziktir ve onlara değer verir. Çoğunlukla ceza değil ödül sisteminin uygulandığı bu liderlik tarzında her türlü iletişim yolu açıktır (Şimşek vd., 2014: 153). Demokratik liderliğin temel özellikleri arasında katılımı teşvik etmek, açık iletişim kurmak, kararları müzakere yoluyla almak ve ekip üyelerinin potansiyelini geliştirmeye odaklanmak yer almaktadır. Bu liderlik yaklaşımının resmi örgütlerin ötesinde aile ortamları gibi gayri

resmi bağlamlarda da geçerli olduğu ve bu tarz yaklaşımın üyeler arasındaki bağlılığı ve uyumu artırdığı gösterilmiştir. Giderek daha karmaşık hale gelen iş ortamında, özellikle dijital ve çok kültürlü çağda, demokratik liderliğin sürekli uyum ve etkinliği sağlamak amacıyla diğer liderlik tarzlarıyla sinerji içinde incelenmesi (Daud vd., 2025: 2084) de önerilmektedir. Bu paralelde bir sonraki başlıkta bu iki liderlik tarzı arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ele alınmıştır.

2. Otoriter ve Demokratik Liderlik Kavramları Arasındaki Gerilim ve Etkileşim Alanları

Bir önceki başlıkta ele alınan otoriter ve demokratik liderlik tanımları, liderlerin anlayış ve davranış örüntüleri doğrultusunda kategorize edildiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlarla ilişkilerinde sergilediği davranış açısından otoriter lider daha katı ve mesafeli iken demokratik liderin iletişime açık olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Lewin, Lippitt ve White (1939) grup yaşamındaki davranış kalıplarıyla ilgili çeşitli sorulara yanıt aradıkları ve liderlik üzerine klasik bir araştırma olarak kabul edilen çalışmalarında demokratik ve otoriter liderlerin davranışlarını aşağıda sunulan Tablo 1'deki gibi örneklendirmişlerdir :

Tablo 1.

Otoriter Liderlik	Demokratik Liderlik
Tüm politikalar lider tarafından belirlenmektedir.	Tüm politikalar, liderin teşviki ve desteğiyle grup tartışması ve kararı sonucunda ortaya çıkmaktadır.
Grup hedefine ulaşmak için teknikler ve faaliyet adımları lider tarafından tek tek belirlendiğinden, gelecekteki adımlar grup üyeleri açısından büyük ölçüde belirsiz kalabilmektedir.	Grup hedefine ulaşmak için teknik tavsiye gerektiğinde lider, aralarından seçim yapılabilecek alternatif prosedürler önerebilmektedir.
Lider genellikle her üyenin yapacağı iş görevini ve çalışma arkadaşlarını belirlemektedir.	Üyeler diledikleri kişilerle çalışmakta özgürdüler ve görev dağılımı grubun takdirine bırakılmaktadır.
Lider, her üyenin çalışmasına dair övgü ve eleştirilerinde "kişisel" davranmakta ve işin nasıl yapılacağını gösterdiği zamanlar dışında gruba aktif olarak katılmaktan uzak durmaktadır.	Lider, övgü ve eleştirilerinde "nesnel" veya "gerçekçi" bir yaklaşım sergilemekte ve işin büyük bir kısmını üstlenmeden, ruhen sıradan bir grup üyesi olmaya çalışmaktadır.

Kaynak: (Lewin vd., 1939: 273)

Otoriter liderğin mantığı verimlilik ve kontrol üzerine kuruluyken bunun aksine demokratik liderlik kapsayıcılık ve paylaşılan güç üzerine kuruludur (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025: 106). Buna göre otoriter liderlikte karar alma süreçlerinin hızlandırılması, kaynakların etkin kullanımı ve süreçlerin sıkı bir denetim altında tutulması yoluyla verimlilik ve kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır. Demokratik liderlikte ise örgütlerde çalışanların karar alma süreçlerine katılması, yetki ve sorumluluğun paylaşılması ve kapsayıcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi temel alınmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yeterli seviyede nitelikli olmadığı örgütlerde demokratik liderlik uygulamalarında bir sınırlılık söz konusu olmaktadır. Özellikle kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğinde bu liderlik tarzının uygulanması dezavantajlı olabilmektedir. Örneğin batmak üzere olan bir gemideki kaptanın demokratik bir şekilde davranması zaman kaybına neden olacağından uygun bir liderlik tarzı olmayacaktır (Arıkan, 2001: 242). Huang ve diğerleri (2015) yazındaki bazı araştırmaların otoriter liderlik davranışlarının bireysel tutum ve davranışlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koyarken bazı araştırmaların ise verimlilik odaklı bir yaklaşımla, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve etkinliğin gerekli olduğu durumlarda otoriter liderliğin grup ya da bireysel performansı artırabildiğini ileri sürdüğünü görmüşlerdir. Bu bulgular bize liderlik tarzı konusunda durumsal bir yaklaşımın olduğunu göstermektedir.

Redeker ve diğerleri (2014) içlerinde otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının da yer aldığı bütüncü bir liderlik modeli sunmuşlardır. Bu genel liderlik modelinde, varolan liderlik yazını birleştirilerek aynı anda farklı liderlik tarzlarına denk gelinebileceği ileri sürülmüş ve lider ile yönetilenler arasındaki dinamik etkileşimlerin araştırılması için bir başlangıç noktası sunulmuştur.

Liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen teorilerden biri olan Davranışsal Liderlik Teorisinin ana fikri, lideri başarılı ve amaca ulaştıran hususun liderin kendisi kadar takipçilerinin de önemli olduğu ve liderin sergilediği davranış tarzıdır. Davranışsal Liderlik Teorisine katkı sunan ve liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilecek teorik çalışmalardan biri de Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisidir (Koçel, 2018: 595-599).

McGregor'ın X Teorisinin varsayımları şu şekildedir :

- Ortalama bir çalışan çalışmayı sevmez
- ve mümkün olduğunca iş yapmaktan kaçınır
- bu nedenle tehdit ve ceza kullanılarak çalışmaya zorlanmalıdır.

Diğer yandan Y teorisinin varsayımları ise şu şekildedir:

- Çalışanların çoğu tembel değildir,

- çalışanlar çalışmaktan zevk alır ve sorumluluk üstlenmeyi ister,
- çalışanların önemli bir kısmının hayal gücü yüksektir ve yaratıcıdırlar,
- çalışanların büyük çoğunluğunun iş yerlerine ilgi göstermemesinin nedeni yönetimin uygun ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlayamamasıdır (Chukwusa, 2018: 5).

McGregor'a göre liderlerin insan davranışlarına dair sahip oldukları inançlar ve varsayımlar liderlerin kendi davranışlarına da etki edecektir. Bu bağlamda X teorisinin varsayımlarına inanan yöneticilerin daha çok otoriter ve müdaleci bir tarzda davranacağı öngörülürken; Y teorisinin varsayımlarına inanan yöneticilerin ise daha çok demokratik ve katılımcı bir tarzda davranacağı öngörülmektedir (Koçel, 2018: 599).

Otoriter liderliğe kıyasla demokratik liderlik daha modern, insancıl ve ilişkisel teoriler bağlamında kendine yer bulmakta ve Douglas McGregor'un Y teorisine yakından ilişkilendirilmektedir. Bu kuram çalışanlara doğru yetkilendirme ve sorumluluk için uygun koşullar sağlandığında onların kendi kendini yönlendirebilen, yaratıcı ve içsel olarak motive olabilen bireyler olduğunu öne sürmektedir (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025: 107). McGregor'ın görüşüne göre yönetim X teorisi varsayımlarına bağlı kaldığında çalışanları büyük ölçüde göz ardı etmektedir. Oysa çalışanların çoğu gerçekte Y teorisinin varsayımlarına daha yakın olabilir. Bazı çalışanlar Y teorisine uygun bir gelişim potansiyeline sahip olabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevi, çalışanların bu potansiyeli iş ortamında ortaya koyabilecekleri uygun ve destekleyici bir ortam oluşturmaktır. Bu varsayımlar doğrultusunda liderliğin rolü ise çalışanların potansiyelini geliştirmek ve bu potansiyelin ortak amaçlar yönünde kullanılmasına rehberlik etmektir (Chukwusa, 2018: 5).

Bu bilgiler ışığında otoriter ve demokratik liderlik arasındaki gerilim ve etkileşim alanı açısından şu çıkarımlarda bulunulabilir. Eğer çalışanlar aslında Y teorisinin potansiyeline sahipse, otoriter liderlik bu potansiyeli bastırabilir. Aşırı kontrol içsel motivasyonu zayıflatabilir ve bireylerin gelişim kapasitesini görünmez hâle getirebilir. Böylece liderlik, potansiyeli açığa çıkarmak yerine sınırlandıran bir işleve dönüşebilir. Demokratik liderlik ise çalışanların potansiyelini ortaya çıkaracak "etkinleştirici ortamı" oluşturma kapasitesine sahiptir. Böylece liderlik, sadece yönlendiren değil potansiyel geliştiren bir süreç hâline gelebilir. Ancak burada her çalışanın X veya Y teorisinin varsayımlarına sahip olma potansiyelinin farklı olabileceği ve örgütsel bağlam önemlidir. Liderler, otoriter ve demokratik yaklaşımlar arasındaki dengeyi bağlamsal olarak kurarak hem potansiyel gelişimi hem de ortak hedeflere yönelimi birlikte sağlamayı amaçlayabilirler.

3. Otoriter ve Demokratik Liderliğin Örgütsel Sonuçları ve Yönetimsel Yansımaları

Liderlik, liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için astlarının gönüllü katılımını aradığı, bir kişinin grubun diğer üyeleri üzerinde sosyal etki yarattığı, belirli durumlarda hedefe ulaşma başarısına yönelik olarak bir bireyin veya bir grup bireyin faaliyetlerini etkileme sürecidir ve hem etkileyen kişi hem de etkilenen kişiyi içeren ilişki bir kavramdır (Bhatti vd., 2012: 192). Dolayısıyla beklenen örgütsel ve yönetsel sonuçların elde edilmesi açısından liderlik önemli bir konudur.

Lewin ve diğerleri 1939 yılında yaptıkları araştırma ile liderlik sürecinin kendisinin, örgütsel dinamikleri ve sonuçları derinden şekillendirdiğine dair ilk güçlü görgül kanıtı sunmuşlardır. Okul çocuklarından oluşan gruplar üzerinde yaptıkları araştırmada demokratik olarak yönetilen grupların daha yüksek motivasyon, yaratıcılık ve grup uyumu sergilediği görülmüştür. Buna karşılık otoriter olarak yönetilen grupların görevde üretken olsalar bile daha fazla saldırgan tavır takındıkları ve lidere bağımlılık gösterdikleri gözlemlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlikle yönetilen grupların ise en az üretken ve en kaotik grup olduğu gözlemlenmiştir (Rafiq-uz-Zaman vd., 2025: 107).

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda otoriter liderlerin çoğu başarılı olabilmektedir. Ancak bu tarz liderliğin başarılı olabilmesi için iyi bir alt yapıya sahip olunması ve çalışanlarında kendilerine emir verilmesinden hoşlanan kişiler olması gerekmektedir. Genellikle itaatkar, planlama ve karar alma süreçlerinde pasif kalmayı tercih eden çalışanlar açısından bu liderlik tarzı ilgi görmektedir (Arıkan, 2001: 240). Otoriter liderliğin bir ölçütü olarak otoriter yönetim tarzına da bakılabilir. Otoriter kişiler katı, esnek olmayan ve kurallara sıkı sıkıya bağlı insanlardır. Bu davranış tarzı belirsizliği azaltır. Eğer yöneticiler genelde otoriter davranıyorsa çalışanlar daha az belirsizlik yaşar. Çünkü yöneticiler iş ortamında kalıplaşmış ve tahmin edilebilir şekilde davranışlar sergilerler. Örgütteki yönetim stili daha esnek ve daha az kuralcı ise çalışma ortamında daha fazla belirsizlik olabilecektir (Thau vd., 2009). Otoriter liderlik, grup olarak karar alınması için gereken sürenin çok az olduğu zamanlarda ya da liderin grubun en bilgili üyesi olduğu durumlarda en iyi şekilde uygulanmaktadır. Bu liderler çalışanların görevlerini belirlemektedir. Görevlerin ne zaman bitirileceği zaman çizelgesi ile doğrudan belirlenmekte ve bu sayede bir amaca güçlü bir şekilde odaklanma sağlanmaktadır. Bu nedenle otoriter liderlik tarzının özellikle deneyimsiz ve/veya vasıfsız üyelerden oluşan bir takımın amaçlarına ulaşması noktasında işlevsel olacağı kabul edilmektedir (Chukwusa, 2018: 4). Diğer taraftan bu liderlik tarzı sorumluluk almaktan korkan, lidere bağımlı ve yaratıcılık düzeyi düşük çalışan profillerinin oluşmasına yol açma eğilimindedir.

Buna karşılık liderin çalışanların önceliklerine duyarlılık göstermesi, onlar açısından doğru ve kabul edilebilir uygulamaları hayata geçirmesi durumunda çalışanları kazanması söz konusu olmaktadır (Chukwusa, 2018: 5).

Otoriter liderlik bir değişim (alışveriş) sürecidir. Bu nedenle performansa dayalı koşullu destekler söz konusudur. Çalışanlar, kişisel isteklere ve araçsal ekonomik işlemlere hitap edilerek motive edilmektedir. Bu tarz liderler kontrolü sürdürmek için genellikle örgütsel bürokrasiyi, politikaları, gücü ve otoriteyi kullanmaktadırlar (Chukwusa, 2018: 3). Başka bir ifade ile burada lider ile çalışan arasındaki ilişkinin sergilenen performansa karşılık ödül esasına dayandığı ve motivasyonun bireysel çıkarların karşılanması üzerinden sağlandığı söylenebilmektedir.

Otoriter liderlik tarzı, problem çözümünde yaratıcı fikirlerin kullanımını sınırlayabilmektedir. Bu nedenle liderlerin kurumlarını yönetirken bu yaklaşımı ölçülü biçimde kullanmayı öğrenmeleri tavsiye edilmektedir. Bu liderlik tarzı bazı durumlarda iş yerinde başarı sağlamak için etkili olabilir ve kurumları tamamen işlevsiz hâle getirmez. Nitekim hem çeşitli eksikliklere hem de birçok avantaja sahiptir. Otoriter liderlik kısa vadede daha yüksek verimlilik sağlayabilir ancak uzun vadede inisiyatif eksikliği ve kurumsal çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Otoriter durumlarda görülen verimlilik artışı ise genellikle liderin performansı tanıyıp ödellendirmesi ve beklenen performans gösterilmediğinde devreye giren yaptırımların bir sonucu olmaktadır (Chukwusa, 2018: 6).

Yazında otoriter liderliğin bazı örgütsel ve bireysel sonuç değişkenlerini etkilediği yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Bu araştırmalar örgütsel ve yönetsel sonuçlar açısından aydınlatıcı olma potansiyeli taşımaktadır. Tunçbilek ve Kaya (2020) üretim sektöründe mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, genel örgütsel bağlılığa otoriter liderliğin etki ettiğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte otoriter liderliğin genel örgütsel bağlılığı açıklayıcılığı demokratik liderlikten daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumun örneklemden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Yeterli donanımına sahip olmayan, sorumluluk almaktan ve risk üstlenmekten kaçınan bireyler açısından otoriter liderlik tarzı; demokratik ya da serbestlik tanıyan liderlik anlayışına kıyasla daha uygun ve anlamlı görüldüğü çıkarımı yapılmıştır. Harms ve diğerleri (2018), yazındaki araştırmaların bir kısmının otoriter liderliğin takipçilerin performansı ve memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde yoğunlaştığını tespit etmişlerdir. Bu tarzdaki araştırmalarda otoriter liderlik türünün bireylerin örgüt tarafından daha az değer gördüklerini hissetmelerine neden olabileceği, aşırı otoriter liderliğin takipçilerde daha yüksek düzeyde sinizme ve rol çatışmasına yol açtığı, takipçilerin otoriter liderler tarafından

yönetildiklerinde daha az memnun oldukları ve otoriter liderlerin takipçiler üzerinde korku, öfke gibi olumsuz duygular uyandırma eğiliminde olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar bu liderlik türünün etkili olduğu durumları göstermeye yönelik araştırmalarında yazında yer aldığını tespit etmişlerdir. Bu tarzdaki araştırmalarda ise verimliliğin gerekli olduğu ve etkili iletişimin mümkün olmadığı veya tartışma için zaman olmadığı durumlarla birlikte zorlu ekonomik ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerde otoriter liderliğin etkili liderlik tarzı olabileceği ileri sürülmektedir. Huang ve diğerleride (2015) yaptıkları araştırmada, durumsallık bakış açısıyla uyumlu olarak, zorlu ekonomik ortamlarda üst düzey yöneticilerin liderlik stillerinin önemli olduğunu ancak performans üzerindeki etkilerinin farklı ekonomik yapıdaki bölgeler bağlamında değiştiğini tespit etmişlerdir. Hogg ve Adelman (2013) belirsizlik-kimlik teorisinden yola çıkarak kişinin kendisi hakkında belirsizlik hissetmesinin (öz belirsizlik) genel olarak liderliğe ve özellikle otoriter liderliğe yönelik tercihi artırdığına dair kanıtlar sunmaktadır. Belirsizlik-kimlik teorisine göre kişinin kendisi ve toplumdaki kimliği ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak algıladığı belirsizlik duyguları itici bir etkiye sahiptir ve bu etki belirsizliği azaltmak için motivasyon sağlamaktadır. Bu nedenle bireyler belirsizlik yaşadıklarında, kişisel belirsizliklerini azaltmak amacıyla gruplarla kimlik özdeşleşmesine yönelmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar belirsizlik durumlarında kişinin kendini güvence altına almanın bir yolu olarak otoriter liderlik tarzının benimsendiği bir grubun üyesi olmaya sıcak bakabileceklerini öne sürerek konuya farklı bir açıdan yaklaşmışlardır.

Cheng ve diğerleri (2004), otoriter liderliğin astların tepkileri üzerindeki etkisinin yalnızca otoriteye duyarlı (otorite odaklı) astlarla sınırlı kaldığını ve bu etkinin etik ya da iyiliksever liderliğin yarattığı etki kadar güçlü olmadığını ileri sürmektedir. Ayrıca modernleşme sürecinin otoriter liderliğin etkililiğini zayıflattığını ve bu durumun Bons (1984) tarafından öne sürülen liderliğin işlevselliği görüşünü desteklediğini vurgulamışlardır. Buna göre belirli bir dönemin toplumsal ve örgütsel koşullarına uygun olan liderlik tarzları, bu koşullarla uyumlu olmayan liderlik tarzlarına kıyasla daha etkili olabilmektedir. Pizzolitto, Verna ve Venditti (2023) otoriter liderlik üzerine yaptıkları sistematik literatür incelemesinde, son yirmi yılda alana olan ilginin Batı ülkelerinden Doğu ülkelerine doğru kaydığını tespit etmişlerdir. Araştırmanın temel sonucu ise önemli sayıda aracı, düzenleyici ve özel koşulun, otoriter liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkilerini değiştirebileceği bulgusudur.

Wang ve Guan (2018) otoriter liderliğin öğrenme hedefi yönelimi aracılığıyla çalışan performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve ilişkinin gücünün çalışanların güç mesafesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Huang ve diğerleri (2023) ise liderlik kapsitesinin, otoriter liderlik ile çalışanların görev

performansı ve duygusal örgütsel bağlılıkları arasındaki olumsuz ilişkiyi hafiflettiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar otoriter liderliğin, çalışanların iş çıktıları için nasıl ve hangi koşullar altında daha az zararlı olduğuna dair anlayışı genişletmeye katkı sunmaktadır.

Demokratik liderlik büyük ölçüde devlet ve hükümet yönetiminde incelenip uygulanmış ancak doğru yürütme ve etkinlik için kavramı örgütlerle ilişkilendirmek kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda Aristoteles, T. Hobbes, Platon, John Locke, Rousseau, E. Burke, John C., J. Madison gibi klasik ve neoklasik teorisyenlerin eserlerinden etkilenilmiştir (Dike & Madubez, 2015: 131). Günümüzde sadece hükümetler değil; şirketler, okullar ve diğer örgütler de etkin ve verimli bir yönetim anlayışı geliştirmek amacıyla demokratik liderlik anlayışını gündemlerine almışlardır.

Demokratik liderliğin farklı ortam ve gruplar için uygunluğunu değerlendirmek için sorulması gereken soruları listeyip bir karar ağacına entegre ederek pratik bir yol haritası sunmaya çalışan Gastil'e (1994) göre öncelikle sorunun niteliği değerlendirilmelidir. Sorunun bir grubun tüm üyelerini içerip içermediği, sorunun teknik bir çözümü gerektirip gerektirmediği, sorunun grup üyeleri tarafından tartışılırsa onlar için önem kazanıp kazanmayacağı, grup üyelerinin çıkarlarının eşit olup olmadığı gibi sorulara verilen cevaplar demokratik liderliğin uygun olduğu sonucuna götürdüğünde son olarak zamanın müzakereye izin verip vermediğine bakılmaktadır. Zaman müzakereye izin veriyorsa grubun demokratik bir karar alma sürecinden geçerek sonunda bir karara varabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak cevaplanması zor da olsa sorulması gereken soruların olduğu bu modelin uygulanabilir duruma gelmesinin, demokratik liderliğin değerine inanan bireylerin çabasının da olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Karar almayı acil durumlarda yavaşlatacağı için demokratik liderlik şekli başarısız olabilir. Doğal durumlarda ise demokratik lider ve grup üyeleri toplumsal bir birim şeklinde ve yapıcı bir gelişim içinde olmaktadır. Demokratik lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü artırarak buna daha etkili bir nitelik edindirmiş olmaktadır (Şimşek vd., 2014: 153). Woods'a (2020) göre demokratik liderlikte, liderliğin karmaşık ve yaygın bir olgu olarak ortaya çıktığı yapısal bağlam önemlidir. Demokratik liderlik, kapsayıcı katılımın değerli olduğunu açıkça gösteren bir kültür ile güç paylaşımına, dönüştürücü iletişime, bütüncül öğrenmenin ve ilişkisel iyi oluşun gelişimine fırsat sağlayan kurumsal alanlar ve kaynaklar gibi destekleyici yapılardan doğmakta ve bu yapılar aracılığıyla kendini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu tür destekleyici yapıların oluşturulması ve geliştirilmesi, katılımcı ve güçlendirici bir tarza

sahip olan liderlik eylemi kadar demokratik liderliğin de ayırt edici bir özelliği (Woods, 2020: 1) olarak görülmektedir.

Demokratik liderlik üzerine yoğun çalışmaları olan Wood (2005), demokratik liderliğin temel amaçlarını kitabında aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Demokratik liderlik, insanların dünyaya dair doğrulara ve en yüksek değerlere (etik akılcılık) yönelmelerinin teşvik edildiği ve desteklendiği bir ortam yaratmayı amaçlar.
- Demokratik liderlik, insanların etik akıl yürütmeyi uyguladığı ve farklılıkları diyalog (tartışmacı akıl yürütme) yoluyla aşmanın yollarını aradığı bir ortam yaratmayı amaçlar.
- Demokratik liderlik, insanların içinde buldukları kurumların, kültürün ve ilişkilerin oluşumuna aktif olarak katkıda buldukları bir ortam yaratmayı amaçlar (karar alma sürecinde akılcılık). Demokratik liderlik, örgütün tümüne yayılır ve liderliğin farklı kişi ve birimler arasında dağılmasını teşvik ederek bunu tanır ve güçlendirir.
- Demokratik liderlik, hem liderlerin hem de diğer çalışanların insani potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve gelişimlerine katkı sağlar (gelişim odaklı akılcılık).
- Demokratik liderlik, çeşitliliğe saygıyı teşvik eder ve kültürel ile maddi eşitsizlikleri azaltmaya yönelik hareket eder (sosyal adalet).

Buradan yola çıkarak demokratik liderlik yaklaşımında çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildiği, katılım sağlayabildiği ve ortak değerler etrafında birleşebildiği bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlandığı görülmektedir. Dolayısıyla burada liderlik sadece hedeflere ulaşmayı değil aynı zamanda örgüt içinde ortak faydayı aramayı ve geliştirmeyi de kapsamaktadır.

Demokratik liderliğin de örgütsel ve yönetsel açıdan yansımalarını yazında yapılan araştırmalarla görebilmekteyiz. Dike ve Madubez (2015) demokratik liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirmiş ve bu liderlik yaklaşımının benimsenmesinin verimlilik artışı sağladığını tespit etmişlerdir. Çalışmada demokratik liderliğin, çalışanların karar alma süreçlerine sürekli katılımıyla yüksek performans elde edilmesinde önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Bu liderlik tarzının yöneticilere doğru kararlar alma ve iş birliği yapma yeteneği kazandırırken çalışanlarda ise daha yüksek güven uyandırarak örgütsel performansı artıracakları vurgulanmıştır. Sonuç olarak liderlerin örgüt ortamlarında ve diğer alanlarda demokratik liderlik tarzını sıkça uygulamaları ve hem çalışanları hem de örgütü ilgilendiren karar alma süreçlerine çalışanları da dahil etmeleri önerilmektedir. Daud ve diğerleri

(2025) demokratik liderlik tarzlarının etkilerini araştıran çeşitli çalışmaların bulgularından yola çıkarak bir yazın incelemesi yapmıştır. İncelemenin odak noktası farklı bağlamlardaki demokratik liderlik uygulamalarının öğretmenler, memurlar ve çalışanların performansı, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bulgular, demokratik liderlik tarzlarının bağımlı değişkenler üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak demokratik liderlik tarzı, örgütsel etkinlik ve performansı artırmada güçlü bir belirleyici olarak görülmüş ve tüm organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmak için demokratik liderlik tarzlarını uygulamaları tavsiye edilmiştir. Farklı araştırmalarla demokratik liderlik tarzının iş tatmini (Bhatti vd., 2012; Tatar vd., 2024), örgütsel bağlılık (Tunçbilek & Kaya, 2020), örgütsel verimlilik (Oussible & Tinaztepe, 2022), örgütsel performans (Hilton vd., 2021) gibi sonuç değişkenlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda demokratik liderliğin genellikle çalışan ve örgüt performansı ile ilişkilendirildiği görülmekte ve performans kavramına vurgu yapılmaktadır.

Sonuç

Liderler örgütün tüm süreçlerine nüfuz ederek örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi açısından önemli bir göreve sahiptir. Örgütün yönetilmesi gereken pek çok kaynağı bulunmaktadır ve bu noktada örgütün etkinliğinin belirleyicilerinden biri de ona yapılan liderliktir. Yazında farklı bağlamlarda yapılan liderlik araştırmalarında liderliğin, bireysel ve örgütsel sonuçları şekillendirdiği ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise öncelikle otoriter ve demokratik liderlik kavramları tanıtılmıştır. Sonrasında iki liderlik tarzı arasındaki gerilim ve etkileşim alanları ile bu liderlik tarzlarının örgütsel ve yönetsel açıdan yansımaları yazın ve yapılan çalışmalar bağlamında ele alınmıştır.

Tannenbaum ve Schmidt'in (1958) Liderlik Modeli, liderlik tarzlarının keşfi açısından zengin bir aralık sunmaktadır. Yazındaki bu öncü teoriye göre başarılı liderler liderlik yaklaşımlarını her bir görevin özel zorluklarına, örgütün kendine has dinamiklerine ve çalışanların beceri seviyelerine göre şekillendirmektedir. Bu bağlamda her bir liderlik tarzının ekonomik, sosyal ve kültürel bağlamlara göre kendine has sorunları veya getirileri olabilir. Bu nedenle otoriter ve demokratik liderliğin uygulanabilirliği bağlama göre değişebilir. Örneğin basit bir sorun ve çözüm yolunun bilinir olduğu durumlarda demokratik liderlik uygun olmayabilir. Örgütsel davranış açısından bakıldığında demokratik liderlik, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eder, fikir alışverişini, açık iletişimi ve ortak bir akıl oluşturmayı destekler. Burada lider hem karar alma sürecinde aktif olarak yer alır hem de çalışanların katılımını kolaylaştırarak

bir müzakere ortamı oluşturmaktadır. İnsanlar ve görüşleri bu liderlikte vurgulanmakta ve performansın bu sayede artacağı üzerinde durulmaktadır. Otoriter liderlik ise özellikle otoriteye yüksek düzeyde önem atfeden astlar açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak bu liderlik tarzının otorite yönelimi düşük olan astlar ya da çalışanlar için aynı ölçüde olumlu etkiler yaratma ihtimali daha düşük görülmektedir. Yazında otoriter liderliğin olumsuz özellikleri vurgulanmakla birlikte bu liderlik tarzının potansiyel olumlu etkisini araştırmaya başlayan çalışmalarında olduğu görülmektedir. Otoriter tarzın günümüz iş yaşamında gerektiği durumlarda ve nadiren uygulanması gereken bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Çünkü katı ve emrivaki bir yaklaşım çalışanların işlerine olan bağlılığını, motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşmasını engelleyebilir. Ancak bazı durumlarda astların otoriteye yönelim düzeyi artabilmektedir. Örneğin zorlu ekonomik ortamlarda çalışanlar işlerin kaybetme korkusu yaşayabilir bu nedenle daha itaatkar davranarak otoriter liderliğe daha sıcak bakabilirler.

Bir örgütün performansını ve çalışma ortamını şekillendiren temel faktörlerden birisi liderlerin benimsediği liderlik tarzıdır. Doğru liderlik tarzının çalışanları en yüksek potansiyellerine ulaşmaları için yönlendirebileceği, motive edebileceği ve güçlendirebileceği kabul edilmektedir (Daud vd. 2025: 2084). Örgütler farklı nitelikte, farklı kişilikte, farklı kültürlere sahip olan insanlardan oluşan sosyal sistemlerdir. Bazı çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınarak emir ve talimatlar doğrultusunda iş yapmayı sevebilir. Bazı çalışanlar ise sorumluluk almayı ve karar süreçlerine katılmayı seven bir yapıda olabilir. Dolayısıyla bu farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi çalışanların ve örgütlerin etkinliği açısından önemlidir. Sonuç olarak örgütün misyonu ve vizyonu ile çalışanları ortak noktada birleştirerek çalışanların davranışlara yön veren, çalışanlara ilham olarak onların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkaran liderlerin örgütler için stratejik bir güç potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

Dünyada değişim sürekli ve hızlı şekilde gerçekleşmektedir. Örgütlerin ayakta kalması için yenilik yapması gerekmektedir. Dolayısıyla bir yandan hızlı kararlar alınması gerekirken aynı zamanda yenilik yapılması için çalışanlarla fikir alışverişi yapılması gerekmektedir. Böyle bir tabloda liderlik uygulamalarında değişebilmekte ve iki ayrı uç olarak görünen otoriter ve demokratik liderlik tarzının yerine ve zamanına göre uygulanması gerektiği düşünülmektedir. Liderlikte Durumsallık Teorisinde de vurgulandığı üzere liderlik tarzının koşullara bağlı olarak değişebileceği unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192-201. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*. 1-11. <https://www.proquest.com/docview/2164513224/fulltextPDF/F2765AEFE321446FPQ/1?accountid=15729&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Daud, F., Ibrahim, A. I., Adam, S., Duhi, P. A., & Sibula, K. (2025). Literature review: analysis of democratic leadership styles. *International Journal of Health, Economics and Social Sciences (IJHESS)*, 7(4), 2083-2089. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i4.8255>
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. baskı). Beta Basım Yayım.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel davranış – örgüt ve birey*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Li, J.T., Tsui, A.S., Weldon, E. (Ed.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (ss. 84-127). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human relations*, 47(8), 953-975.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>

- Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty–identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues*, 69(3), 436-454. <https://doi.org/10.1111/josi.12023>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180-200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>
- Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A. A., & Zhu, D. (2023). When is authoritarian leadership less detrimental? The role of leader capability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 707. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010707>
- Karoli, G. B., & Upadhyaya, A. (2024). Educational leadership and learners' academic achievement in secondary schools in developing countries: a critical review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50(8), 595-608. <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i81558>
- Klatt, B., & Heibert, M. (2001). *The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17.baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Oussible, N., & Tinaztepe, C. (2022). The effect of democratic leadership style on organizational productivity by the mediating role of employee performance in Turkey. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)*, 9(1), 6-16.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4.baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Rafiq-uz-Zaman, M., Bano, S., & Naveed, Y. (2025). Comparative analysis of authoritative and democratic leadership styles and their impact on school management effectiveness. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(2), 105-117. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i2.132>
- Redeker, M., de Vries, R. E., Rouckhout, D., Vermeren, P., & De Fruyt, F. (2014). Integrating leadership: The leadership circumplex. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 435-455. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.738671>
- Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemici, T. (2014). *Davranış bilimleri* (2.baskı). Eğitim Yayınevi.

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Institute of Industrial Relations*.
- Tatar, O. F., Uzun, N. B., & İnandı, Y. (2024). Otokratik ve demokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(4), 107-140. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1472491>
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International journal of leadership in education*, 7(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>
- Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. Paul Chapman Publishing.
- Woods, P.A. (2020). *Democratic leadership*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.609>

