

Araştırma Makalesi / Research Article

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ: LİTERATÜR TARAMASI*

Dr. Lütfi SÜRÜCÜ 

Avrupa Liderlik Üniversitesi, KKTC (lutfi.surucu@elu.edu.tr)

ÖZET

Yapılan araştırmalar lider üye etkileşimi kalitesinin, çalışanların; iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını artırarak örgütün performansına olumlu önde katkı sağladığını göstermektedir. Bu nedenle lider üye etkileşimini anlamak uygulayıcılar ve araştırmacılar için faydalı olacaktır. Bu çalışmada, ikincil kaynaklar kullanılarak lider-üye değişimi ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu maksatla lider üye etkileşimi teorisinin tanımı, kavramsal çerçevesi, teorik temelleri, teorinin gelişim süreci ve lider üye etkileşiminin örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan bu çalışma uygulayıcıların lider üye etkileşimi daha derinden anlamasına yardımcı olurken lider üye etkileşimine yönelik araştırmalarda kaynak teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Sonuçlar.

LEADER MEMBER EXCHANGE: LITERATURE REVIEW

ABSTRACT

The studies have shown that, high quality interaction between leader and members could lead to increase their job satisfaction, motivation, organizational commitment and performance. Therefore, it is useful for practitioners and researchers to understand leader member exchange relations. In this study, a conceptual framework about leader member exchange was composed by using secondary sources. For this purpose, the definition, conceptual framework, theoretical foundations of the theory of leader member exchange, the development process of the theory and organizational results of leader member exchange are included. While this study helps practitioners to understand the leader member exchange more deeply, it is considered that it will be a source for research on leader member exchange.

Keywords: Leadership, Leader Member Exchange, Organizational Outcomes.

* Bu çalışma, Lütfi Sürücü'nün "İnsan kaynakları uygulamalarının bireysel ve örgütsel çıktıları: Liderin rolü üzerine turizm sektöründe bir araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Liderlik araştırmaları sosyal bilimlerde en çok araştırılan konular içerisinde yer almaktadır. Ampirik araştırmalar, liderlerin bireysel, grup ve örgütsel performansını önemli ölçüde etkilediğini belgelemektedir (Şeşen vd., 2019). Önemli örgütsel etkileri nedeniyle liderlik araştırmaları gün geçtikçe artmakta ve araştırmacılar tarafından farklı liderlik teorileri literatüre kazandırılmaya çalışılmaktadır. Geliştirilen tüm liderlik teorileri, liderin farklı özelliklerine vurgu yaparak liderlerin gerçekte ne yaptığını inceler (Erdoğan & Bauer, 2014). Literatürde liderlik teorileri çeşitlilik gösterse de geliştirilen tüm liderlik teorileri, liderlerin örgütsel hedeflerin başarılmasına katkıda bulunan bireyler ve gruplar üzerindeki etkilerinin aynı olduğu varsayımına dayanır. Liderlik araştırmacılarının çoğu, liderlerin bireysel takipçiler üzerindeki etkisini incelerken, liderlerin genel davranışları ya da çalışanların liderlere karşı tutumları üzerinde odaklanmaya eğilim gösterirler (Ilies vd., 2007).

Liderlerin alışanlar üzerindeki etkisini anlamak için alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider üye etkileşimi, liderin her bir takipçiyle kurduğu ikili ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına odaklanmaktadır (Dansereau vd., 1975). Bu yönüyle lider üye etkileşimi, diğer liderlik teorilerinden ayrılır (Gerstner & Day, 1997).

Lider üye etkileşiminin (LÜE) temel ilkesi, liderin takipçileri ile farklı türlerde değişim ilişkisi geliştirmeleri ve bu ilişki niteliğinin, çalışanların davranışlarını etkilemesidir (Liden & Maslyn, 1998; Sparrowe & Liden, 2005). Bu bağlamda LÜE teorisinde, lider ve çalışan arasında gelişen ilişkinin kalitesi; bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerinde sonuçların yordayıcısı ve lider etkilerini anlamanın anahtarı olarak görülmektedir (Erdoğan & Bauer, 2014). Başlangıçta genel liderlik tarzı yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen LÜE teorisi, ikili ilişkilerin gelişimini ve liderlik süreçleri ile çıktıları arasındaki bağlantıyı açıklamak yönüyle sosyal bilimlerde sık araştırılan bir konudur. Bauer & Erdoğan (2015) yaptığı incelemede LÜE teorisinin 2013-2015 yılları arasında 600’den fazla araştırmaya konu olduğunu belirtmektedirler.

LÜE’ye yönelik araştırmaların gün geçtikçe artđı düşünöldüğünde, bu araştırma temel amacı, LÜE’ye yönelik araştırmalara kaynak teşkil etmek ve uygulayıcılar arasında LÜE’ye yönelik farkındalık yaratmaktadır. Bu maksatla araştırmada önce LÜE teorisinin tanımı ve kavramsal çerçevesi, diğer liderlik teorilerine göre ayırt edici özellikleri, teorik temelleri ve LÜE’nin örgütsel sonuçlarına yönelik literatür oluşturulmuştur.

2. Literatür

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacına uygun olarak LÜE teorisinin tanımı ve kavramsal çerçevesine yönelik literatüre yer verilecektir.

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Liderin astları ile olan etkileşimini inceleyen birçok liderlik araştırması, liderin tüm astlarına karşı benzer tavırlar sergilediğini ve aynı şekilde davrandığını var saymaktadır (Sürücü & Şeşen, 2019). 1975 yılında Dansereau vd. ise liderin tüm astları ile örnek olmayan biçimde iletişim kurduğunu ve aynı şekilde davranmadığını belirterek, her bir üye için farklı liderlik tarzları sergilediği fikrini ortaya çıkarmışlardır. Lider ile üye arasında oluşan karşılıklı iletişim seviyesine odaklanması yönüyle LÜE teorisi diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır.

LÜE'ye göre, üyeleriyle etkileşimi farklı olan ve gücünü üyeleriyle etkileşimden alan liderin astlarına karşı sergilediği tutum ve davranışları farklıdır. Bu tutum ve davranışları belirleyen temel etken ise bireysel ilişki ve karşılıklı etkileşimdir. Bu özelliğiyle, lider ile üye arasındaki ilişkinin en sağlıklı incelenilebileceği model olarak LÜE modeli gösterilebilir.

LÜE'de lider ile üye arasındaki ilişkinin üyelerin benimsedikleri rollere göre şekilleneceği ve mevcut ilişkinin iş yaşamı dışına da taşınabileceği söylenebilir. Bu ilişkiler, grup içi (yüksek kaliteli) ve grup dışı (düşük kaliteli) olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Grup içindeki üyeler lideriyle sadece resmi ilişki içinde değillerdir. Bu da grup içinde olan üyelerin lideriyle olan ilişkilerini daha kaliteli kılar. Bu nedenle grup içindeki üyeler, LÜE açısından yüksek nitelikli gruplar olarak da isimlendirilir. Yüksek nitelikli olarak adlandırılan grup içindeki üyeler liderlerinden ayrıcalık ve öncelik gördükleri için grup dışındaki üyelere oranla daha fazla güce ve etkiye sahiptir. İlişkinin kalitesi ve liderle geçirilen zaman miktarı, arttıkça üyelerin verimlilik, memnuniyet, motivasyon ve örgütsel bağlılıkları artacak böylelikle performansı yükselecektir. Bunun sonucu olarak grup içindeki üyeler, liderleri tarafından sözlü ya da yazılı olarak daha çok takdir edilecek ve ödüllendirilecektir. Diğer kategoride bulunan grup dışı üyelerin ise lideriyle iletişimi daha seyrek ve biçimsel olacak ve yüksek nitelikli gruba göre daha az ödüllendirilerek destek görmeyeceklerdir (Çalışkan, 2015; Sürücü & Şeşen, 2019). Düşük kaliteli etkileşim olarak adlandırılan grup dışı üyeler, rutin işlerini yapmakta ve liderleriyle açık bir etkileşimde bulunmamaktadırlar. Grup dışı üyeler, örgüt için tüm enerjisi ve potansiyelini kullanmazken (Tanrıverdi & Kahraman, 2016), örgütten gelecekle ilgili beklentisinin de olmamasından dolayı, örgüt hedef ve doğrultuları kapsamında işbirliği içerisine girmezler. Bu üyeler kendilerinden ne isteniyorsa onu yerine getirecek ve bunun dışında örgüte kendi isteğiyle bir katkıda bulunmayacaktır (Liden & Maslyn, 1998). İş sözleşmesinin gerektirdiği kadar çalışan grup dışı üyelere liderler tarafından rutin görevler verilir, görevlerinde daha az geri bildirimler alır ve bu nedenle zamanla beklentileri azalır. Liderleriyle zayıf ilişki kuran üyelerin, liderine yeterince ulaşamaması, daha az güvenilmesi ve desteklenmesi, iş tatminsizliğine yol açar ve beraberinde çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltır (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

2.2. LÜE Teorisinin Diğer Liderlik Teorilerine Göre Ayırt Edici Özellikleri

Örgüt üyelerinin davranış biçimini büyük ölçüde belirlemesi ve örgütlerin başarısında önemli katkıları nedeniyle liderlik, birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Sürücü & Şeşen, 2019). Lideri anlamaya yönelik yapılan araştırmalarda bireysel özellikler, davranış ve durumsal farklılıklardan kaynaklanan farklı türde liderlik tarzları ortaya koyulmuştur. Modern liderlik tarzları olarak adlandırılan bu liderlik tarzları (dönüşümsel, işlemsel, karizmatik vb.) günümüzde de gelişerek devam etmekte ve yeni liderlik tarzları (karanlık liderlik, akademik liderlik vb.) ortaya çıkmaya devam etmektedir (Şeşen vd., 2019). Liderlik tarzlarına yönelik yapılan araştırmalarda, liderlerin takipçileri üzerindeki etkisi incelenirken, liderlerin genel davranışları ve üyelerine karşı genel tutumları üzerine odaklanılmaktadır. Liderin tüm astlarına karşı aynı davrandığı yaklaşımdan ortaya çıkan bu liderlik türlerinde örgütsel hedeflerin başarılmasında liderin tüm grup üzerindeki etkileri araştırılmış ve bireysel farklılıklar göz ardı edilmiştir (Dansereau vd., 1975). Fakat lider, kaynakların sınırlı olması (Bauer vd., 1996), bireysel farklılıklar (Kinicki & Vecchio, 1994) ve zaman baskısı (Bauer vd., 1996) gibi nedenlerden dolayı astlarıyla farklı ilişkiler geliştirmektedir. Üyeleriyle etkileşimi farklı olan ve gücünü üyeleriyle olan etkileşimden alan liderin tutum ve davranışlarını belirleyen

temel etken ise bireysel ilişki ve karşılıklı etkileşimdir (Williams vd., 2016; Sürücü & Şeşen, 2019). Liderin, üyeler arasındaki iki taraflı ilişkiye odaklanması, mevcut etkileşimi anlaması ve etkileşimin nasıl geliştiğini tanımlaması özelliğiyle, lider ile üye arasındaki ilişkinin en sağlıklı incelenebileceği model olarak LÜE modeli gösterilebilir.

LÜE, liderlik süreçleri ile çıktılar arasındaki varsayımları ve ilişkileri incelemesi yönüyle literatürde farklı ve yararlı yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. İlk olarak Dansereau ve meslektaşları tarafından önerilen LÜE (Dansereau vd., 1975), lider üye arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanarak diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. LÜE, analiz düzeyi olarak ikili ilişkiyi benimsemesi yönüyle benzersizdir. Teori zaman içerisinde değişim ve gelişime uğramasına rağmen bu temel analiz birimi (karşılıklı ilişkilere odaklanması) değişmemiştir. LÜE'ye göre, lider ve takipçi arasında gelişen ilişkinin kalitesi; bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerinde sonuçların yordayıcısı ve lider üye arasındaki ikili ilişkinin kalitesi, lider etkilerini anlamamanın anahtarı olarak görülmektedir (Erdoğan & Bauer, 2014).

LÜE teorisi, başlangıçta genel liderlik tarzı yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilmiştir. 35 yılı aşkın deneysel araştırma ve teorik gelişimin ardından LÜE teorisi, liderlik yaklaşımlarına alternatif bir liderlik tarzı sunmaya devam etmektedir.

2.3. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Birçok açıdan LÜE teorisi, lider ile üyeleri arasında daha güçlü bir denge kurulmasını gerektiren Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine ve Vroom'un (1964) beklenti teorisine uygundur. Bu teorilere göre iyi bir performans, ancak makul bir beklenti düzeyi olduğunda ve lider ile üye arasındaki sosyal değişim adaletli ve eşit olduğunda elde edilebilir. Bu teorilere ilave olarak Scandura (1999) ise rol teorisi ve adalet yaklaşımının da LÜE gelişimde etkisi olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, LÜE'nin gelişmesinde katkıda bulunan; sosyal değişim, eşitlik, adalet, beklenti ve karşılıklılık teorileri aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory), bireyler arasındaki ilişkiyi bir tür kaynak değişimi (mübadele) olarak incelemektedir. Örgüt içi davranışları anlamak için etkili kavramsal paradigmalardan biri olmakla birlikte sosyal davranış açıklamaya yöneklilik en eski teoridir. Öncü çalışmaları Homans (1958) ve Emerson (1962) tarafından yapılan sosyal değişim teorisi Blau (1964) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Türkiye'deki araştırmalarda ise "Sosyal Değişim", "Sosyal Mübadele" ve "Sosyal Etkileşim" teorileri olarak çeşitli şekilde isimlendirilmiştir.

Blau'ya (1964) göre, sadakat, bağlılık, güven ve kişisel sözleşmeler, sosyal değişim teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu kavramlar zaman içerisinde üyelerin, neden örgütlerine sadakat gösterdiği ve resmen ödüllendirilmeyen ve zorlanmayan davranışlarda bulunduğunu açıklamaktadır. Sosyal değişim teorisine göre; lider çalışanına karşı olumlu bir davranış gösterdiğinde, çalışanında bu olumlu davranışlara karşı liderinin başarısına katkı sağlayacak davranışlar göstereceğini belirtmektedir. Dolayısı ise çalışanın davranışlarını belirleyen karşılıklı ilişki ve etkileşimdir.

Yönetim araştırmaları, çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarına odaklanırken, sosyal değişim teorisyenleri örgüt içindeki davranışların yanı sıra örgüt dışında da lider-çalışan

etkileşimini etkileyen ikili ilişkilere odaklanmışlardır. Bu anlamda LÜE'nin temellerini oluşturmaktadır. Özetle sosyal değişim teorisi, liderin gücünün, üyesiyle karşılıklı etkileşim süreciyle ilgili olduğu ve grup içi/dışı davranışların oluşumunu ilişki sürecine dayanarak açıklayan bir teoridir (Liden vd., 1997).

Sosyal değişim teorisi, karşılıklı etkileşime vurgu yaparak, çalışanların kendi örgütleri adına gayret sarf etmeye motive olduklarını açıklamamın iyi bir yoludur. Fakat bu teorinin eksikliği, liderin, bir çalışanın iş performansını iyileştirmek için gerekli olan güven ve saygıyı nasıl kazanacağını açıklamamaktadır (Walumbwa vd., 2011). Örneğin, sosyal değişim teorisi, yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisinin, çalışanların fazladan çaba sarf etmesi için nasıl motive olduklarını açıklayabilirken, teori, çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlayacak kişisel etkililik duygusunu nasıl kazanacaklarını belirtmemektedir. Bu konuda Scandura (1999), her iki taraf için değişimin eşit ve adaletli olarak algılanmasının kişisel etkililik duygusunu artıracağını değerlendirmektedir.

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Festinger (1957) eşitsizliği “Kişinin, algılanan iş girdilerinin ve/veya çıktılarının, kıyasladıkları diğer insan/insanlarla eşdeğer olmadığı ya da girdi-çıktı arasında uyumsuzluk olduğuna dair inandıkları psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken önemli nokta, birey kıyaslama yaparken gerçek girdi-çıktıları ile değil algıladığı girdi-çıktıları kıyaslamasıdır. Kıyaslama neticesinde girdi ve çıktının eş değer olduğu algısında eşitlik, aksi durumda ise eşitsizlik oluşmaktadır. Görüldüğü gibi eşitlik, mutlak değerden ziyade öznel algılara dayanmaktadır. Adams (1963) algı farklılıklarını kişinin yaşı, cinsiyeti, öğrenme öyküsü, kültürü ve psikolojik durumundaki farklılıklara bağlamaktadır. Kişinin kıyaslama yaparken uygun referans alacağı kişiyi veya grubu belirleyebilmek önemli olmakla birlikte, genellikle kendi yeteneğine veya yakınlığına göre bir kişi veya meslektaşını karşılaştırmaktadır. Adams (1963), eşitsizliğin hangi durumlarda oluştuğunu aşağıdaki tabloda özetlemiştir.

Tablo 1: Eşitlik Ölçüsü

Kıyaslayan Personel	Kıyaslanan Personel			
	Düşük -Yüksek	Yüksek - Düşük	Düşük - Düşük	Yüksek - Yüksek
Düşük - Yüksek	0	2	1	1
Yüksek - Düşük	2	0	1	1
Düşük - Düşük	1	1	0	0
Yüksek - Yüksek	1	1	0	0

Not: İlk ifade girdiyi, ikinci ifade ise çıktıyı temsil etmektedir.

Tablo 1’de, 0 ile 2 arasında değişen üç eşitsizlik büyüklüğü gösterilmiştir. Sıfır (0) eşitliği ifade etmektedir. Tablo 1’deki var olan eşitsizlik miktarına bakıldığında hem girdilerin hem de çıktılarının tutarsız olduğu zamanda daha fazla eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Kişinin girdi ve çıktılarının, kıyasladığı kişi ile ters bir ilişkide olduğu durumlarda eşitsizliğin oluştuğunu

göstermektedir. Adams'a (1963) göre kişinin hem girdileri hem de çıktıkları eşitlenirse kıyasladığı kişi ile hiçbir eşitsizliğin ortaya çıkmayacağı varsayılır. Örneğin, kişi düşük çaba sarf eder ve düşük maaş alırsa, kıyasladığı kişinin yüksek çaba sarf edip ve yüksek maaş alması durumunda eşitsizlikten ziyade eşitlik ortaya çıkar. Fakat yüksek çaba sarf edip düşük maaş alan bir kişi düşük çaba harcıyıp kendisi ile aynı maaşı (yüksek) alan kişiyle kendini kıyaslayacak ve eşitsizlik ortaya çıkacaktır. Eşitsizlik olduğu düşüncesi ise kişilerde gerginlik yaratacaktır. Aynı şekilde eşit çaba harcanmasına rağmen kendisinin yüksek maaş alırken kıyasladığı kişinin düşük maaş alması da kişide suçluluk duygusu uyandırmasına sebep olacaktır. Görüldüğü gibi eşitlik teorisinin temelinde "algılanan adillik" vardır ve uyumsuzluk teorisini yakından takip eder (Festinger, 1957). Eşitliği yani uyumu sağlamak için kendisini motive edecek ve gerilimi azaltma yoluna gidecektir. Bu bazen kendi girdi-çıkıtısını azaltmak/arttırmakla bazen de kıyasladığı kişinin sonuçlarını etkilemekle sağlandığı gibi, alanı terk etmek veya haksız yere elde ettiği kazanımlardan vazgeçmek şeklinde de olabilir (Adams, 1965). Ayrıca Adams (1965), pozitif eşitsizliğin, çalışanların işverenlerinden yararlandıkları algısını gidermek için daha fazla çalışmasına neden olabileceğini belirtmiştir.

Lider ile üyeleri arasındaki iki taraflı ilişkiye odaklanan LÜE'de ilişkiler grup içi ve grup dışı (yüksek ve düşük nitelikli) olarak ikiye ayrılmıştır. Bu ayrımın temelinde yatan nedenlerden biri üyelerin eşitlik algısıdır. Kendisine eşit ve adil davranılmadığını düşünen üye sadece görevin gerektirdikleri yaparak ekstra çaba göstermeyecek ve kendisini grup dışında tutacaktır. Aynı şekilde fazla kazanım sağlayan üyeler ise grup içinde (yüksek nitelikli) kalacak ve kazanımlarını haklı göstermek için daha fazla çalışacak ve grup içindeki devamlılığını sürdürecektir.

Lider üye etkileşiminin ikinci varsayımı ise liderin üyelerine karşı bakış açılarına ilişkin algılarının, yorumlarının ve tepkilerinin homojen olmamasıdır (Dansereau vd., 1975). Diğer bir ifade ile lider, üyelerine eşit davranmamaktadır. Dolayısı ile eşitlik algısı hem lider hem de üye için önemliyken ilişkinin kalitesini de belirlemektedir. İlişki kalitesi lider ile üyelerin birbirlerine karşı eşit ve adil davranmasıyla artacaktır.

2.3.3. Adalet Yaklaşımı

Birçok önemli örgütsel tutum ve davranış, çalışanların adalet algıları ile doğrudan bağlantılı olması nedeniyle "örgütsel adalet" literatürde çok dikkat çekmiştir. Kökleri Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine dayanan adalet yaklaşımı, sosyal değişim perspektifinde örgütsel tutumların belirleyicisi ve öncülü olarak görülmektedir.

Çalışanların eşit ve adaletli muamele görmesi genellikle liderin en değerli davranışlarından biri olarak kabul edilir (Festinger, 1957). Graen & Scandura (1987:182) " tarafların her biri, değişimi makul derecede eşit veya adil olarak görmesi gerektiğini" vurgulamıştır. Bu ifade doğrultusunda örgütlerde yüksek kaliteli LÜE geliştirilmesinin gereklerinden biri de liderin üyelerine karşı eşit ve adaletli olmasıdır denilebilir. Görüldüğü üzere örgütsel adalet ile ilgili kaygılar olmaksızın LÜE, teori bakımından sınırlı katkılara sahip olacaktır.

LÜE süreci, içindeki faydaların (ekonomik ve sosyal) dağılımının incelenebileceği zengin bir teorik çerçevedir. Örgütsel adalet açısından bakıldığında, LÜE, bazı çalışma grubundaki üyelerin diğerlerine nazaran özel muamele görmesi ve ayrıcalıklı olarak nitelendirmesi nedeniyle eleştirilebilir. Çünkü literatür grup içi üyelerin (yüksek kaliteli), grup dışı üyelerine (düşük

kaliteli) göre daha fazla ilgi gördükleri ve destek aldıklarını belirtmektedir (Graen vd., 1982). Dolayısı ile grup dışı üyelerin şikâyetinde bulunma olasılığı daha yüksektir. Aslında bu sonuçlar örgütsel adalet kavramına uygun görünmektedir, çünkü LÜE, bağımsız bir dizi etkileşim olarak değil, birbirine bağımlı bir ilişki sistemi olarak görülmelidir (Graen & Scandura, 1987). Liderin, üyeden ekstra rol davranışı yapmasını istediğinde (yani, resmi görev tanımının dışında kalan bir görev), üye, lidere farklı geri bildirimlerde bulunur. Üye, talebe cevaben, (a) görevi sormadan tamamlayabilir, karşılığında bir ödül bekleyebilir (böylelikle grup içinde kalmaya devam edebilir), (b) görevi yapamaz ya da iş tanımında olmadığı için işi yapmak istemez. Bu yanıtlar, bir sonraki adım için, grup içi ve grup dışı diye iki kategorik grubun ortaya çıkmasına ve lider üye ilişkisinin belirlenmesinde net etkilere sahiptir. Bu anlamda kararın mutlaka liderin tek kararı olmadığı unutulmamalıdır. Vecchio'nun (1997) belirttiği gibi, bazı grup üyeleri dış grupta kalmanın kendileri için daha uygun olduğunu değerlendirirler. Dolayısı ile bu üyeler grup dışı statüsünü adil olarak algılayabilir ve işlerinde fazladan çaba sarf etmek istemezler. Böylelikle çalışan, kendi isteğiyle grup dışında kalmış olacaktır.

2.3.4. Rol Teorisi

Rol teorisine (Role theory) fonksiyonel yaklaşım Linton'un (1936) çalışmasıyla başlamış, Gross vd. (1958) ve Kahn vd.'nin (1964) kitaplarında konuya değinmesiyle beraber rol teorisine yönelik kavramsal açıklamalar getirilmiştir. Toplumsal sistemdeki pozisyonla ilgili normatif beklentilere atıfta bulunan davranış olarak tanımlanan rol teorisi, sosyal hayatın en önemli özelliklerinden biri olan, karakteristik davranış kalıpları ve rolleri üzerine odaklanır. Kişilerin üye olduğu sosyal konumlara ve kendi davranışları ile diğer kişilerin beklentileri doğrultusundaki rolleri açıklar. Rol teorisine göre insanlar, kendilerinden beklenenleri yapma eğiliminde olduğu veya bu rollerin ima ettiği şekilde davrandığı belirtilmektedir. LÜE teorisi ise, lider ve üyesi arasındaki karşılıklı etkileşime ve algısına odaklanmaktadır. Bu anlamda rol teorisi ile benzeşmektedir (Matta vd., 2015). Çünkü rol teorisi de kişinin beklenti veya rol algılarının, rol gönderenlerin beklentileriyle ne derece eşleştiğine odaklanmıştır.

LÜE, liderlerin bazı üyeleri ile yüksek kaliteli sosyo-duygusal ilişkilerden, diğerleriyle düşük kaliteli işlemsel ilişkilere kadar değişen boyutlarda farklı ilişkiler kurduklarını ileri sürmektedir (Liden vd., 1997). Bu anlamda LÜE rol yapma süreçlerinin farklı rol tanımları ile sonuçlandığını ve dolayısıyla LÜE ilişkilerinin çalışma grupları içinde farklılaştığını öne süren rol teorisinden türetildiği söylenebilir.

Graen (1976), LÜE ilişkilerinin gelişimini bir rol yapma süreci olarak tanımlamıştır. Bu süreç, karşılıklı etkileşim içinde bir dizi rol bölümleri boyunca ortaya çıkmaktadır. Bir lider beklentilerini üyesine aktarır ve üyesinin olumlu geri dönüşümüne bağlı olarak ilişkilerinin karşılıklı güven ve saygı ile karakterize edilen daha yüksek nitelikli (grup içi) ilişkiye dönüştürmektedir. İlişkinin gelişmesini takiben, roller nispeten rutinleşmiş ve sabit hale gelirken, üye, yüksek nitelikli ilişkisinden dolayı liderin rol beklentilerini her karşıladığında ödüllendirilecektir. Ödüllendirme süreci, rol yapma sürecinin sorunsuz bir şekilde ortaya çıkmasına ve lider üye ilişkisinin niteliğine ilişkin ortak algılarla sonuçlandığını ima etse de bazı durumlarda lider ve üye arasındaki algılarda anlaşmazlık oluşmaktadır (Matta vd., 2015). Örneğin, anlaşmazlıklar rollerin belirsiz veya eksik olduğu durumlarda ya da astların farklı rol ihtiyaçları, istekleri ve hedeflerinin liderin sağladığı kaynaklar tarafından yerine getirilemeyecek olduğuna inandığı durumlarda ortaya çıkar (Dienesch & Liden, 1986) ve düşük nitelikli (grup

dışı) ilişkiler oluşur. Ayrıca rol teorisinin belirttiği gibi gönderilen ve alınan (yorumlanmış) roller arasında beklenti farklılıklarından dolayı da anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir ve böylece karşılıklı iletişim bozulabilir. Bununla beraber liderin beklentileri doğrultusunda oluşturulan rollerde, genellikle ilk rol yapma sürecinin tamamlanmasından sonra roller normale döner ve ilişki yüksek nitelikten düşük niteliğe doğru gelişir. Yüksek nitelikten düşük niteliğe doğru gelişen ilişkilerde ise, liderin üyesi üzerindeki rol beklentisi sebebiyle üyeleri üzerinde baskı oluşturabilmektedir (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Sonuç olarak LÜE kalitesini lider ve üyesinin rol algıları ayırmaktadır. Bir lider ve üyenin her ikisi de LÜE'yi yüksek kalite olarak algıladığında, sosyo-duygusal rolleri, beklentileri, davranışları ve kaynak alışverişlerini çevreleyen fikir birliği ve karşılıklı anlayış vardır. Aksi durumda ise anlaşmazlık oluşacak ve karşılıklı anlayış azalarak düşük nitelikli bir etkileşim söz konusu olacaktır. Mevcut literatür akışı doğrultusunda, LÜE'nin teorik köklerinin rol teorisine dayandığı söylenebilir.

2.3.5. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık Teorisi (Theory of Reciprocity), örgütsel araştırmacılar tarafından, örgüt üyelerinin davranışlarının arkasında yatan temelleri ve olumlu tutumlarının nasıl oluştuğunu tanımlamak için uzun zamandır kullanılmaktadır. Mevcut literatür, liderleri tarafından yöneltilen olumlu davranışların, yüksek kaliteli değişim ilişkilerinin kurulmasına katkıda bulunduğunu ve üyelerinde bu ilişkiye olumlu karşılık vermeleri yönünde yükümlülükler yarattığını belirtmektedir (Shore & Wayne, 1993). Diğer bir ifade ile duygusal ve somut destek alan üyeler, borçluluk duygusu yaşayacaklar ve bunu olumlu karşılık verme yoluyla azaltma yoluna gideceklerdir. Hatta bazı üyeler, gösterdikleri bu çabanın (karşılığın) liderleri tarafından fark edilmesini sağlayacak şekilde davranışlarını şekillendirecektir. McNeely & Meglino (1994) bunu destekler nitelikte üyelerin kendilerine fayda sağlandığında, liderine karşı aynı şekilde çaba göstereceğini ve bu çabayı liderine hissettireceğini belirtmişlerdir.

Karşılıklılık teorisi, üyelerin kendilerine sunulan faydalara ve olumlu davranışlara aynı şekilde karşılık vereceği temeline dayanır. Bu bağlamda düşünüldüğünde karşılıklılık teorisi, lider üye ilişkisinde, üyelerin tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılabilir. Çünkü lider üye ilişkisinde kalite arttıkça, lider ödül ve destek gibi değerli teşvikler sunarak üyelerinde karşılık vermek için yükümlülükler yaratır. Karşılıklılık teorisine dayanarak üyeler, liderin taleplerini karşılamak veya amaca hizmet etmek için (örneğin bir amir ile görevde fazla mesai yapmak veya iş arkadaşına bağlı olduğu bir işte yardımcı olmak gibi) zaman ve çaba harcayarak alınan faydaları doğrudan karşılıklar ve yüksek kaliteli bir lider üye etkileşimi gerçekleştirirler. Bununla beraber lideri tarafından ödüllendirme beklentisiyle zorlanan davranışlar ise, üyelerde karşılıklılık duygusunu azaltmaktadır. Bu durumda üye sadece yazılı kurallarda belirtilen resmi ödüller doğrultusunda karşılık verecektir. Bu tür olumsuz karşılıklılık durumu söz konusu olduğunda, lider ve üye birbirlerine karşı açıkça karşıtlık gösterecek ve kişilerarası çatışmaya girecektir. Graen & Uhl-Bien (1995), LÜE'de bu durumu düşük nitelikte (grup dışı) bir ilişki olarak nitelendirmiştir.

2.3.6. Beklenti Teorisi

Vroom (1964), beklentiye, istenilen bir sonucun belirli bir eylemle yerine getirilebileceği konusundaki duyuşsal yönelim olarak ifade etmektedir. Beklenti teorisine göre, bir bireyin

belirli bir davranışı gerçekleştirme kararı, davranışın sonuçlarıyla ne derecede ilişkili olduğu konusundaki algısı ve sonuçtan elde ettiği değerlerin toplamına göre değişmektedir.

Lideri ile yüksek nitelikli etkileşim içerisinde olan üyeler, liderleriyle daha sık iletişim halinde olması nedeniyle örgütsel kaynaklara ve bilgiye daha fazla erişime sahiptir (Walumbwa vd., 2011; Sürücü & Şeşen, 2019). Aynı şekilde lider de örgütünden ve kendi yöneticilerinden aldıkları kaynakları nitelikli LÜE üyelerine aktarma eğilimindedir (Bauer & Erdoğan, 2015). Bu durumda üyeler daha fazla ödül beklentisi içerisinde çaba göstermeye motive olacaktırlar. Bununla birlikte, beklenti teorisi, bireylerin, başarı ve ödül beklentisinin az olduğu ya da hiç olmadığı bir görev için çaba göstermeyeceklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle liderleri ile düşük kaliteli bir değişim ilişkisindeki üyelerin performanslarına ilişkin değerli ödüller beklentisinin az olması sebebiyle daha az çaba göstereceği söylenebilir.

Sonuç olarak liderler, üyeleri ile olan ilişkileri nedeniyle (düşük ya da yüksek nitelikli ilişki), üyelerinin beklentileri üzerinde bir etkiye sahip olabilirler. Çünkü liderler, görev performansına ve isteğe bağlı davranışlara yönelik resmi ödüller sağlama yetkisine sahiptirler. Üyelerinin, lideriyle düşük ya da yüksek nitelikli bir ilişkide olması, liderleri tarafından hangi davranışın iyi, hangisinin kötü olarak algılanacağı konusunda astlarda beklenti değişimi yaratacaktır. Yüksek nitelikli LÜE üyeleri, liderleri üzerinde daha fazla kontrole sahip oldukları için liderlerinin beklentileri doğrultusunda hareket edeceğini düşünmeleri muhtemeldir. Düşük nitelikli LÜE üyelerinde ise liderinin beklentilerin aksine hareket edeceğini düşüncesi hâkimdir.

2.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişim Süreci ve Çok Boyutlu Yaklaşım

LÜE, ilişkilere dayalı, çift yönlü bir liderlik teorisidir. Teori, literatürde genel kabul görmüş ve LÜE teorisine ilgi artarak devam etmiştir. Bauer & Erdoğan (2015) yaptığı incelemede 2013-2015 yılları arasında 600'den fazla araştırmaya konu olduğunu belirtmişlerdir. 2020 yılı içerisinde ise LÜE teorisine yönelik 200'den fazla araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir.

LÜE teorisinin gelişimi incelendiğinde; ilk çalışmalar Dansereau vd. (1975) tarafından yapılmış ve "Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage, VDL)" olarak isimlendirilmiştir. Araştırmacılar örgüt içerisindeki üyelerin işe yönelik standart tutum ve davranış sergilemediğini, bu yüzden liderlerin üyelerine yönelik genel bir liderlik tarzı geliştirmesinin etkili olmayacağını belirtmiştir. Buna yönelik olarak da liderlerin tüm üyelerini oluşturan grupla olan ilişkileri yerine, her bir üye ile olan ilişkilerinin incelenmesinin daha sağlıklı sonuçlar elde edileceğini önermişlerdir. Zamanla teori LÜE olarak yeniden adlandırılmıştır. LÜE teorisi işle ilgili etkileşime dayanan tek boyutlu bir ilişki olarak kavramsallaştırılmasına rağmen (Graen & Uhl-Bien, 1995), özellikle rol teorisi (Kahn vd., 1964) ve sosyal değişim teorisine (Kahn, 1964) yönelik yapılan çalışmalar LÜE'nin tek boyutlu olarak incelenmesinin kavramın kapsamını ve doğasını açıklamada yetersiz kalacağını göstermiştir. Çok boyutlu bir modelin, lider ile üye arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi açıklayabileceğinin ortaya konulmasıyla, LÜE'nin alt boyutlarına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Dönemin mevcut literatürü incelendiğinde, (a) lider ve üye arasındaki güven derecesi (Liden & Graen, 1980), (b) lider ve üye arasındaki sadakat derecesi (Dansereau vd., 1975), (c) alt yeterlilik (Liden & Graen, 1980), (d) lider ve üye arasındaki ilişkide algılanan eşitlik derecesi (Hollander, 1980), (e) karşılıklı etki derecesi ve (f) lider ve üye arasındaki kişilerarası çekim (veya etki) derecelerine yönelik alt boyutlar oluşturulmuştur. Bu alt boyutlardaki çeşitlilik ve kavram eksikliğini inceleyen Dienesch &

Liden (1986), LÜE'yi, “algılanan katkı, bağlılık ve etki” olmak üzere üç boyutta tanımlamış ve bu boyutların bir, iki veya üçünün bir değişimin kalitesini belirlemeye hizmet edebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel davranıştaki diğer yapılarda olduğu gibi (ör. örgütsel bağlılık, adalet, iş tatmini), çoklu boyutların tanımlanması ve deneysel olarak desteklenmesi hem yapının kendisi hem de organizasyonel sonuçlarla ilişkilerin anlaşılmasını arttırmaktadır (Liden & Maslyn, 1998). LÜE'nin çok boyutlu bir perspektifi, LÜE ilişkilerinin gelişiminin yanı sıra gelişimin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. LÜE'nin çok boyutlu bir kavramsallaştırılmasının bir başka önemli anlamı, etkileşim türlerinin (düşük ve yüksek kaliteli) oluşmasında sebep olan etkenlerin neler olduğunun tespitini kolaylaştırmaktadır. Yani, bir üye bir dizi nedenden dolayı yüksek kaliteli LÜE ilişkisi geliştirebilir. Örneğin, katkının hâkim olduğu kaliteli bir etkileşim, normal iş saatlerinden sonra ya da hafta sonunda projelerde sık sık birlikte çalışan bir lider ve üyeyi kapsayabilir. Sonuç olarak LÜE'nin alt boyutları, ilişki hakkında içgörü sağlayabilmektedir.

İlerleyen araştırmalar, LÜE'nin daha iyi anlaşılabilmesi için “etki, katkı, bağlılık” boyutuna ilave olarak, “profesyonel saygı” boyutunun eklenmesinin gerekliliğini ortaya koyulmuş ve dört boyutlu LÜE modeli oluşturulmuştur. Özellikle rol teorisi (Kahn vd., 1964) ve sosyal değişim teorisine (Kahn, 1964) yönelik yapılan çalışmalar, çok boyutlu bir modelin lider ile üye arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklayabileceğini göstermiştir (Dienesch & Liden, 1986). Son dönemlerde LÜE konusunda yapılan çalışmalarda Liden & Maslyn (1998) tarafından oluşturulan dört boyutlu yapının (etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı) kullanıldığı ve bu konuda genel kabul görmeye başladığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmada LÜE; katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutlu olarak incelenmiştir.

2.4.1. Katkı

Dienesch & Liden (1986), katkıyı “karşılıklı hedefler (açık veya kapalı) doğrultusunda ortaya konulan iş odaklı faaliyetlerin miktarı, yönü ve nitelik algısı” olarak tanımlamıştır. Tanımda her ne kadar lider ile üyenin karşılıklı katkısı belirtilse LÜE'nin geliştirilmesinde özellikle üyenin işle ilgili davranışlarının rolünü vurgulamışlardır.

Lider, kaynakların sınırlı olması ve zaman baskısı gibi nedenlerinden dolayı astlarıyla farklı ilişkiler geliştirmektedir (Sürücü & Şeşen, 2019). Lider, beklentilerini karşılayan ve hedeflerine ulaşmada katkısı olan üyelere karşı daha “yüksek kaliteli” bir etkileşim geliştirirken diğer üyelere karşı sadece görevin gerektirdiği bir etkileşim (düşük kalite) gerçekleştirirler. Yüksek kaliteli etkileşim, lider ve üye arasında değerli kaynakların daha fazla takası anlamına gelir. Liderler yüksek kaliteli etkileşimde olduğu üyelere daha çekici görev atamalarında bulunurken değerli fiziksel kaynakları da (örneğin, bütçe desteği, materyaller ve ekipman) üyelerin hizmetine sunmaktadır (Graen & Scandura, 1987). Üyelerde bu hizmetler karşılığında, liderlerinin beklentileri doğrultusunda hareket ederek liderin hedeflerine ulaşmasında katkı da bulunurlar. Görüldüğü üzere LÜE teorisi, lider ve üyelerinin karşılıklı katkılarının değişimi üzerine odaklanmaktadır.

2.4.2. Etki

Dienesch & Liden (1986) etkiyi alt boyutunu “etkileşimin tarafları arasında işbirliği veya profesyonel değerlerden ziyade, öncelikle kişilerarası beğeni ve çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişkileri” olarak tanımlamaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenin, devam eden

ve gelişmekte olan LÜE'ye farklı derecelerde katkısının olması beklenmektedir (Dienesch & Liden, 1986). İş temelli ilişkileri oluşturulan LÜE'de "katkı" LÜE'nin en önemli boyutlarından biri olurken, "etki" LÜE'de çok az rol oynayabilir veya hiç rol oynamaz. Öte yandan "kişiler arası beğeni ve çekiciliğe dayanan ilişkilerin" olduğu durumlarda ise "etki" boyutu LÜE'nin kalitesinde tek başına belirleyici bir faktör olabilir. Örneğin; lider ve üyenin karşılıklı ortak noktalarının bulunması ve karşılıklı beğenmenin oluşması durumunda birbirleriyle etkileşimde bulunabilirler. Karşılıklı bu etkileşim arkadaşlık gibi iş dışı ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır. Gerçekten de arkadaşlıklar genellikle iş etkileşimleri yoluyla gelişmektedir. Karşılıklı sevgi ve güvene dayanan bu ilişkiler zamanla gelişmekte ve etkileşimin kalitesi artmaktadır. Bu bakış açısıyla düşünüldüğünde, etkileşimin LÜE'nin gelişimini olumlu yönde etkilemesi doğal görülmektedir. Görüldüğü üzere "etki" daha çok iş dışında ilişkilerin oluşturduğu etkileşime odaklanmaktadır. Ampirik araştırmalar, LÜE gelişiminde ve mevcut LÜE'de kritik bir boyut olarak etkiyi desteklemiştir (Liden & Maslyn, 1998).

2.4.3. Bağlılık

Dienesch & Liden (1986), LÜE gelişim sürecinin bir sonucu olarak oluşan "bağlılığın" LÜE'nin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını ve LÜE'nin bir boyutu olarak tasvir edilmesinin daha iyi olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar bağlılığı "lider ve üyelerin birbirlerinin davranışları ve karakterlerini herkese açık olarak desteklemesi" olarak tanımlamıştır.

Liderin belirlediği amaçlara ulaşmasında üyenin katkısı önemlidir (Şeşen vd., 2019). Bağlılık ise liderin amaçlarına ulaşmasında üyenin gönüllü katkıda bulunmalarını sağlayan en önemli unsurdur. Liderle üyesi arasında bağlılık zamanla gelişmektedir. Lider üyelerine belli roller vermekte ve bu rollere yönelik beklentiler oluşturmaktadır. Üyesinin olumlu geri dönüşümüne bağlı olarak ilişkilerinin karşılıklı güven, saygı ile karakterize edilen daha yüksek nitelikli (grup içi) ilişki kurulmakta ve zamanla bu ilişki karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Bağlılık sonucunda oluşan yüksek nitelikli etkileşimde lider üyesine daha fazla destek ve kaynak aktarırken üye de liderin hedeflerine ulaşmasında gönüllü olarak katkı da bulunacaktır. Karşılıklı bağlılık hisseden üye kendisini örgüt içerisinde daha güçlü hissederken örgütsel performansını da artıracaktır.

Geçmiş ampirik araştırmalar, üyelere verilecek görev türlerinin belirlenmesinde bağlılığın önemli bir belirleyici olduğu ve sadık üyelere bağımsız karar verme ve sorumluluk gerektiren görevlerin verildiğini göstermiştir (Dienesch & Liden, 1986). Aynı şekilde liderine bağlı üyelerin özerklik gerektiren ve riskli görevleri kabul etme (üstlenme) olasılıkları da diğer üyelere göre daha fazladır.

2.4.4. Profesyonel Saygı

Dienesch & Liden (1986) LÜE'yi üç boyutlu (etki, katkı ve bağlılık) olarak tanımlarken bunların tek boyutlar olmadığını ve başka boyutların da LÜE'nin gelişmesine katkısının bulunabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre etki, katkı ve bağlılık birbirleri ile ilişkili olduğu gibi birbirlerinin tamamlayıcısı da olabilmektedir. Örneğin, örgüte daha fazla katkıda bulunan bireyler, sadece lidere değil, örgütüne fayda sağlamak için bunu yapabilirler. Çünkü örgüte bağlılık lideri etkileme ya da liderle olan ilişkilerden daha büyük bir ölçüdür. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, katkı ile ilgili olabilir (Shore & Wayne, 1993). Etki, katkı ve

bağlılık boyutları arasındaki etkileşim nedeniyle Dienesch & Liden (1986) başka boyutların da LÜE'yi açıklamada faydalı olacağını belirtmişlerdir. Liden & Maslyn (1998) ise diğer olası boyutlar olarak, sosyal değişim teorisi tarafından önerilen, güven, saygı, açıklık ve dürüstlük boyutlarını incelemişlerdir. Yapılan araştırma neticesinde profesyonel saygı boyutunun LÜE'nin eşsiz bir bileşeni olduğunu tespit ederek ve “profesyonel saygı” yı LÜE'nin dördüncü boyutu olarak eklemişlerdir.

Mevcut literatür, liderini işinde uzman (profesyonel) olarak algılayan bir üyenin, örgüt içerisinde liderine yakın ve karşılıklı değişime açık olacağını belirtmektedir. Aynı şekilde lideriyle etkileşim sonucunda bilgi ve becerilerini geliştirirken sosyal ağlarını da genişletebileceğini düşünen üye, lideriyle örgüt dışında da bağlantılı olmak isteyecektir. Lider, örgüt içerisindeki bilgi beceri ve ayırt edici kişisel özellikleriyle profesyonel saygı oluşturur. Ayrıca kişisel deneyim, örgüt içi/dışında lider hakkında yapılan yorumlar ya da liderin geçmişinde kazandığı ödüllerde liderin örgütte çalışmaya başlamadan örgüt üyeleri üzerinde profesyonel saygı oluşturmasını sağlayan diğer etmenlerdir (Şeşen vd., 2019).

2.5. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları

LÜE araştırmaları; kaliteli LÜE'nin bir dizi olumlu sonuçları beraberinde getirdiğini ve LÜE kalitesine bağlı olarak sonuçların da o kadar iyi olacağını vurgulamıştır (Bkz. Meta analizler; Gerstner & Day, 1997; Dulebohn vd., 2012; Martin vd., 2016). Ayrıca LÜE'ye yönelik yapılan çalışmaların birçoğunda LÜE kalitesinin çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği de belirtilmektedir (Erdoğan & Bauer, 2014).

Kaliteli LÜE'ye sahip üyelerin, liderleri ile daha sık iletişim kurdukları ve iletişim içeriğinin, düşük LÜE kalitesine sahip üyelere göre daha farklı olduğu ifade edilmektedir. Mevcut bu durum kaliteli LÜE'ye sahip üyeleri, örgütteki bilgi kaynaklarına daha erişebilir yaparken, yaklaşmakta olan organizasyonel değişiklikler hakkında da bilgi sahibi olma olasılığını arttırmaktadır. Kaynaklara ve bilgiye erişimin kolay olması, üyelerin başarıya ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmasının yanı sıra çalışma gruplarında etkili üyeler olarak ortaya çıkmalarını da sağlamaktadır (Sparrowe & Liden, 2005).

Örgüt içerisindeki karşılıklı ilişkilerde “çatışma” kaçınılmaz olarak görülmele birlikte yüksek LÜE kalitesine sahip olan üyelerin liderleriyle çatışma olasılıklarının daha az olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni; yüksek LÜE kalitesindeki üyelere karşı liderlerin, daha affedici ve sempatik davranmaları ve kaliteli LÜE üyelerinin liderleriyle daha fazla işbirliği ve uzlaşma içerisinde olması gösterilebilir (Erdoğan & Bauer, 2014). Ayrıca kaliteli LÜE üyelerinin, liderleri tarafından olumsuz beklentilere karşı pazarlık etme ya da liderin beklentilerine karşı direnebilme özzerklikleri vardır. Mevcut literatür akışı, kaliteli LÜE'nin organizasyon içerisinde çatışmayı azalttığına işaret etmektedir.

Yüksek kalitede LÜE'ye sahip üyeler, liderlerinden aldıkları koçluk ve mentorlük nedeniyle iş hayatında büyüme, öğrenme ve etkin olma pozisyonundadır. Ayrıca kaliteli LÜE üyeleri, eğitim için daha fazla motivasyona sahipken, öğrenme faaliyetlerine de daha fazla katılım gösterir ve liderlerinden daha fazla yapıcı geri bildirim alırlar. Yüksek kaliteli LÜE üyelerinin arzuladıkları, zorlu görevlere seçilmesi daha kolay olmaktadır. Yüksek kalitede LÜE'ye sahip üyelerin, liderin performans beklentilerini karşılaması kaydıyla, örgüt içerisinde hızla yükselmeleri ve statü elde etmeleri daha kolay olmaktadır. Sosyal değişim

teorisi (Blau, 1964) temelinde düşünüldüğünde, lideri tarafından bu tür faydalar alan kaliteli LÜE üyelerinde, liderine karşı yükümlülük ve “geri ödeme” duygusu oluşturacaktır. Lider ve üye arasındaki sosyal değişimlerin zaman içinde meydana gelmesi ve takipçi performansının önemli bir değişim kaynağı olmasından dolayı, LÜE ve performansın karşılıklı bir süreç olarak çalışması mümkündür (Quade vd., 2020). Sonuç olarak, LÜE’nin performansı etkilediğini veya ikisinin arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu varsaymak makul görünmektedir. Yapılan meta analizler, kaliteli LÜE’nin bireysel performans için önemli bir rol oynadığı göstermektedir (Bknz. Meta-analizler: Gerstner & Day, 1997; Martin vd., 2016).

Kaliteli LÜE ilişkisine sahip olmak, üyelerin performansına etkili olduğu kadar, çoğu zaman belirsiz ortamlarda kritik kararlar vermek zorunda olan üst düzey yöneticilerin de performanslarına yardımcı olmaktadır. Teorisyenler, sosyal ağların liderler için önemli olduğunu öne sürmektedir. Sosyal ağ kurmak (farklı işlevsel alanlardaki temaslar dâhil olmak üzere), örgüt içerisinde bilgiye ve kaynaklara kolayca ulaşmayı sağlamanın yanı sıra, insan sermayesinin kontrolünü kolaylaştırmaktadır. Kritik konuları nedeniyle liderlerin çoğu zaman belirsiz ortamlarda kritik kararlar alma ve uygulama sorumluluğu bulunmaktadır (Şeşen vd., 2019). LÜE literatürlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, yüksek kaliteli LÜE ilişkileri oluşturmak, liderin belirsiz ortamlarla baş etmesine, daha fazla sorumluluk almasına ve içeriden öğrenilen bilgilerle engelleri aşmasına yardımcı olmaktadır (Bauer vd., 2006). Araştırmalar, kaliteli ilişkiler geliştirmenin (yüksek kalite LÜE oluşturmanın) liderin başarısı için anahtar olduğunu vurgulamaktadır.

LÜE teorisi, kaliteli LÜE’nin etki ve beğeni ile karakterize olan kişilerarası bir ilişki olduğunu ve bunun hem lider hem de örgüte karşı artan memnuniyet ve bağlılığa yol açtığını öne sürmektedir (Dulebohn vd., 2012). Örgütsel bağlılık, ödüller ve değerli sonuçlar karşılığında, üyelerin liderleriyle paylaştığı iş tepkileridir (López-Ibort vd., 2020). Örgüt üyeleri hem dışsal (ödüllendirme sistemleri, değerlendirmeler gibi) hem de içsel (ör. ilgi alanları, merak, değerler) faktörler tarafından motive olurlar. Bireyin otonomi, yetkinlik ve ilişki deneyimini destekleyen koşullar, gelişmiş performans ve yaratıcılık dâhil olmak üzere işle ilgili faaliyetlerde motivasyonun ve bağlılığın artmasında teşvik edici olacaktır (Audenaert vd., 2020).

LÜE’nin bağlılık ile olumlu bir şekilde ilişkili olmasının iki nedeni olabilir. İlk olarak, Graen (1976), rol yapma sürecinde (yüksek kaliteli ilişkilere yol açan süreç) liderlerin, üyenin organizasyonuna olan bağlılığı teşvik ettiğini iddia etmiştir. Yüksek kaliteli ilişkilerde lider, üyesine örgütün bağlılığını hak ettiğine ikna eder. Bunun yanı sıra, yüksek kaliteli ilişkilerdeki üyeler, liderlerine bağlıdır. Liderlerine karşı bağlılık duygusuna sahip üyelerin, örgütlerine karşı da bağlı olması beklenen bir durumdur (Dulebohn vd., 2012). Liderler, örgütler için önemli bir makamı temsil etmeleri nedeniyle üyelerin örgüte bağlılık ve sorumluluk duygularının artmasında önemli bir faktördür (Kinicki & Vecchio, 1994). İkinci bir nedeni ise, örgütsel bağlılığın iş zorluğu, sosyal etkileşim fırsatları ve geribildirimlerden etkilendiği belirtilmektedir (Dulebohn vd., 2012). Ayrıca, liderler örgüt içerisinde görevleri atamak ve geri bildirim sağlamaktan sorumludur. Yüksek kaliteli ilişkilerde bulunan üyeler, genellikle, iş sözleşmelerinin ötesine de geçen çaba ve emek harcamalarını gerektirecek görevler alırlar (Liden vd., 1997). Dahası, tipik olarak bu üyelerin, liderleri ile daha yakın temas halinde olmaları nedeniyle yapıcı geri bildirim alma fırsatları vardır. Ayrıca, yüksek kaliteli ilişkilerin ortaya çıkardığı yakınlık, lider ve üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişim sıklığını artırmaktadır.

Mevcut bu literatür kaliteli LÜE ilişkileri kurabilen üyelerin, örgüte daha fazla bağlandıklarını göstermektedir.

Sadece iş odaklı olmak ve iletişim kurmayı göz ardı etmek, işten ayrılmayı sağlayabilir. Kaliteli LÜE üyeleri, üstleri ile değerli ilişkileri kaybetmek istemezler ve örgütlerine psikolojik olarak bağlıdırlar. Dolayısı ile kaliteli LÜE üyeleri, daha düşük işten ayrılma niyetlerine sahiptirler. Liderleri ile rahatlık düzeyi göz önüne alındığında, yüksek LÜE'ye sahip çalışanların liderleriyle karşılıklı etki ve ikna etme olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

LÜE'nin diğer bir sonucu olan psikolojik güçlenme, bireylerin iş rolleri, yeterlilik, etki ve kendi kaderini tayin etme ile ilgili bileşenlerden oluşur ve görev motivasyonundaki artışı ifade eder. Esasen düşünüldüğünde yüksek kaliteli ilişkileri olan üyelerin, artan sorumlulukları ve zorlu görevlerinde destek olan ve karar verme kabiliyetlerini artıracak bilgiye erişimlerini sağlayan liderleri vardır. Liderleriyle sıkça etkileşimleri, kararlardaki girdileri, kendi çalışmalarını belirleme yeteneği gibi tüm bu ayrıcalıklar, üyelerde yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki algılarını artırmaktadır. Dahası, takipçilerinin liderlerinden aldıkları destek, öz-yeterlik duygusu sayesinde yetkinlik duyguları artarken, daha fazla iş sorumluluğuna sahip olmaları ve çalışma gruplarına daha fazla katkıda bulunmaları nedeniyle etki algıları da eş zamanlı olarak artmaktadır. Bu nedenlerle, liderleri ile yüksek kaliteli LÜE ilişkilerine sahip takipçilerin daha yüksek düzeyde algılanan psikolojik güçlenme deneyimlerinin olduğu söylenebilir. Bu bileşenler çalışanların işlerine yönelik yönelimlerini yansıtmakta ve olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Ampirik kanıtlar LÜE kalitesinin algılanan güçlendirmeye pozitif olarak ilişkili olduğunu, yüksek kaliteli LÜE üyelerinin kendilerini işyerinde güçlü ve bağımsız çalışan olarak gördüklerini ortaya koymaktadır (Dulebohn vd., 2012; Erdoğan & Bauer, 2014).

Harris & Kacmar (2006), LÜE'nin hem psikolojik güçlendirme hem de önemli örgütsel davranışlarla pozitif ilişkili olduğunu vurgularken, Gerstner & Day (1997) yaptığı meta analizde LÜE'nin etkilediği örgütsel davranışları; performans, üstünden memnuniyet, iş tatmini ve bağlılık olarak belirlemiştir. Aynı meta analiz çalışmada LÜE'nin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir etkisi olurken diğer olumlu örgütsel davranışlarla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Aslında bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü kaliteli LÜE ilişkisindeki üyelerin, liderlerinden daha fazla destek, etkileşim ve ödüller de dâhil olmak üzere başkalarına sağlanmayan birçok fayda ve ayrıcalık elde etmeleri onların daha olumlu tutumlara sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde, yüksek kaliteli LÜE ilişkisindeki üyelerin liderlerinden memnun olması, iş tatmini başta olmak üzere genel memnuniyet seviyesinin yüksek olması doğaldır.

Şimdiye kadarki literatür, LÜE kalitesinin çok çeşitli örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermektedir. LÜE'nin, performans (Gerstner & Day, 1997), iş tatmini (Epitropaki & Martin, 2005), örgütsel bağlılık (López-Ibort vd., 2020; Quade vd., 2020), yenilikçi davranışlar (Sürtücü & Şeşen, 2019), personel güçlendirme (Liden vd., 2000) gibi olumlu örgütsel sonuçları olduğu doğrudur. Bununla birlikte, LÜE, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesinin yanı sıra organizasyonların stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine zarar veren birkaç sonuca yol açabilir.

Popüler inanışın aksine, kaliteli LÜE bile çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Olumsuz yönde etkileme, grup içi üyelerin yaşadıkları stres ya da tükenmişlik

duygusundan kaynaklanabilir. Kaliteli LÜE'den kaynaklanan saygı ve yükümlülükler, tarafların performans beklentilerini, kabiliyetlerinin ötesinde artırır. Yüksek düzeyli LÜE ilişkileri olan üyelerin, ek baskı ve derin sorumluluk duygusu nedeniyle orta derecede kaliteli LÜE ilişkileri olanlara göre daha fazla stresli olabilecekleri görülmüştür (Harris & Kacmar, 2006). Harris & Kacmar'ın (2006) araştırmalarında elde ettikleri bulgu, bazı liderin kaliteli LÜE ilişkisi içerisinde olan üyesinin stresini fark edemediğini ve üyesinde stres kaynağı olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, LÜE, yüksek düzeyde düzenlenmiş, belirlenmiş ve rutinleştirilmiş iş ortamlarında çalışanların performansını arttırmamaktadır.

Önemli birçok araştırma LÜE ile bireysel performans arasında pozitif bir etki olduğunu vurgulamıştır (Liden vd., 1997). LÜE ile bireysel performans arasındaki pozitif yönlü ilişki, üyenin gerçekten yüksek performans göstermesinin yanı sıra liderinin değerlendirme yanlılığı nedeniyle de ortaya çıkmış olabilir (Liden vd., 2000). Çünkü grup dışı üyelerin gösterdiği kötü performans, liderler tarafından cezalandırıcı gözle görülmekle birlikte, aynı durum liderleri tarafından büyük oranda korunan grup içi üyeler için söz konusu olduğunda göz ardı edilme olasılığı yüksektir. Yapılan farklı değerlendirmeler, örgütün genel performans durumunun tespitinde hataya sebep olmanın yanı sıra örgütteki adalet duygusunu da zayıflatmaktadır.

Liderlerin kaynak dağıtımında LÜE'nin kalitesinin etkisinin olduğu düşünülmektedir. Örneğin kaliteli LÜE üyelerinin zorlu görevlere atanmaları, eğitim fırsatları, kaynaklar, bilgi ve destek almalarının daha düşük LÜE ilişkilerine olanlara göre daha fazla olması muhtemeldir (Sürücü & Şeşen, 2019). Böyle bir ayrımcılık, üyeler arasındaki adalet duygusunu azaltırken liderlerine olan güvenlerine de zarar vermektedir. Göreceli yoksunluk teorisi, eşitlik teorisi ve usul adalet teorisi dâhil olmak üzere adaletle yönelik yaklaşımların temel özelliği, bireylerin sadece algılarından etkilenmedikleri bunun yanı sıra kendileri sonuçları ile diğerlerinin faydalarını kıyasladığı ve aralarındaki farkın da adalet duygusunun niteliğini oluşturduğunu belirtmektedir. Eğer üyeler, liderleri ile olan kaynak değişiminde haklı bir farklılık olduğunu algılasa bu durumu eşitsizlik olarak nitelendirecektir. Bu duruma tepki olarak; düşük seviyelerde performans gösterebileceği gibi grup içi üyelerin çabaları engelleme ya da tüm grubun performansını zayıflatma yoluna gidecektir. Ayrıca düşük kaliteli LÜE üyelerinin; kısıtlanmış iletişim, yanlış anlaşılma, destekleyici olunmaması ve lidere olan düşük bağlılık nedeniyle örgüt içerisinde işlevsiz bir hale gelebileceği durumlar da olabilir. Buna ilave olarak adaletsizlik algısı örgüt içerisinde çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısı ile, düşük LÜE'nin zarar verici etkilerini dikkate almadan yüksek LÜE'nin faydalarına odaklanmak yanlıştır.

3. Sonuç

Günümüz araştırmacıları için LÜE teorisi, liderlik süreçleri ve sonuçları arasındaki bağlantıların incelenmesi için ilginç ve yararlı yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. LÜE'ye göre, lider ve takipçi arasında gelişen ilişkinin kalitesi, bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerinde sonuçların öngörüsüdür. Bu bağlamda LÜE, liderin özellikleri ve davranışlarına odaklanan geleneksel liderlik yaklaşımlarına, uygulanabilir bir alternatif sunmaya devam etmektedir.

LÜE'ye yönelik yapılan çalışmaların birçoğu, LÜE'nin çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. LÜE'nin çalışanlar üzerinde; performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yenilikçi davranışlar ve personel güçlendirme gibi olumlu sonuçları

bulunmaktadır. Bu sonuçların yanı sıra, yüksek kalitelide kurulan LÜE, çalışanları örgütteki bilgi kaynaklarına daha erişilebilir yaparken yaklaşmakta olan organizasyonel değişiklikler hakkında bilgi sahibi olma olasılığını da artırmaktadır. Örgüt içerisinde kaynaklara ve bilgiye erişimin yüksek olması, çalışanların başarıya ulaşması ve dolayısı ile örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkılar sağlar.

Literatür, örgütsel başarıyı sağlamak ve küresel rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için LÜE'nin önemine vurgu yapmaktadır. LÜE'nin öneminin farkında olan davranış bilimcileri ve uygulayıcı yöneticiler, örgüt içerisinde kaliteli LÜE'nin oluşturulması konusunda çaba içerisinde. Bununla birlikte örgüt içerisinde kaliteli LÜE oluşturmak zaman alır ve düzenli sosyal ilişkiler gerektirir. Örgüt içerisindeki kaliteli LÜE'nin oluşumunu sınırlayabilecek çeşitli pratik kısıtlamalar vardır. Liderin zamanın yeterli olmaması, kaynakların yetersizliği, iş yükü ve liderin iletişim eksikliği bu kısıtlamalara örnek olarak gösterilebilir. Tüm kısıtlara rağmen, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesini iyileştirmeye odaklanan liderlik eğitimleri, örgüt içerisinde LÜE'nin kalitesini arttıracaktır. Lidere yönelik verilecek eğitimin içerisinde iletişim ve iletişimi geliştirmeye yönelik eğitim konularının dâhil edilmesi önemlidir. Lidere yönelik eğitimlerin yanı sıra çalışanların; iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve iş motivasyonunu artırıcı faaliyetlerin olması örgüt içerisinde kaliteli LÜE'nin oluşmasına önemli katkıları bulunur.

LÜE'nin örgütlere olumlu katkıları düşünüldüğünde, araştırmacılar ve uygulayıcı yöneticiler tarafından LÜE'nin doğru anlaşılmasında fayda vardır. Yapılan bu araştırma LÜE'nin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlarken, LÜE ile ilgili yapılacak araştırmalara kaynak sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Audenaert, M., Van der Heijden, B., Rombaut, T. & Van Thielen, T. (2020). The role of feedback quality and organizational cynicism for affective commitment through leader-member exchange. *Review of Public Personnel Administration*, 1-23.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2015). Leader-member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, 3-9.
- Bauer, T. N., Green, S.G. & Bauer, T.N. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Çalışkan, E. N. (2015). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(2), 100-116.
- Dansereau, F., Graen, G. B. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. In D. V. Day (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407–433). Oxford University Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, decision, and dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of Industrial And Organizational Psychology*.
- Graen, G., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gross, N., Mason, W. S. & McEachern, A. W. (1958). Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role. *Administrative Science Quarterly*, 3(4), 530-532.
- Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-84.
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 103-118). Springer, Boston, MA.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.
- Kahn, R. L. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kinicki, A. J. & Vecchio, R. P. (1994). Influence on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407.
- Linton, R. (1936). *The study of man*. New York: Appleton-Century.
- López-Ibort, N., González-de la Cuesta, D., Antoñanzas-Lombarte, T. & Gascón-Catalán, A. (2020). The correlation between leader-member exchange and organisational commitment among Spanish registered nurses: The moderating role of sex and hospital size. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 721
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- McNeely, B. L. & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- Sürücü, L. & Şeşen, H. (2019). Entrepreneurial behaviors in the hospitality industry: Human resources management practices and leader member exchange role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 114-132.
- Şeşen, H., Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.
- Tanrıverdi, H. & Kahraman, O. C. (2016). 5 yıldızlı otel işletmelerinde lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi: Marmaris ve İstanbul destinasyonlarında bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-493.
- Vecchio, R. P. (1997). Are you in or out with your boss? In R. P. Vecchio (Eds.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3), 739-770.

- Quade, M. J., McLarty, B. D. & Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73(8), 1157-1181
- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S. & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 1000-1015.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Leader-member exchange (LMX) positively contributes to the increase in organizational performance by changing employees' attitudes and behaviors. Understanding the impact of LMX on organizational outcomes will be useful for practitioners and researchers. For this reason, in the research, literature has been created on the conceptual framework of LMX theory, development process, and the organizational consequences of LMX. While this study will help the practitioners to understand LMX more deeply, it is considered to be a source for future researches on LMX.

Literature Review

Developed as an alternative approach to understanding the influence of leaders on employees, LMX focuses on the bilateral relationships the leader establishes with each employee and the results of these relationships. In this respect, LMX differs from other leadership theories. LMX theory, which was originally developed as an alternative to general leadership style approaches, is a subject that is frequently researched in social sciences in terms of explaining the development of bilateral relations and the connection between leadership processes and outcomes. Bauer and Erdoğan (2015) state that LMX was the subject of more than 600 studies between 2013-2015.

According to LMX theory, the relationships between leader and employee are divided into two different categories: in-group (high-quality) and out-of-group (low-quality). In-group employees are also referred to as high-quality groups in terms of LMX. In-group employees spend more time with their leader and receive privileges over other employees. Also, In-group employees are more appreciated and rewarded by their leaders, verbally or in writing. In the other category, out-of-group employees' communication with their leader is less frequent and formal (Sürücü & Şeşen, 2019). Employees in this group do their routine work and do not interact clearly with their leaders. While out-group employees do not use all their energy and potential for the organization (Tanriverdi & Kahraman, 2016), they do not cooperate within the scope of the organization's goals and directions, as they do not have any expectations from the organization regarding the future. Therefore, out-group employees will fulfill whatever is required of them and other than that, they will not make any contribution to the organization of their own free will. Employees who have poor relationships with their leaders have less trust and support, which leads to job dissatisfaction, and the employees' commitment to the organization and performance decreases.

Methodology

In the study, a conceptual framework about LMX has been created by using secondary sources. In the quantitative study, firstly, the literature about the definition and conceptual framework of the LMX theory, its distinctive features according to other leadership theories, its theoretical foundations, and the organizational consequences of LMX were created.

Results and Conclusions

The literature emphasizes the importance of LMX to ensure organizational success and achieve a sustainable competitive advantage in the global competitive environment. Behavioral

scientists and managers, who are aware of the importance of LMX, are to create a quality LMX within the organization. However, creating a quality LMX within the organization takes time and requires regular social relationships. Various practical constraints may limit the formation of high-quality LMX within the organization. Leader's lack of time, insufficient resources, workload, and lack of communication skills are examples of these limitations. Despite all the constraints, leadership training focused on improving the quality of the relationship between the leader and the employee will increase the quality of the LMX within the organization. It is important to include training subjects to improve communication skills in the training. In addition to the training program for the leader, supporting the practices that increase the job satisfaction, organizational commitment and job motivation of the employees within the organization will make significant contributions to the formation of quality LMX.