

## ÇOK BOYUTLU LİDER-İZLEYİCİ ETKİLEŞİMİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE GÜÇ KAYNAKLARININ ROLÜ

Ahmet ERKUŞ<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmada lider-izleyici etkileşimi çok boyutlu bir yaklaşımla incelenirken, kişilik özellikleri ve güç kaynakları ile lider-izleyici etkileşimi boyutları (duygulanım, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu kapsamda, 284 üniversite öğrencisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, uyumluluk kişilik özelliğinin tek başına lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak, kişilik özellikleri güç kaynakları ile birlikte ele alındığında güç kaynaklarının daha etkili değişkenler olduğu belirlenmiştir. Özellikle, bireysel güç kaynaklarından olan karizmatik ve uzman gücü ile lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Lider-İzleyici Etkileşimi, Kişilik, Güç

**Abstract:** This paper studies the leader-member exchange with a multidimensional approach while also tackling the relationships between the personality traits and power sources, and various dimensions of leader-member exchange (affect, loyalty, contribution and professional respect). The study has been conducted on 284 university students. According to the results obtained, it has been found that agreeableness per se relates to all dimensions of leader-member exchange. However, when personality traits are taken up with power sources, power sources have been found to be more effective variables. More meaningful and positive relationships have been found especially between charisma and expertise, two of the sources of personal power, and all dimensions of leader-member exchange

**Key Words:** Leadership, leader-member exchange, personality, power

### I. Giriş

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda dikkat çeken konulardan birisi de lider-izleyici etkileşimi teorisi. Lider-izleyici etkileşimi, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak alternatif bir yaklaşımla liderlik sürecini, lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilere dayandırmaktadır (Howell ve Hall-Merenda, 1999). Başka bir ifadeyle, bu teori, liderin ve izleyicilerin karşılıklı olarak oluşturdukları etkileşimin niteliğine odaklanırken, özellikle liderlerin her bir izleyiciyle farklı ilişkiler kuracağı iddiasındadır. Yapılan birçok araştırma da bu iddiayı desteklemektedir (Örneğin; Graen ve Uhl-bien, 1995; Liden vd., 1997; Liden ve Maslyn, 1998; Martin vd., 2005; Harris vd., 2009)

Birey, grup ve örgüt düzeyinde sürekli ilgi duyulan bir alan olarak, birçok araştırmaya konu olan lider-izleyici etkileşimi, son 30 yıldır liderlik alanında farklı tartışmalar yaratmış ve önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu

---

<sup>(\*)</sup> Yrd.Doç.Dr. Kara Harp Okulu Dekanlığı Öğretim Üyesi

konuda yapılan tartışmalardan birisi de çok boyutlulukla ilgilidir. Birçok araştırmacı lider ve izleyici arasındaki etkileşimi tek boyutta (yüksek veya düşük düzeyde lider-izleyici etkileşimi kalitesi) ele alırken, bazı araştırmacılar çok boyutlu düşünülmesi gerektiğini, böylece ilişkilerin daha kapsamlı açıklanabileceğini öne sürmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden vd., 1997; Greguras ve Ford, 2006). Yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemekte ve farklı boyutlardaki etkileşimin farklı etkilerinin olduğunu göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998; Greguras ve Ford, 2006).

Bir süreç olarak lider-izleyici etkileşimini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen birçok bireysel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bunlardan birisi de kişiliktir. Örgütsel davranış alanındaki birçok araştırmaya konu olan kişilik özellikleri, bireysel faktör olarak hem liderler hem de izleyicilerle ilgili farklılıklar yaratabilir, dolayısıyla lider-izleyici etkileşimi üzerinde önemli etkileri olabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 626; Bernerth vd., 2007: 614). Ancak, lider-izleyici etkileşimine yönelik çalışmalarda özellikle bireysel değişkenlerin çok fazla araştırılmadığı veya dar kapsamlı olarak incelendiği çeşitli araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Philips ve Bedian, 1994; Bernerth vd., 2007: 614). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşimi ile kişilik özellikleri arasında yapılmış herhangi bir araştırmanın tespit edilememiş olması da bu düşüncüyü desteklemektedir.

Lider-izleyici etkileşiminde belirleyici olabileceği düşünülen diğer bir faktör de liderin sahip olduğu güç kaynaklarıdır. Dienesch ve Liden (1986: 65), liderin astlarla etkileşiminde güç kaynaklarına ihtiyaç duyacağını ifade ederken, güç kaynaklarının lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimde belirleyici olabileceğine dikkat çekmektedir. Ancak, güç kaynakları kişilikten farklı olarak hem örgütsel hem de bireysel düzeyde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Örneğin, yasal ve zorlayıcı güç örgüt kaynaklı olmasına rağmen, karizmatik güç bireyin kendisiyle ilgilidir. Bu özellikler, lider gücünün izleyiciler tarafından farklı algılanmasına neden olabilir (Cogliser ve Schrieshem, 2000: 494). Ayrıca güç dinamik bir faktördür, durumlara veya izleyicilere göre güç kaynaklarının kullanılmasında farklılıklar olabilir. Dolayısıyla liderin kullandığı güç kaynakları, lider-izleyici etkileşimine farklı boyutlarda yansiyabilir. Kişilik özelliklerinde olduğu gibi, liderin güç kaynaklarının da lider-izleyici etkileşimindeki rolünün çok fazla ele alınmadığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, çok boyutlu lider-izleyici etkileşimi ile güç kaynakları arasındaki ilişkilerin incelendiği herhangi bir araştırma da tespit edilememiştir.

Bu çalışmada, lider-izleyici etkileşimi çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınırken, kişilik özellikleri ve güç kaynaklarının lider-izleyici etkileşimi boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda, kişilik özellikleri ve güç kaynakları ile lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenirken, bir yüksek öğretim kurumunda yapılan araştırmayla değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik olarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın liderlik alanına bazı önemli katkılar vereceği söylenebilir. İlk olarak, yapılan

araştırmaların önemli bir bölümünde lider-izleyici etkileşiminin tek boyutta incelendiği düşünüldüğünde, çok boyutlu yaklaşımla araştırma yapılması konunun derinlemesine ve kapsamlı olarak anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bunun yanı sıra, kişilik ve güç kaynaklarının birlikte incelenmesi, her iki değişkenin lider-izleyici etkileşimi üzerindeki etkilerinin daha iyi ve daha açık kavranmasına katkı sağlayabilir. Üçüncü ve son olarak, liderlik-izleyici kapsamında yapılan araştırmaların büyük oranda izleyici değerlendirmesine dayandığı (Nahrgang vd., 2009: 1), liderin bakış açısından çok fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada toplanan verilerin lider pozisyonundaki katılımcıların algılamalarına dayanması, lider-izleyici etkileşimine lider penceresinden bir bakış fırsatı vereceği düşünülmektedir.

## **II. Lider-İzleyici Etkileşimi**

Lider-izleyici etkileşimi; liderliği bir süreç olarak kabul eden, liderle izleyiciler arasındaki ilişkilere ve etkileşime odaklanan bir teoridir (Northouse, 2001: 111). Teorinin temelinde, liderin izleyicilerle gerçekleştirdiği etkileşimin niteliği ve kalitesi yer alırken, bu etkileşimin gerek lider gerekse izleyici açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Örneğin, etkileşimin kalitesi liderle izleyici arasındaki ilişkileri olumlu yönde geliştirirken, izleyicilerle aktif etkileşime giren liderler onların desteğini ve güvenini elde ederler, cesaretinden ve düşüncelerinden faydalanma imkanı bulurlar (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Kang ve Stewart, 2007: 534). Tersine, lider-izleyici etkileşimindeki olumsuzluklar karşılıklı güvensizlik, liderin istediği desteği alamaması gibi sonuçlara neden olabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 44). Bunun yanı sıra, düşük kalitedeki lider-izleyici etkileşimi, izleyicilerin adalet algılamalarını da olumsuz etkileyebilir (Bolino ve Turnley, 2009: 277).

Lider-izleyici etkileşimi konusunda 1970'li yılların ortasından itibaren Dansereau, Graen ve Haga (1975), Graen ve Cahsman (1975) ve Graen (1976) ile başlayan çalışmalar, ilk yıllarda lider ve izleyici arasındaki ikili ilişkilerin niteliğine odaklanmıştır (Northouse, 2001: 111). 1990'lı yıllarla birlikte, lider-izleyici etkileşiminin özellikle bireysel ve örgütsel sonuçları ile iş yaşamı üzerindeki etkilerinin araştırılmaya başlandığı ve bu konuda birçok çalışmanın yapıldığı görülür (Sparrowe ve Liden, 1997; Schriesheim vd., 1999; Egitropaki ve Martin, 1999; Uhl-Bien ve Maslyn, 2003; Harris vd. 2007; Cogliser vd., 2009).

### *A. Lider-İzleyici Etkileşiminin Öncülleri ve Ardılları*

Lider-izleyici etkileşimi kapsamında yapılan araştırmalar, öncüller ve ardıllar olmak üzere iki kapsamda incelenebilir. Öncüllere yönelik yapılan araştırmalarda daha çok lider ve izleyicilerin özellikleri ve davranışları odak noktasıyken, ardıllara yönelik yapılan araştırmaların ise daha çok örgütsel bağlılık, iş tatmini veya performansı gibi işle ilgili tutum, davranış ve sonuçlarla

ilgili olduğu görülmektedir (Kang ve Stewart, 2007: 532). Örneğin, ardıllara ilişkin yapılan araştırmalarda, lider-izleyici etkileşiminin kalitesinin; iş performansı (Aryee ve Chen, 2006), iş tatmini (Dansereau vd., 1975; Graen vd., 1996; Dunegan vd., 2002; Epitropaki ve Martin, 1999), örgütsel bağlılık (Graen vd. 1996; Martin vd., 2005), örgütsel vatandaşlık (Wayne ve Gren, 1993) gibi örgütsel değişkenleri pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, lider ve izleyici arasındaki olumlu ilişkilerin personel devir oranını (Graen vd., 1982; Vecchio ve Norris, 1996) ve işten ayrılmayı azalttığı (Vecchio, 1982; Krishan, 2005), çalışanların kariyerle ilgili beklentilerini ve tatminlerini artırdığı tespit edilmiştir (Schriesheim vd., 1998; Wayne vd. 1999). Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında da lider-izleyici etkileşimi ile iş performansı, iş tatmini, lider memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğuna dikkat çekilmektedir.

Öncüllere ilişkin yapılan araştırmalarda ise kişilik özellikleri (Philips ve Bedian, 1994; Bernerth vd., 2007), denetim odağı (Martin vd., 2005, Harris vd., 2007), liderlik tarzları (Krishan, 2005), güç kaynakları (Cogliser ve Schrieshem, 2000) gibi değişkenlerin lider-izleyici etkileşimine etkileri araştırılmıştır. Ancak, lider-izleyici etkileşimine yönelik çalışmaların çoğunlukla ardıllar üzerinde yoğunlaştığı, öncüllere ilişkin yapılan araştırmaların daha az olduğu dikkat çekmektedir (Gerstner ve Day, 1997).

#### *B. Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşimi*

Lider-izleyici etkileşimi ile ilgili tartışmalardan birisi de çok boyutlulukla ilgilidir. Daha önceden belirtildiği gibi, bazı araştırmacılar teorinin çok boyutlu incelenmesiyle daha kapsamlı açıklanabileceğini iddia etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 44; Greguras ve Ford, 2006: 433). Araştırmacılar çok boyutlu yaklaşımı iki teori ile desteklemeye çalışmaktadırlar (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Liden ve Maslyn, 1998: 44). Bunlardan birincisi rol teorisidir. Bu kapsamda lider, etkileşim sürecinde farklı rolleri benimseyeceği için, izleyicilerle de farklı davranışlar içerisinde olabilir, dolayısıyla farklı ilişkiler geliştirebilir. Örneğin lider, akıl danışmanı, müzakereci veya kaynak dağıtıcısı rollerini üstlenebilir. Bu nedenle farklı roller, farklı lider-izleyici etkileşiminin ortaya çıkmasına neden olabilir (Greguras ve Ford, 2006: 435).

Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminin dayandığı ikinci teori ise sosyal etkileşim teorisidir. Bu teoriye göre lider ve izleyiciler sosyal ilişki sürecinde farklı etkileşim boyutlarında olabilir ve tatmin sağlayabilirler. Örneğin, bazı astlar liderle fikir alış verişinde bulunup etkileşim geliştirirken, bazıları liderle birlikte daha çok çalışmayı tercih edebilir, bazıları da arkadaşlığa dayanan bir ilişki içerisinde olabilirler. Bu farklılıklar doğal olarak beraberinde çok boyutluluğu ve farklı etkileşimleri getirebilir (Greguras ve Ford, 2006: 435). Gerçekten de her iki teori açısından bakıldığında, lider ve izleyicilerin farklı

etkileşim içinde olmaları beklenen bir sonuçtur. Özellikle kişilik, demografik, iş veya örgütle ilgili birçok faktörün lider ve izleyiciler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, çok boyutlu bir etkileşimin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Çok boyutlu lider-izleyici etkileşimini ilk olarak gündeme getiren Dienecsh ve Liden (1986: 625), etkileşimin üç farklı boyutta olabileceğini belirtirken, bunları “katkı”, “sadakat” ve “bağlılık” şeklinde sınıflandırmıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995) da üç boyutlu bir lider-izleyici etkileşimi modeli önerirken, bu boyutları “bireylerin yeteneklerine karşılıklı saygı”, “karşılıklı güven ilişkisinin içselleştirilmesi” ve “iş ilişkilerinde karşılıklı bağlılığın kabul edilmesi” olarak tanımlamaktadır. Ancak bu boyutlar çoğunlukla resmi iş ilişkilerine odaklanmaktadır. Öte yandan, Liden ve Maslyn (1998: 44-47) de lider-izleyici etkileşimi kapsamında ilişkilerin daha karmaşık olabileceğini iddia ederken, Dienecsh ve Liden (1986) sınıflandırmasını temel alarak dört farklı boyut geliştirmiştir. Bu boyutları, “duygulanım” (affect), “sadakat” (loyalty), “katkı” (contribution) ve profesyonel saygı (professional respect) olarak sınıflandıran araştırmacılar, her bir boyutun bireysel ve örgütsel faktörlerden farklı şekilde etkileneceğini, dolayısıyla sonuçların da farklı olacağını öne sürmüşlerdir.

Lider-izleyici etkileşimine ilişkin yapılan araştırmalarda, Liden ve Maslyn (1998), yöneticilerin performansı ile sadakat ve katkı boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit ederken, duygulanım ve profesyonel saygı boyutlarıyla herhangi bir ilişkisi belirlememişlerdir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin tatmin düzeyi ile duygulanım ve profesyonel saygı boyutları arasında, katkı ve sadakat boyutundan daha güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Greguras ve Ford (2006) da katkı, profesyonel saygı ve duygulanım boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkileri olduğunu bulmuşlardır.

Lider-izleyici etkileşiminin çok boyutlu olarak ele alınmasıyla örgütsel ve bireysel düzeyde bazı katkı sağlayıcı sonuçlara ulaşılabilir. Örneğin, lider-izleyici etkileşiminin örgütsel davranış konularıyla (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi) ilişkileri daha kapsamlı açıklanabilirken, örgütsel sonuçlara (iş tatmini, iş performansı gibi) olan etkileri daha açık ortaya konulabilir (Liden ve Maslyn; 1998: 45). Ayrıca, çok boyutlu etkileşim yaklaşımı ile hem lider hem de izleyiciler açısından beklentiler daha net anlaşılacağından, taraflar arasında karşılıklı ilişkiler daha kolay geliştirilebilir.

Bu çalışmada, lider-izleyici etkileşimi çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınarak sürecin daha iyi açıklanması hedeflendiği için, Liden ve Maslyn (1998: 50) tarafından geliştirilen duygulanım, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları inceleme altına alınmıştır. Bu boyutlar kısaca Tablo 1’de tanımlanmaktadır. Duygulanım ve sadakat boyutları lider ve izleyicinin bireysel etkileşimiyle ilgiliyken, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının ise daha çok işe dayalı etkileşim sonucunda olduğu söylenebilir.

Tablo 1: *Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşimi Tanımları*

<p>Duygulanım: Duygulanım boyutunda işle ilgili etkileşimden ziyade, bireyler arası etkileşim ve çekicilik ön plandadır. Karşılıklı duygulara dayalı anlayış ve sevgi, etkileşimin kalitesi ve devamı için gereklidir. Lider ve izleyici karşılıklı olarak duygusal bir etkileşim oluştururlar, aralarında arkadaşça ve sıcak bir ortam vardır. İzleyiciler liderlerinden sadece işle ilgili değil, iş dışındaki problemleri için de esneklik ve duygusal destek beklerler.</p>
<p>Sadakat: Bu boyut lider ve izleyicilerin çevresel etkilere karşı birbirlerini ne kadar koruyacaklarıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle, çevresel faktörler sonucunda lider ve izleyicilerin birbirlerine hangi derecede bağlı kalacakları, bu boyuttaki etkileşimin kalitesini belirler. Lider izleyicilerden, etkileşim sürecinde gerçekleştirmek istedikleri amaçlara karşılıksız destek bekler. İzleyiciler ise sadakat sonucunda bazı kazanımlar sağlayabilir. Örneğin, takdir görebilir ve daha çok sevilebilirler. Ayrıca lider tarafından izleyicilerine kendilerini geliştirme fırsatları verilebilir.</p>
<p>Katkı: Bu boyut, lider ve izleyicilerin amaçlar doğrultusunda işle ilgili faaliyetlerin yönü, miktarı ve kalitesiyle ilgili birbirlerine katkı vermeleriyle ilgilidir. Liderler kritik ve önemli işlerin başarılmasında izleyicilerin yeteneklerine ve istekli olmalarına güvenmek isterler. İzleyiciler ise kendi yeteneklerinden emin olmak ve daha fazla iş yükünü kabul etmek konusunda arzulu iken, aynı zamanda liderlerinin rehberlik yapacaklarından, tavsiyeler vereceklerinden ve gerekli kaynakları sağlayacaklarından emin olmak isterler.</p>
<p>Profesyonel Saygı: Bu boyutta lider ve izleyiciler karşılıklı olarak işle ilgili uzmanlıklarına, becerilerine ve profesyonel yeteneklerine ilişkin etkileşim oluştururlar. Bunun yanı sıra hem liderin hem de izleyicilerin yaptıkları işlerle ilgili örgüt içinde veya dışında bir imajı ve bir ünü vardır. Bu konudaki algılar, izleyicilerin tecrübelerine veya insanların lider hakkındaki yorumlarına dayanabilir. Bu imaj da profesyonel saygı boyutunun diğer bir yanını oluşturur ve karşılıklı bir etkileşim yaratır.</p>

Kaynak: (Dienecsh ve Liden, 1986: 625; Liden ve Maslyn; 1998: 45-50; Greguras ve Ford, 2006: 435).

### III. Kişilik ve Lider-İzleyici Etkileşimi

Lider-izleyici etkileşimine etki eden faktörlerden birisi de kişiliktir. Yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin lider ve liderlik sürecini etkilediğini göstermektedir. Örneğin, dönüşümcü liderlik ve astların kişilik özellikleri (Hetland vd., 2008), lider etkinliği ve grup içindeki bireylerin kişiliğinin (Sogunro, 1998) ilişkili olduğu belirlenmiştir. Smith ve Canger (2004) da izleyicilerin lider etkinliğini değerlendirmesinde; örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi işle ilgili değişkenler yanında liderin kişilik özelliklerinin daha etkili olduğunu bulmuştur. Diğer bir kişilik özelliği olan iç denetim odağı ile lider-izleyici etkileşimi arasında da pozitif ve anlamlı

ilişkiler tespit edilmiştir (Kinicki ve Vecchio 1994; Martin vd. 2005; Harris vd. 2007).

Beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin yapılan araştırmalarda da liderlikle kişiliğin yakından ilişkili olduğunu ortaya koyan önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Judge ve Bono (2000) uyumluluk, dışadönüklük ve yenilikçiliğe açıklığın karizmatik liderlikle ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Judge vd. (2002) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında ise kişilik özellikleri ile lider etkinliği arasında önemli ilişkiler bulunduğu; özellikle sorumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve açıklık özelliklerinin anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir.

Liderlik sürecinin diğer boyutu da izleyicilerle ilgilidir, bu nedenle izleyicilerin kişilik özelliklerinin önemli etkileri bulunabilir (Hautala, 2005: 84; Hetland, 2008: 322-323). Jeremy vd. (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, lider ve izleyicilerin kişilik özelliklerinin benzerliğinin, yüksek kalitede lider-izleyici etkileşimi ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Özellikle, lider ve izleyici arasındaki duygusal denge, uyumluluk, yenilikçiliğe açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerine ilişkin farklılıkların ilişkileri negatif etkilediği, benzerliğin ise lider-izleyici etkileşiminin kalitesini artırdığı gözlemlenmiştir (Goodwin vd., 2009). Dönüşümcü liderlikle lider-izleyici etkileşimine dikkat çeken Hetland vd. (2008: 324) de, dönüşümcü liderin ortaya çıkışında izleyicilerin kişilik özelliklerinin önem olduğunu öne sürmüşlerdir. Yaptıkları araştırmada da duygusal dengeye ve uyumluluk özelliklerine sahip izleyicilerin üstlerini, dönüşümcü özelliklere sahip olarak tanımlamışlardır.

Kişilik ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerinin önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda liderin kişilik özelliklerinin lider-izleyici etkileşiminde de etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Bu kapsamda çalışmaya beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve uyumluluk özellikleri dahil edilmiştir. Lider-izleyici etkileşiminde her iki kişilik özelliğinin inceleme altına alınmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. İlk olarak her iki özellik sosyal değişim teorisiyle ilişkili olup, daha iyi tanımlanmış ve sınıflandırılmış kişilik özellikleri olarak kabul edilmektedir (Kristof-Brown vd., 2002: 28). Bunun yanında uyumluluk ve dışadönüklük, bireyler arası ilişkilerde belirleyici kişilik özellikleri olarak dikkat çekmektedir. Nitekim her iki kişilik özelliğinin sosyal ilişkilerde belirleyici olduğu, yapılan araştırmalarda diğer kişiler tarafından kısa süre içinde tespit edilebileceği belirlenmiştir (Nahrgang, 2009: 2-3).

#### *A. Dışadönüklük ve Lider-İzleyici Etkileşimi*

Günümüzde kişilik özellikleri ile ilgili yapılmış araştırmaların temel noktasında dışadönüklük özelliği olduğu görülmektedir. Dışadönük özelliklere sahip bireylerin, sosyal özellikleri yüksektir, iddialıdır, kendilerini rahat ifade ederler, diğer insanlarla etkileşim içinde olurlar, grup içerisinde girişken ve rahattırlar (Bernerth vd., 2007: 616).

Philips ve Bedeian (1994: 991-992) dışadönüklüğün lider izleyici etkileşiminde belirleyici kişilik özelliği olabileceğini iddia etmektedir. Nahrgang vd. (2009: 3) de aktif, iddialı ve enerjik olma gibi özelliklerin dışadönüklükle ilgili olduğunu belirtirken, bu kişilik özelliğinin lider-izleyici etkileşimindeki temel rolüne dikkat çekmekte, karşılıklı ilişkilerin başlatılmasında ve sürdürülmesinde önemli olduğunu belirtmektedir. İddialı ve girişimci olan dışadönük liderler; izleyicilerinin yeteneklerini, sınırlılıklarını ve onları motive edecek faktörleri keşfetmek, dolayısıyla onlara verecekleri görevleri ve rolleri belirlemek amacıyla, öncelikle iletişimi başlatmak konusunda isteklidirler (Nahrgang vd., 2009: 3).

Yapılan araştırmalarda dışadönüklüğün lider-izleyici etkileşiminde belirleyici olduğuna ilişkin destekleyici bulgular elde edilmiştir. Dvir ve Shamir (2003) girişimci ve sosyal özellikleri yüksek olan izleyicilerin lideri dönüşümcü davranması konusunda cesaretlendirdiğini bulmuştur. Nahrgang (2009) da yüksek dışadönüklük özelliklere sahip izleyicilerin, liderin ilk etkileşim çabalarını pozitif olarak algıladıklarını belirlemiştir. Lider-izleyici etkileşiminde geri bildirim sürecinin önemli olduğunu belirten Smither vd. (2005: 187) de dışadönük ve uyumluluk kişilik özellikleri yüksek olan liderlerin daha etkin geri bildirim verdiklerini öne sürmektedir. Yaptıkları araştırmada da bu görüşe kısmen destek bulmuşlardır. Philips ve Bedeian (1994) tarafından yapılan diğer araştırmada ise dışadönük çalışanlarla lider-izleyici etkileşimi kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

#### *B.Uyumluluk ve Lider-İzleyici Etkileşimi*

Dışadönüklük gibi bireyler arası ilişkilerin niteliğini belirleyen diğer kişilik özelliği olan uyumluluk; diğer insanlara güvenmek ve onlara karşı empati yapmak gibi konularla yakından ilişkilidir. Uyumluluk özelliklerine sahip bireyler işbirliği anlayışı içerisinde olup, karşı tarafla ilişkilerde olumlu, hassas ve naziktirler (de Hoogh vd., 2005: 844). Uyumluluk özelliklerine sahip bireyler, diğer insanlara karşı daha ılımlı yaklaşırlarken, aynı zamanda daha çok güvenirliler. Ayrıca bu bireylerin takım içindeki faaliyetlerle ve takım performansıyla da yakın ilişkisi vardır. Başka bir ifadeyle daha iyi takım arkadaşı olma eğilimindedirler (Kichuk ve Wiesner, 1997; Mount vd., 1998).

Lider izleyici arasındaki ilişkilerin sosyal etkileşim süreci olduğu düşünülürse, lider izleyici arasında etkileşimin kalitesinde güven ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, karşılıklı ilişkiler geliştirme aşamasında uyumluluk kişilik özelliği de önemli bir faktör olarak katkı sağlayabilir (Kamdar ve Dyne; 2007; Bernerth vd. 2008: 221; Nahrgang vd. 2009: 3). Yüksek uyumluluk özelliklerine sahip liderlerin daha paylaşımcı olacakları, izleyicilerinden destek isteyecekleri ve onlara destek verecekleri beklenmektedir (Smither vd., 2005: 187). Ayrıca, izleyicilerle işbirliği yaparak ortak hareket etmek konusunda istekli olacakları söylenebilir (Nahrgang vd. 2009: 3).



Yapılan araştırmalar lider-izleyici etkileşiminde uyumluluk kişilik özelliğinin etkili olduğunu göstermektedir. Bernerth vd. (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, izleyicilerin lider-izleyici etkileşimi kalitesi ile yöneticilerin uyumluluk özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kamdar ve Van Dyne (2007) tarafından yapılan diğer bir araştırmada da uyumluluk özelliğinin lider-izleyici etkileşimini etkilediği tespit edilmiştir. Nahrang vd. (2009) ise liderin uyumluluk özelliklerinin, izleyicilerin lider-izleyici etkileşimi kalitesine ilişkin algısını pozitif ve anlamlı etkilediğini belirlemiştir.

Sonuç olarak dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile ilgili yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, her iki özelliğin algılanan lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutlarında belirleyici olabileceği söylenebilir.

Hipotez 1a: Liderin dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile “duygulanım” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Liderin dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile “sadakat” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: Liderin dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile “katkı” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1d: Liderin dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile “profesyonel saygı” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

#### **IV. Güç Kaynakları ve Lider-İzleyici Etkileşimi**

Liderlik ve yönetim alanında en çok tartışılan konulardan birisi de güçtür. Güç, bir tarafın diğer bir tarafın davranış, tutum, düşünce, amaç, değerlerini değiştirmek istemesi ile ilgili bir kavramdır (Rahim ve Magner, 1996: 496). Başka bir ifadeyle güç, birey(ler)in diğer birey veya bireylerin davranışlarını, tutumlarını, düşüncelerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını değerlerini değiştirme veya kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Rahim, 1989: 545).

Güç konusu ile ilgili bilinen en eski model French ve Raven (1959) tarafından ortaya konmuştur. Bu modele göre bireylerin diğerlerini etkilerken yasal, ödül, ceza, kişisel ve bilgi gücünü kullandıkları ifade edilmektedir. Öte yandan French ve Raven’den farklı olarak Yukl ve Fabl (1991), Shukla (1982) gibi araştırmacılar tarafından da liderin güç kaynaklarına ilişkin farklı modeller geliştirilmiştir. Ancak genel olarak güç kaynaklarıyla ilgili beş faktörün temel alındığı söylenebilir (Rahim, 1989: 545-546). Beş faktörlü modelde karizmatik ve uzmanlık güç kaynakları kişisel güç; yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme güç kaynakları ise makamdan kaynaklanan güç olarak tanımlanmaktadır (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 494).

Güç, liderin izleyicilerini yönlendirmesindeki en temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. İzleyicilerini etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmayan yöneticiler çeşitli sorunlarla karşılaşabilir (Palich ve Hom: 1992:281). Örneğin, Hinkin ve Schriesheim (1989) etkili güç kaynaklarına sahip olmayan yöneticilerle çalışan astların, daha az tatmin olduklarını ve sadakat göstermediklerini tespit ederlerken, Green vd. (1996) de etkileme gücünden yoksun yöneticilere sahip çalışanların daha fazla asi davranışlar içinde olduğunu bulmuşlardır.

Yöneticilerin ve liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel düzeyde de önemli etkileri bulunmaktadır. Elangovan ve Xie'nin (2000) yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının izleyicilerin iş davranışları üzerindeki etkilerini inceledikleri bir araştırmada, zorlayıcı gücün çalışanlarda iş stresini arttırdığı, iş tatmini ise azalttığı belirlenmiştir. Öte yandan yöneticilerin karizmatik ve uzmanlık gücünün çalışanların iş tatminini artırdığı bulunmuştur.

Güç kaynaklarının ve liderin kontrol gücünün de lider ile izleyici arasındaki ilişkilerde önemli etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Elangovan ve Xie (2000) zorlayıcı, uzmanlık ve yasal gücün astların bağlılığında önemli etkilere sahip olduğunu bulmuştur. Novak ve Graen (1997) de liderin kontrol gücünün, güven ve lider-izleyici etkileşimini farklılaştırdığını belirlemiştir (Aktaran Cogliser ve Schriesheim, 2000: 494).

Liderin kullandığı güç kaynakları lider-izleyici etkileşiminin kalitesini farklı şekillerde etkileyebilir. Örneğin, uzmanlık gücü ile karizmatik güç, lider ve izleyici arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilerken, ilişkilerin gelişmesini destekleyebilir. Lider karizmatik güçle, izleyicilerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayabilir. Uzmanlık gücü vasıtasıyla izleyicilerle tecrübe paylaşımı ve bilgi aktarımı yaparak etkileşimi olumlu yönde geliştirebilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 506). Yapılan araştırmalar bu düşünceyi desteklemektedir. Örneğin Rahim (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, uzmanlık ve karizmatik gücünü kullanan yöneticilerin astlarının, yöneticilerinden daha fazla tatmin oldukları ve onların isteklerine daha fazla uyma eğilimi içinde buldukları belirlenmiştir. Bunun yanında makam gücünün astların uyma eğilimlerini artırdığı görülürken, zorlayıcı gücün ise hiçbir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Cogliser ve Schriesheim (2000) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, uzmanlık ve karizmatik güç ile lider-izleyici etkileşiminin kalitesi arasında yüksek ve pozitif ilişkiler bulunurken, zorlayıcı güç ile lider-izleyici etkileşimi kalitesi arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Aryee ve Chen (2006) liderin ödüller üzerindeki kontrolünün lider-izleyici etkileşiminin kalitesini artırdığını gözlemlerken, Hinkin ve Schriesheim (1994) de liderin ödüllendirme davranışlarının çalışanları performansını ve tatmini artırdığını belirlemiştir.

Araştırma sonuçları kişisel gücün lider-izleyici etkileşiminde daha etkili olduğunu göstermektedir. Makam gücünün (yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme)

lider-izleyici etkileşiminde daha çok resmi bir güç olarak algılanması, kişisel güç kaynakları yanında daha etkisiz görünmesine neden olabilir. Ancak, bürokratik ve hiyerarşik özellikler gösteren örgütlerde, zorlayıcı güç hariç diğer güç kaynaklarının (yasal, ödüllendirici, karizmatik ve uzmanlık) lider-izleyici etkileşiminin kalitesini artırıcı bir etkisi bulunabilir. Özellikle, makam gücünün adaletli ve örgüt amaçları için kullanılması, izleyiciler tarafından olumlu karşılanabilir. Bazı araştırma sonuçları da yukarıdaki görüşleri desteklemektedir. Örneğin, Rahim vd. (1994) tarafından yapılan bir çalışmada, liderin uzmanlık gücü ile örgütsel bağlılık ve bireysel etkililik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, yasal gücün de örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği bulunmuştur. Öte yandan cezalandırma gücü ile çalışan etkinliği arasında ise negatif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Bütün bu değerlendirmeler doğrultusunda, liderin sahip olduğu ve kullandığı güç kaynaklarının lider-izleyici etkileşiminde önemli etkileri olabileceği söylenebilir.

Hipotez 2a: Liderin ödül, yasal, karizmatik ve uzmanlık gücü ile “duygulanım” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif; zorlayıcı güç ile “duygulanım” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Liderin ödül, yasal, karizmatik ve uzmanlık gücü ile “sadakat” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif; zorlayıcı güç ile “sadakat” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2c: Liderin ödül, yasal, karizmatik ve uzmanlık gücü ile “katkı” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif; zorlayıcı güç ile “katkı” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2d: Liderin ödül, yasal, karizmatik ve uzmanlık gücü ile “profesyonel saygı” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında pozitif; zorlayıcı güç ile “profesyonel saygı” boyutundaki lider-izleyici etkileşimi algısı arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

## V. Araştırmanın Yöntemi

### A. Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini, liderlik eğitimlerinin hem uygulamalı hem de teorik olarak önemli olduğu bir yüksek öğrenim kurumundaki, lider konumunda buldukları varsayılan son sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Bu kurumda öğrencilere öncelikle üç sene boyunca teorik olarak liderlik eğitimleri verilmektedir. Dördüncü ve son senede ise uygulama programı kapsamında, gelecekteki yöneticilik görevlerine hazırlanmaları amacıyla, ast konumunda bulunan alt sınıftaki öğrencilere yöneticilik yapmaları sağlanmakta ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda son sınıf öğrencilerini kapsayan yaklaşık 1000 kişilik bir ana kütlede %95 güvenilirlik

sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 278 olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Araştırma 2009 yılında yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya toplam 300 öğrencinin katılması planlanmış, toplanan anketlerin 16 tanesi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Sonuçta araştırmaya toplam 284 öğrenci katılmıştır Öğrencilerin ortalama yaşı 21.2'dir ve tamamı erkek öğrencilerden oluşmaktadır.

### B. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada toplam üç ölçek kullanılmıştır. Bütün ölçeklerin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi İngilizce öğretim elemanları tarafından tercüme ve geri tercüme yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgilere, geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir. Geçerlilik analizlerinin yapılmasında Lisrel 8.51 programından faydalanılmıştır.

*Lider-izleyici etkileşimi:* Araştırmada lider-izleyici etkileşiminin liderin bakış açısıyla ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Yöneticinin Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşimi" (Supervisor Leader-Member Exchange-Multidimensional / SLMX-MDM) ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 12 madde bulunmaktadır. Duygulanım, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere toplam dört boyuttan oluşan ölçekte, her bir boyut üç madde ile ölçülmektedir. Cevaplar ise beşli likert tipi ölçek ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Chi-Square=96.69, df=48, RMSEA değeri .062, CFI: .94, GFI: .94 ve AGFI: .91 olarak tespit edilmiştir. Sonuçlar, uyum iyiliği endeksine ilişkin kabul edilen değerleri karşılamakta, dolayısıyla veriler dört faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir.

Her bir boyuta yapılan güvenilirlik analiz sonucunda; duygulanım boyutunun alfa güvenilirlik katsayısı: .72, sadakat boyutunun .74, katkı boyutunun .62 ve profesyonellik boyutunun ise .71 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

*Güç Kaynakları:* Katılımcıların tercih ettikleri güç kaynaklarının ölçülmesinde Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından, French ve Raven'in beş güç sınıflandırılması temel alınarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 20 madde bulunmakta ve her bir güç boyutu dört madde ile ölçülmektedir. Cevaplar ise beşli likert tipi ölçek ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Chi-Square=221.73, df=125, RMSEA değeri .055, CFI: .95, GFI: .92 ve AGFI: .89 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, uyum iyiliği endeksine ilişkin kabul edilen değerleri karşılamakta ve beş faktörlü yapı doğrulamaktadır. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerini

düşüren iki madde (ödül ve uzmanlık gücünden birer madde) ölçek dışı bırakılmıştır. Her bir boyuta yapılan güvenilirlik analiz sonucunda; ödül gücü boyutunun alfa güvenilirlik katsayısı: .64, zorlayıcı güç boyutunun .90, yasal güç boyutunun .84, karizmatik güç boyutunun .75 ve uzmanlık gücü boyutunun ise .75 olarak tespit edilmiştir. Yasal güç boyutundan güvenilirliği düşüren bir madde ölçek dışı bırakılmıştır. Bu sonuçlara göre elde edilen 17 maddelik ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

*Kişilik Özellikleri:* Dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin ölçülmesinde, Goldberg tarafından Uluslararası Kişilik Envanter Havuzu (International Personality Item Pool-IPIP) projesi kapsamında geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış Uluslararası Kişilik Envanteri (International Personality Inventory-IPI) kullanılmıştır (Goldberg, 1999; Goldberg vd., 2006). Bu envanterin kısa versiyonunda her bir kişilik özelliği ile ilgili 10, toplamda 50 soru bulunmaktadır. Araştırmada katılımcıların dışadönüklük ve uyumluluk ilgili kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bu envanterde yer alan 20 madde kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert tipi ölçek ile alınmıştır (1=Kesinlikle Yanlış, 5=Kesinlikle Doğru).

Her iki kişilik özelliğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına göre Chi-Square=239.37, df=132, RMSEA değeri .056, CFI: .90, GFI: .91 ve AGFI: .88 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, uyum iyiliği endeksine ilişkin kabul edilen değerleri karşılamaktadır. Analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerini düşüren iki madde (dışadönüklük ve uyumluluk boyutundan birer madde) ölçek dışı bırakılmıştır. Her bir boyuta yapılan güvenilirlik analiz sonucunda dışadönüklük boyutunun alfa güvenilirlik katsayısı; .76, uyumluluk boyutunun ise .75 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir

## VI. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin ortalamaları ve standart sapmaları alınmış, ayrıca korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Duygulanım	4.13	.59	1										
2. Sadakat	3.69	.69	.29**	1									
3. Katkı	3.90	.60	.41**	.39**	1								
4. Profesyonel saygı	4.19	.52	.45**	.21**	.53**	1							
5. Ödül	3.67	.71	.40**	.18**	.23**	.30**	1						
6. Zorlayıcı	1.99	.99	-.18**	-.14**	-.23**	-.27**	-.06	1					
7. Yasal	4.31	.56	.42**	.27**	.37**	.39**	.24**	-.13*	1				
8. Karizma	4.36	.50	.55**	.32**	.38**	.45**	.34**	-.31**	.59**	1			
9. Uzmanlık	4.27	.56	.51**	.32**	.38**	.44**	.32**	-.23**	.72**	.57**	1		
10. Dışadönüklük	3.44	.55	.25**	.10	.10	.21**	.05	-.30**	.16**	.18**	.18**	1	
11. Uyumluluk	4.00	.52	.29**	.19**	.29**	.31**	.13*	-.55**	.20**	.32**	.28**	.37**	1

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizde; güç kaynakları ve kişilik özellikleri bağımsız, lider-izleyici etkileşimi boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu amaçla ilk aşamada kişilik özellikleri, ikinci aşamada güç kaynakları modele dahil edilerek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3'te duygulanım boyutuna ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. İlk aşamada modele dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri dahil edilmiştir. Model anlamlıdır ( $F_{değ}=16.10$ ,  $p<.001$ ) ve toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. Dışadönüklük ( $\beta=.16$ ,  $p<.01$ ) ve uyumluluk ( $\beta = .22$ ,  $p<.001$ ) ile duygulanım boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İkinci aşamada güç değişkenleri modele dahil edildiğinde açıklanan toplam varyans %40'a çıkmaktadır. Modeldeki  $F_{değ}$  (28.23,  $p<.001$ ) değerinin artışı da anlamlıdır. Ödül ( $\beta = .20$ ,  $p<.001$ ), karizmatik ( $\beta = .33$ ,  $p<.001$ ) ve uzmanlık gücü ( $\beta = .24$ ,  $p<.001$ ) ile duygulanım boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu aşamada dışadönüklük kişilik özelliğinin etkisi devam ederken ( $\beta=.12$ ,  $p<.05$ ), uyumluluk etkisini kaybetmiştir. Elde edilen bulgulara göre H1a kısmen destek bulmuştur. Liderin dışadönüklük özellikleri duygulanım boyutunda etkili olan bir değişkendir. H2a büyük ölçüde destek bulmuştur. Liderin ödül, karizmatik ve uzmanlık gücü duygulanım boyundaki lider-izleyici etkileşimi algısını etkileyen güç kaynaklarıdır.

Tablo 3: *Duygulanım Lider-İzleyici Etkileşimi Boyutuna İlişkin Sonuçlar*

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Dışadönüklük	.16**	2.60	.12*	2.42
Uyumluluk	.22***	3.64	.09	1.43
Ödül			.20***	4.02
Zorlayıcı			.07	1.25
Yasal			-.02	-.28
Karizmatik			.33***	5.09
Uzmanlık			.24***	3.42
R <sup>2</sup>	.11		.41	
Düz. R <sup>2</sup>	.10		.40	
F (değişim)	16.10***		28.83**	

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

Tablo 4'te sadakat boyutundaki lider-izleyici etkileşimine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. İlk aşamada modele dahil edilen dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin toplam varyansın %3'ünü açıkladığı ve modelin anlamlı ( $F_{deg}=5.17, p<.01$ ) olduğu görülmektedir. Bu aşamada sadece uyumluluk ( $\beta = .17, p<.01$ ) ile sadakat boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İkinci aşamada güç değişkenleri modele dahil edildiğinde açıklanan toplam varyansın %12'ye çıktığı ve modeldeki  $F_{deg}$  (6.54,  $p<.01$ ) değerinin artışının anlamlı olduğu belirlenmiştir. Karizmatik ( $\beta=.18, p<.001$ ) ve uzmanlık gücü ( $\beta = .18, p<.05$ ) ile sadakat boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu aşamada uyumluluğun da etkisinin kaybolduğu görülmektedir. H1b reddedilmiştir. Elde edilen bulgulara göre sadakat boyutunu sadece karizmatik ve uzmanlık gücünün etkilediği anlaşılmıştır. H2b kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4: *Sadakat Lider-İzleyici Etkileşimi Boyutuna İlişkin Sonuçlar*

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Dışadönüklük	.04	.58	.01	.13
Uyumluluk	.17**	2.69	.07	1.02
Ödül			.05	.77
Zorlayıcı			.01	.12
Yasal			.02	.17
Karizmatik			.18*	2.26
Uzmanlık			.18*	2.07
R <sup>2</sup>	.04		.14	
Düz. R <sup>2</sup>	.03		.12	
F (değişim)	5.17**		6.54**	

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

Tablo 5'te "katkı" boyutundaki lider-izleyici etkileşimine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. İlk aşamada modele dahil edilen dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin toplam varyansın %7'sini açıkladığı ve modelin anlamlı ( $F_{deg}=12.32$ ,  $p<.001$ ) olduğu görülmektedir. Bu aşamada da sadece uyumluluk ( $\beta = .29$ ,  $p<.001$ ) ile katkı boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İkinci aşamada güç değişkenleri modele dahil edildiğinde açıklanan toplam varyansın %21'e çıktığı ve modeldeki  $F_{deg}$  (10.16,  $p<.01$ ) değerinin artışının anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yasal ( $\beta = .15$ ,  $p<.05$ ) ve karizmatik güç ( $\beta = .14$ ,  $p<.05$ ) ile katkı boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu aşamada ayrıca uyumluluk kişilik özelliğinin ( $\beta = .15$ ,  $p<.05$ ) etkisinin devam ettiği gözlemlenmektedir. H1c kısmen destek bulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katkı boyutunu sadece yasal ve karizmatik gücün etkilediği anlaşılmıştır. H2c kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5: Katkı Lider-İzleyici Etkileşimi Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Dışadönüklük	-.01	-.19	-.06	-.94
Uyumluluk	.29***	4.65	.15*	2.19
Ödül			.09	1.52
Zorlayıcı			-.07	-1.08
Yasal			.15*	1.96
Karizmatik			.14*	1.95
Uzmanlık			.12	1.45
$R^2$	.08		.23	
Düz. $R^2$	.07		.21	
F (değişim)	12.32***		10.16**	

\*  $p<.05$ . \*\*  $p<.01$ . \*\*\* $p<.001$

Tablo 6'da profesyonel saygı boyutundaki lider-izleyici etkileşimine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. İlk aşamada modele dahil edilen dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin toplam varyansın %10'unu açıkladığı ve modelin anlamlı ( $F_{deg}=16.01$ ,  $p<.001$ ) olduğu görülmektedir. Bu aşamada da sadece uyumluluk ( $\beta = .27$ ,  $p<.001$ ) ile profesyonel saygı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İkinci aşamada güç değişkenleri modele dahil edildiğinde açıklanan toplam varyansın %28'e çıktığı ve modeldeki  $F_{deg}$  (15.09,  $p<.01$ ) değerinin artışının anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ödül ( $\beta = .14$ ,  $p<.05$ ), karizmatik ( $\beta = .19$ ,  $p<.01$ ) ve uzmanlık gücü ( $\beta = .16$ ,  $p<.05$ ) ile profesyonel saygı boyutu arasında pozitif ve anlamlı



ilişkiler bulunmaktadır. Bu aşamada uyumluluk kişilik özelliğinin etkisinin kaybolduğu görülmektedir. H1d reddedilmiştir. Profesyonel saygı boyutunda ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünün etkili olduğu anlaşılmıştır. H1d kısmen destek bulmuştur.

Tablo 6: Profesyonel Saygı Lider-İzleyici Etkileşimi Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	İlk Aşama		İkinci Aşama	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Dışadönüklük	.10	1.65	.06	1.00
Uyumluluk	.27***	4.34	.09	1.45
Ödül			.14*	2.45
Zorlayıcı			-.09	-1.40
Yasal			.09	1.18
Karizmatik			.19**	2.77
Uzmanlık			.16*	2.07
R <sup>2</sup>	.11		.30	
Düz. R <sup>2</sup>	.10		.28	
F (değişim)	16.01***		15.09**	
* p<.05. ** p<.01. ***p<.001				

## VII. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada liderin kişilik özellikleri ve kullandığı güç kaynakları ile çok boyutlu lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla bir yüksek öğretim kurumunda yapılan araştırmada, liderin uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri ile güç kaynaklarının (ödüllendirici, zorlayıcı, yasal, karizmatik ve uzmanlık), liderin algılanan çok boyutlu (duygulanım, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) lider-izleyici etkileşimine olan etkileri incelenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak yapılan analizler sonucunda, ilk aşamada, uyumluluk kişilik özelliğinin çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutlarında etkili olduğu belirlenirken, ikinci aşamada modele dahil edilen güç kaynaklarının, kişilik özelliklerinin etkisini büyük ölçüde azalttığı görülmüştür. Kişisel güç olarak kabul edilen karizmatik ve uzmanlık güç kaynaklarının ise çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutlarında etkili olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçları lider-izleyici etkileşimi kalitesinin boyutları arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Katılımcılar en çok profesyonel saygı boyutundaki etkileşimin daha iyi olduğunu belirtirken, sadakat boyutundaki etkileşimin nispeten daha düşük derecede olduğunu düşünmektedirler. Duygulanım boyutundaki etkileşimin de yüksek olduğu

söylenbilir. Bu bulgular lider-izleyici etkileşiminin çok boyutluluğunu destekler niteliktedir. Bu sonuçlar, çok boyutlu lider-izleyici etkileşimi kapsamında yapılan araştırma bulgularıyla uyumludur (Liden ve Maslyn, 1998; Greguras ve Ford, 2006).

Çok boyutlu lider izleyici etkileşiminin ilk boyutu duygulanım boyutudur. Yapılan araştırmalar duygulanımın, lider-izleyici etkileşiminin gelişiminde kritik bir boyut olduğunu göstermektedir (Dockery ve Steiner, 1990; Liden vd., 1993). Dışa dönüklük ve uyumluluğun tek başına duygulanım boyutunda etkileri olduğu görülürken, liderin ödül ve karizma güç kaynaklarının modele dahil edilmesiyle uyumluluk özelliğinin etkisinin kaybolduğu, dışadönüklüğün ise azaldığı görülmektedir. Güç kaynakları büyük ölçüde duygulanım boyutundaki lider-izleyici etkileşiminde etkili değişkenlerdir. Bu boyutta etkileşim, işle ilgili faaliyetlerden çok kişiler arası ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, lidere ait bazı bireysel değişkenlerin ön planda olması beklenmektedir. Nitekim karizmatik ve uzmanlık gücünün duygulanım boyutunda etkili olması bu görüşü desteklemektedir. Ancak, beklenilenin tersine, kişilik özelliklerinin çok da etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ödül gücü duygulanım boyutunu etkileyen diğer bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Liderin örgütsel güç kaynağını tercih etmesi kişisel güç kaynaklarının etkisini artıran bir etkiye sahip olabilir.

Lider-izleyici etkileşimindeki diğer bir boyut olan sadakat boyutu, lider ve izleyicilerin karşılıklı olarak birbirlerine bağlı olmaları ve desteklemeleriyle ilişkilidir. Araştırma bulguları, uyumluluğun tek başına sadakat boyutunda etkili olduğunu, ancak güç kaynaklarıyla birlikte etkisini kaybettiğini göstermektedir. Bu boyutta sadece karizmatik ve uzmanlık güçleri etkili değişkenlerdir. Birbirine bağlılığın ve desteğin önemli olduğu bu boyutta, liderin kişisel güç kaynaklarıyla bunu sağlayabileceği açıktır. Zira, karizmatik gücün kullanılmasıyla izleyiciler kendilerini değerli, önemli ve kabul edilmiş olarak hissederek, uzmanlık gücü aracılığıyla paylaşılan teknik bilgi ve tecrübeler sayesinde kendilerini geliştirme fırsatı elde edebilirler (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 506). Yapılan bazı araştırmalar da bu sonuçları desteklemektedir. Örneğin, Cogliser ve Schriesheim (2000) uzmanlık ve karizmatik gücün lider-izleyici etkileşiminin kalitesini etkilediğini bulmuştur. Gerek duygulanım gerekse sadakat boyutunda, liderin, kişisel güç kaynaklarının etkileri olması, lider-izleyici etkileşiminin kalitesinde kişisel güç kaynaklarının, dolayısıyla lidere ait bireysel değişkenlerin önemli olduğunun bir işaretidir.

Katkı boyutunda ise görev veya iş anlayışı ön plandadır. Bu boyutta, lider açısından etkileşimin kalitesi izleyicilerin iş performansıyla yakından ilişkilidir. Lider, izleyicilerini değerlendirirken onların iş performansları yanında davranışlarına ve başarılarına da bakar. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, uyumluluk özelliği yanında yasal ve karizmatik güç kaynaklarının katkı boyutunda etkili olduğunu göstermektedir. Yasal güç ile katkı boyutunun ilişkili olması, bu güç kaynağının iş odaklı etkileşim boyutunda

lider tarafından tercih edildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, katkı boyutundaki etkileşimin kalitesi makamdan kaynaklanan güç kaynağı olarak kabul edilen yasal gücün kullanılmasıyla ilişkili gözükmektedir. Nitekim, yasal gücün kullanılmasına ilişkin kısıtların, yöneticilerde yönetsel zayıflıklara neden olabileceği ve bunun lider-izleyici etkileşimini zayıflatacağı ifade edilmektedir. (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 506). Yasal gücün lider-izleyici etkileşiminin kalitesini olumlu olarak etkilediği bazı araştırmalarda da tespit edilmiştir (Rahim vd., 1994; Elangovan ve Xie (2000)). Yasal güç, liderin görevini ve kendine verilen amaçları yerine getirme zorunluluğu nedeniyle özellikle izleyiciler tarafından kabul gören bir güç kaynağıdır. Günümüz örgütlerinde yöneticilerden görevlerine yerine getirirken öncelikle yasal gücünü kullanmaları beklenmektedir. Bu nedenle iş odaklı etkileşimde yasal gücün tercih edilmesi beklenebilir.

Lider-izleyici etkileşiminin son boyutu profesyonel saygı boyutudur. Profesyonel saygı boyutunun uzmanlık gücü ile yakından ilişkili olduğunu belirten Liden ve Maslyn (1998:65), bireylerin bu güçleri vasıtasıyla gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında saygı kazandıklarını, bu saygının pozitif bir algılama yaratacağı ve bunun da etkileşimi pozitif yönde etkileyeceğine dikkat çekmektedir. Bu kapsamda lider ile izleyici arasındaki etkileşimin iş odaklı bir saygı ortamı oluşturması, dolayısıyla bu etkileşimin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde katkıları olacağı söylenebilir. Araştırma sonuçları karizmatik ve uzmanlık gücünün profesyonel katkı boyutunda etkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, güç kaynaklarından ödül gücü de profesyonel saygı boyutuyla ilişkilidir. Liderin ödül gücünü kullanmayı tercih etmesi profesyonel saygı etkileşiminin kalitesini artıran bir değişken olabilir. Uyumluluk kişilik özelliği ise diğer boyutlarda olduğu gibi tek başına etkili bir değişken iken, güç kaynaklarının modele dahil edilmesiyle etkisini yitirmektedir.

Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, kişilik özellikleri, güç kaynakları ile lider-izleyici etkileşimi boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesiyle çok boyutluluk açısından önemli katkılar elde edildiği söylenebilir. Öncelikle her iki bağımsız değişkenin, çok boyutlu etkileşim üzerinde farklı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, lider ve izleyici arasındaki etkileşimin çok boyutlu incelenmesi gerektiğine ilişkin önemli bir destektir. Çalışmayla ilgili diğer bir önemli sonuç güç kaynakları ile ilgilidir. Bolino ve Turnley (2009) liderin kullandığı güç kaynaklarının lider-izleyici etkileşimini güçlendireceğini savunmaktadır. Araştırma sonuçları bu görüşü desteklemekte, kişilik özelliklerinden öte güç kaynaklarının lider-izleyici etkileşiminde kritik faktör olarak etkili olduğunu göstermektedir. Bu etkinin, bütün lider-izleyici etkileşimi boyutlarında karizmatik ve uzmanlık gücünden kaynaklandığı düşünüldüğünde, lider-izleyici etkileşiminin kalitesinde lidere ait bireysel değişkenlerin ön planda olduğu söylenebilir.

Araştırmayla ilgili diğer dikkat çekici sonuçta kişilik özellikleriyle ilgilidir. Bulgular kişilik özelliklerinin tek başına, özellikle uyumluluğun çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde etkili bir öncül değişken olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmalar uyumluluk özelliğinin lider-izleyici etkileşiminin kalitesiyle ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Örneğin Bernerth vd. (2007; 2008), lider ve izleyicilerin arasındaki uyumluluk kişilik özelliklerine ilişkin farklılıkların etkileşim kalitesini azalttığını bulmuştur. Ancak yapılan regresyon analizlerinde, kişilik özelliklerinin, güç kaynakları ile birlikte etkileşime girerek anlamsızlaşması veya etkisinin azalması, kişilik özellikleri ile çok boyutlu lider-izleyici etkileşimi arasındaki ilişkilerde güç kaynaklarının aracılık rolünü gündeme getirmektedir. Başka bir ifadeyle kişilik özellikleri, güç kaynakları aracılığıyla dolaylı olarak lider-izleyici arasındaki ilişkileri etkileyebilir. Çalışmanın kapsamını çok genişletmemek amacıyla araştırmada aracılık rolüne yer verilmemiştir. Bu konunun gelecek araştırmalarda ele alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmayla ilgili, yukarıdakine ek olarak şu sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, lider-izleyici etkileşimi kalitesinin sadece lider bakış açısıyla belirlenmesiyle ilgilidir. Yapılan bazı araştırmalarda lider-izleyici etkileşiminde lider ve izleyicilerin birbirine benzer değerlendirmeler içinde oldukları tespit edilmiş olsa da (Örneğin; Greguras ve Ford, 2006), lider konumundaki katılımcılar, astları ile olan etkileşimlerinin değerlendirmesinde subjektif davranmış olabilirler. Bu nedenle daha açıklayıcı ve genelleştirici sonuçlar için izleyicilerin de dahil olduğu araştırmalar yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Diğer bir sınırlılık ise araştırmanın örnekleme ile ilgilidir. Araştırma liderlik uygulamalarının önemli olduğu bir yüksek öğretim kurumunda yapılmış olmasına rağmen, özellikle iş yaşamındaki çalışanlar ve yöneticiler üzerinde araştırmalar yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Beş faktör kişilik özelliklerinin bütün boyutlarının çalışmaya dahil edilmemesi de diğer bir sınırlılık olarak belirtilebilir. Araştırmanın kapsamını çok genişletmemek için sadece iki kişilik özelliği çalışmaya dahil edilmiştir. Bu nedenle, bütün özelliklerin dahil edilmesiyle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. Ancak, daha önce belirtildiği gibi, uyumluluk ve dışadönüklüğün insanlar arasındaki ilişkilerde önemli değişkenler olarak kabul görmesi, bu araştırmaya sadece iki kişilik özelliğinin dahil edilmesindeki etken olduğu belirtilmelidir.

Gelecekteki bazı araştırmalar için öneriler verilebilir. Bu çalışmada çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminin öncülleri üzerinde bir inceleme yapılmıştır. Bireysel, durumsal ve örgütsel birçok faktörün lider-izleyici etkileşimiyle ilişkisi olduğu düşünüldüğünde konunun daha kapsamlı olarak ele alınmasının gerekliliği açıktır. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminin iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi ardıl değişkenler üzerindeki etkileri araştırılırken, ayrıca personel güçlendirme, örgüt

iklimi, örgüt kültürü gibi bazı örgütsel değişkenlerin farklılaştırıcı (moderating) etkilerinin araştırılmasının uygun olduğu söylenebilir.

### Kaynaklar

- Aryee, S., Chen, Z.X. (2006), "Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", *Journal of Business Research*, 59, ss.793-801.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild H.S., Giles, W.F., Walker, H.J. (2007), "Is Personality Associated with Perceptions of LMX? An Empirical Study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, I.7, ss.613-631.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F., Walker, H.J. (2008), "The Influence of Personality Differences Between Subordinates and Supervisors on Perceptions of LMX: An Empirical Investigation", *Group Organization Management*, 33, ss. 216.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. (2009), "Relative Deprivation among Employees in Lower-quality Leader-Member Exchange Relationships", *Leadership Quarterly*, 20, ss. 276-286.
- Cogliser C.C., Schriesheim, C.A. (2000), "Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 21, ss.487-511.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A., Gardner, W.L., (2009), "Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes", *The Leadership Quarterly*, 20, 452-465.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975), "A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, ss. 46-78.
- de Hoogh, A.H.B., Den Hartog, DN., Koopman, P.L. (2005), "Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11, ss.618-634.
- Dockery, T.M., Steiner, D.D. (1990), "The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange", *Group & Organization Studies*, 15(4), ss. 395.
- Dunegan, K.J., Uhl-Bien, M., Duchon, D. (2002), "LMX and Subordinate Performance: The Moderating, Effects of Task Characteristics", *Journal of Business Psychology*, Vol.17, No.2, ss.275-285.

- Dvir, T., Shamir, B. (2003), "Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study", *Leadership Quarterly*, 14, ss.327-344.
- Elangovan A.R., Xie J.L. (2000), "Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, I.6, ss.319-323.
- Epitropaki, O., Martin, R. (1999), "The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-240.
- French, J., Raven, B.H., (1959), *The Bases of Social Power*. D. Cartwright, (Der.). Studies in Social Power. Ann Arbor:Institute for Social Research, Michigan, ss.150-167.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, I.6, ss. 827-844.
- Graen, S.G., Anderson, S.E., Shivers, S.L. (1996), "An Examination Of Organizational Constraints On Leader-Member Exchange," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, ss. 203-214.
- Graen, G. B., Novak, M., Sommerkamp, P. (1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Job Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Green, S.G., Anderson, S.E., Shivers, S.L. (1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), ss.203-214
- Greguras, G.J., Ford, J.M. (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Goodwin, V.L., Bowler M., Whittington, J.L. (2009), "A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks", *Journal of Management*, 35, ss.955.
- Goldberg, L.R. (1999), "A Broad-Bandwidth, Public Domain, Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of Several Five-Factor Models", I. Mervielde, I. Deary, F. de Fruyt, & F.Ostendorf (Der.),

- Personality Psychology in Europe, The Netherlands, Tilburg University Press, V.7, ss. 7-28.
- Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton, M.C., Cloninger, C.R., Gough, H.C. (2006), "The International Personality Item Pool and the Future of Public-Domain Personality Measures", *Journal of Research in Personality*, 40, ss.84-96.
- Harris, K.J., Harris, R.B., Eplion, D.M. (2007), "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes", *Journal of Behavioral and Applied Management*, January, ss.92-107.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R. Kacmar, K.M., (2009), "Leader-member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol.20, I.3, ss. 371-382.
- Hautala, T. (2005), "The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, ss.84-92
- Hetland, H., Sandal, G.M., Johnsen, T.B. (2008), "Followers' Personality and Leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14, No.4, ss. 322-331.
- Hinkin, T.R., Schriesheim, C.A. (1989), "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, 74, ss. 561-567.
- Hinkin, T.R., Schriesheim, C.A. (1994), "An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power", *Human Relations*, 47(7), ss. 779-800.
- Howell, J.M., Hall-Merenda, K. (1999), "The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, ss. 680-94.
- Jeremy B.B., Achilles A.A., Hubert S.F., William F.G., Walker, H. J. (2008), "The Influence of Personality Differences Between Subordinates and Supervisors on Perceptions of LMX: An Empirical Investigation", *Group & Organization Management*, Vol.33, No.2, ss.216-240.
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85, ss.751-765.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Hies, R., Werner, M.W. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, 87, ss. 765-780.
- Kamdar, D., Dyne, L. (2007), "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and

- Citizenship Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kang, D., Stewart, J. (2007), “Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD Development of Units of Theory and Laws of Interaction”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 6, ss. 531-551.
- Kichuk, S.L., Wiesner, W.H. (1997), “The Big Five Personality Factors and Team Performance: Implications for Selecting Successful Product Design Teams”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 14, ss. 195-221.
- Kinicki, A.J., Vecchio, R.P. (1994), “Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control,” *Journal of Organizational Behavior*, 15, ss. 75-82.
- Krishnan, V.R. (2005), “Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, ss.14-21
- Kristof-Brown, A. Barrick, M.R., Franke, M. (2002), “Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity”, *Journal of Management*, 28; ss.27-46.
- Liden, R., Wayne, S.J., Stilwell, D. (1993), “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges”, *Journal of Applied Psychology*, 78, ss. 662-674.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997), “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, G.R. Ferris (Der.), *Research in Personal and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., Vol. 15, ss. 47-119.
- Liden, R.C., Maslyn, J.M., (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24 (1), ss.43-72.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, R. (2005), “The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship between Locus of Control and Work Reactions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, ss.141-147.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., Stewart, G.L. (1998), “Five-factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions”, *Human Performance*, Vol. 11, ss. 145-165.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Ilies, R. (2009), “The Development of Leader-Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships over Time”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, ss.256-266.



- Northouse, P.G. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Palich, L.E., Hom, P.W. (1992), "The Impact of Leader Power and Behavior on Leadership Perceptions: A Lisrel Test of an Expanded Categorization Theory of Leadership Model", *Group Organization Management*, 17, ss. 279-296.
- Phillips, A.S., Bedian, A.G. (1994), "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Intrapersonal Attributes", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, ss. 990-1001.
- Rahim, M.A. (1989), "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", *Journal of Management*, 15, 4, ss. 545-556.
- Rahim, M.A., Khan, A.A., Uddin, S.J. (1994), "Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country", *The International Executive*, Vol. 36(3), ss. 327-341.
- Rahim, M.A., Magner, N. (1996), "Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Leader Power: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups", *Multivariate Behavioral Research*, 31, ss. 495-516.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T. (1998), "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues", *Academy of Management Journal*, 41, ss.298-318.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Cogliser, C.C. (1999), "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement, and Data Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, 10, ss. 63-114.
- Sekeran, U. (1992), *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*, Second Edition: John Wiley and Sons, Inc. England .
- Smith, M.A., Canger, J.M. (2004), "Effects of Supervisor Big Five Personality on Subordinate Attitudes", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.4, ss.465-481.
- Smither, J.W., London, M., Richmond, K.R. (2005), "The Relationship Between Leaders' Personality and Their Reactions to and Use of Multisource Feedback: A Longitudinal Study", *Group Organization Management*, 30, 2, ss.181-210.
- Sogunro, O.A. (1998), "Leadership Effectiveness and Personality Characteristics of Group Members", *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No.3, ss.26-32.
- Sparrowe, R.T., Liden, R.C. (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, 22, ss.522-552.
- Shukla, R.K. (1982), "Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingent Model", *Decision Sciences*, 13, ss. 450-470.

- Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2003), "Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes", *Journal of Management*, 29, ss.511–532.
- Vecchio, R. P. (1982), "A Further Test of Leadership Effects Due to Between-Group and Within-Group Variation", *Journal of Applied Psychology*, 67, ss.200–208.
- Vecchio, R.P., Norris, W.R. (1996), "Predicting Employee Turnover from Performance, Satisfaction, and Leader-Member Exchange", *Journal of Business and Psychology*, 11, ss.118-125.
- Wayne, S.J. and Green, S.A. (1993), "The effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, 46 (12), ss. 1431-1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, ss. 82-111.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.I., Graf, I.K. (1999), "The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success", *Journal of Organizational Behavior*, 20, ss. 577-595.
- Yukl, G., Fable, C.M. (1990), "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.2, ss. 132-140.