

Lider-Üye Mübadelesi Teorisi

Buket Sezer¹

Metin Işık²

Özet

Lider-Üye Mübadelesi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory), örgütsel davranış alanındaki en etkili ve üzerinde oldukça çok çalışılan kavramsal paradigmalardan biridir. Bu nedenle Lider-Üye Etkileşimi teorisi, liderlik literatüründe de önemli bir yere sahiptir. Klasik liderlik kuramları, liderin tüm izleyicilerine eşit şekilde davrandığını varsayarken, lider-üye mübadelesi teorisinde, liderin her bir çalışanla kurduğu ilişkinin farklı düzeylerde ve nitelikte olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda liderler, bazı çalışanlarla karşılıklı güvene ve destekleyici etkileşimlere dayalı “grup içi” ilişkiler geliştirirken; diğer çalışanlarla daha sınırlı, görev odaklı ve biçimsel “grup dışı” ilişkiler içinde olabilmektedirler. Liderin çalışanlarına destek, mentorluk ve gelişim fırsatları gibi kaynaklar sunması, çalışanlarda lidere karşı bir karşılık verme isteği oluşturarak sadakat ve gönüllü davranışları artırmakta ve bu durum yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak açıklanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi’ne göre lider ve çalışanlar, ekonomik (para, bilgi vb.) ve sosyal (saygı, prestij, dostluk vb.) kaynakları karşılıklı olarak mübadele etmektedirler. Teorinin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesi, olumlu davranışların olumlu, olumsuz davranışların ise olumsuz şekilde karşılık bulacağını ifadesi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ile de bağdaşmaktadır. Bu doğrultuda, lider-üye etkileşiminde iletişimin niteliği ve düzeyi, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir.

1. GİRİŞ

Liderlik ile ilgili kuramsal yaklaşımlar özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar altında toplanmaktadır. Bu yaklaşımların ilki olan özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu yaş, cinsiyet, dış görünüş, zekâ, bilgi, doğruluk ve dürüstlük gibi kişisel özellikleri ele alınmaktadır. Bu yaklaşımın

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi, bsezer@beu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2060-3330

2 Doç. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, beu.metin@gmail.com ORCID ID: 0000-0003-4577-0095

liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine liderin özellikleri yerine liderin nasıl davrandığına odaklanan davranışsal yaklaşımın öne sürüldüğü görülmektedir. Bu kuramların ikincisi olan davranışsal yaklaşıma göre liderin özelliklerinden çok lideri başarılı ve işinde etkin yapan hususun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve lider-izleyici ilişkileri olduğu savunulmaktadır. Üçüncü ve son kuram olan durumsallık yaklaşımı ise, etkin liderliğin “liderin kişiliği, geçmiş deneyimleri ve beklentileri, üst yöneticilerin beklenti ve davranışları, akran beklenti ve davranışları, astların özellikleri, beklenti ve davranışları, örgüt kültürü ve politikaları” gibi birçok değişkene bağlı olduğu ve birçok modelde ele alındığı gibi her durum ve koşulda etkin olan bir liderlik tarzının bulunmadığı, dolayısıyla farklı koşul ve durumların, farklı liderlik tarzları gerektirdiği şeklinde ele alınmaktadır (Koçel, 2014: 686; Şimşek vd., 2019: 211).

Geleneksel liderlik yaklaşımında, liderlerin tüm çalışanlarına benzer şekilde yaklaştığı ve onlara karşı ortalama bir davranış kalıbı sergilediklerine değinilmektedir (Baş vd., 2010: 1014). Fakat lider-üye etkileşimi teorisinin, geleneksel liderlik yaklaşımlarından liderin tüm çalışanlarına aynı şekilde davranmadığı gerekçesiyle ayrıldığı belirtilmektedir (Şahin, 2011: 278). Ayrıca bu teoride liderin her bir üyeye/ çalışanla farklı bir düzeyde ve şekilde ilişki kurduğu varsayılmaktadır (Schriesheim vd., 1999). Lider ve çalışanlar/ üyeler arasındaki ilişkilerin niteliği iyiye, yani lider grup üyeleri tarafından sevilip sayılan, kendisine güven duyulan ve çalışanlarla iletişimi iyi olan birisi ise liderlik için olumlu bir ortamın var olduğundan, tersi durumda ise olumsuz bir ortamdan ve zayıf ilişkilerin var olduğundan söz edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 23).

Bu bölümde geleneksel liderlik yaklaşımlarında dikkate alınmayan lider-üye arasındaki karşılıklı etkileşim ve iletişim sürecini, lider ve izleyici arasındaki ilişkinin kalitesini esas alan lider-üye mübadelesi/ etkileşimi teorisi ve teoride yer alan kavramlar açıklanmaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişkinin hem izleyici/üye/ çalışan hem de lider üzerindeki etkisinin ne olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla daha önce yapılan çalışmalara ve teoriye getirilen eleştirilere yer verilmektedir. Lider-Üye Mübadelesi Teorisi (Leader Member Exchange- LMX) hakkında literatür taraması yapıldığında Lider-Üye Etkileşimi ya da Lider-İzleyici İlişkileri gibi tercümelerinin de yapıldığı görülmektedir, kısacası bu başlıkların birbirinden farklı olması farklı bir kavramı ele aldığı anlamına gelmemekte bu bölümde de olduğu gibi her biri aynı teoriyi ifade etmek için kullanılmaktadır.

2. LİDER-ÜYE MÜBADELESİ TEORİSİ

Örgütsel yaşamda çalışanların etkili ve verimli çalışmalarını etkileyen olumlu veya olumsuz tüm faktörler araştırmalara konu olmaktadır (Güler, 2020: 247). Bu konulardan biri olan lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler örgütsel davranış yazınında araştırmacılar tarafından oldukça fazla ilgi gören ve çalışılan konular arasında yer almaktadır. Bir örgütü örgüt yapan temellerden biri liderken diğeri izleyicilerdir. Bir örgüt liderinden bağımsız düşünülmemeyeceği gibi bir lider de izleyicilerinden ayrı düşünülemez. Dolayısıyla ne lideri olmayan izleyicilerden ne de izleyicisi olmayan liderlikten bahsedilebilir. Çünkü liderlik; “Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı” veya “Bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2019:198).

Lider-üye etkileşimi teorisi, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga (1975: 47) tarafından geliştirilmiştir. Teoride lider/yönetici ile üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili (dyadik) bir yaklaşımla açıklanmaktadır. Liderle izleyici arasındaki ikili etkileşimi sosyal mübadele teorisi çerçevesinde ilişki tabanlı olarak ele alan bir yaklaşımdır. Lider-üye mübadelesi teorisine göre lider ve çalışan ilişkilerinde karşılıklı beklenti söz konusudur. Bu ikili ilişkide etkileşim düzeyi, karşılıklı güven duygusuyla ilişkilendirilmektedir. İlişkinin kaliteli olması, lider ve üye arasında güvenin temin edildiği, daha kaliteli ve daha verimli bir etkileşimin var olduğu anlamına gelmektedir. Liderlerine bağlı olan çalışanlar liderleriyle daha nitelikli bir ilişki içinde olduklarından, bu ikili ilişki için daha çok bağlılık duyma, daha çok özen ve çaba gösterme eğiliminde olmaktadırlar, sonuç olarak da hem liderin hem de örgütün performansının yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Çalışkan, 2017: 257). Lider-üye mübadelesi/etkileşimi teorisi, ilişki temelli, ikili bir liderlik teorisidir. Dönüştürücü, otantik, hizmetkâr veya güçlendirici liderlik gibi liderlerin ne yaptığına odaklanan davranışsal liderlik teorilerinden farklı olarak, bu teori liderlerin, gruplarında bulunan çalışanlarla (üyelerle) geliştirdikleri ilişkilerin kalitesi aracılığıyla onları etkiledikleri varsayımına dayanmaktadır (Erdoğan ve Bauer; 2015: 641).

Lider-üye etkileşimi teorisi, astlarla kurulan bir değişim sürecidir ve bu süreçte astlar, liderleriyle ya yüksek kaliteli ya da düşük kaliteli etkileşimler içinde olabilmektedir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşimi teorisine göre liderlerin yüksek kaliteli etkileşimlere sahip oldukları takipçileri “iç grup” ya da “danışmanlar” olarak gördükleri, bu grup üyelerine benzer

şekilde davrandıkları ve bir alt grup olarak özel bir önem atfettikleri belirtilmektedir. Liderler ayrıca bu alt grubu, “iç grup’a” kıyasla daha az önemli olarak gördükleri bir “dış grup” olarak da değerlendirebilmekte ve bu nedenle, dış gruptan gelen üye katkılarına daha az değer atfedebilmektedirler (Dionne vd., 2010: 1038).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LÜE), lider ve takipçi arasındaki ilişkinin kalitesini temel almaktadır. Bu ilişki, karşılıklı güven, saygı, destek ve etkileşim gibi unsurları içermektedir. LÜE Teorisinin temel kavramları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- **Grup İçi:** Liderin güvendiği, beğendiği ve desteklediği takipçilerden oluşan gruptur. Grup içi üyeleri, liderden daha fazla sorumluluk, kaynak ve fırsat elde etmektedirler. Ayrıca, liderle daha sık ve samimi bir iletişim kurmaktadır.
- **Grup Dışı:** Liderin daha az güvendiği, daha az desteklediği ve daha mesafeli olduğu takipçilerden oluşan gruptur. Grup dışı üyeleri, liderden daha az sorumluluk, kaynak ve fırsat elde etmektedirler. Ayrıca, liderle daha az iletişim kurmaktadır ve ilişkileri daha resmi ve sınırlıdır.
- **Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Kalitesi:** Lider ve takipçi arasındaki ilişkinin niteliğini ifade etmektedir. Yüksek lider-üye etkileşimi kalitesi, karşılıklı güven, saygı, destek ve etkileşim ile açıklanırken; düşük lider-üye etkileşimi kalitesi ise, güvensizlik, saygısızlık, yetersiz destek ve sınırlı etkileşim ile açıklanmaktadır.



Şekil 1. Lider-Üye Etkileşim Hiyerarşisi

Kaynak: napkin.ai

Lider-üye etkileşiminin ilk yapılan çalışmalarda grup içi, grup dışı ve lider-üye ilişkisinin kalitesi üçgeninde ele alındığı görülmektedir. İç grup, lideriyle daha yüksek kaliteli ilişki kurmuş, güven, karşılıklı saygı, daha fazla destek ve etkileşimle tanımlanırken; dış grup ise lideriyle daha resmi, daha soğuk ilişkilere sahip, daha az fayda ve kişisel ilgi gören grup üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişki kalitesinin, birkaç kalite göstergesi veya değişim birimi (exchange currency) kullanılarak tanımlandığı ve ilişkinin kalitesinin ise birbirine olan duygusal yakınlık, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak dört boyuttan oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar:

- **Duygusal Yakınlık (Affect)**, iş ve meslekten çok kişilerarası bir çekim ve karşılıklı sevgi ve yakınlık,
- **Sadakat (Loyalty)** açık bir destek ve kişiye yönelik bir bağlılık,
- **Katkı (Contribution)** ortak hedeflere ulaşmak konusunda iş odaklı faaliyet düzeyine dair algı,
- **Profesyonel Saygı (Professional Respect)** lider ve üyenin birbirlerinin kendi meslek alanlarında başarılı olduklarına dair örgüt içi ve/veya dışındaki itibara yönelik algıları,

olarak ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 45).

Bir izleyicinin yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisine dair algısı, lider üye ilişkisi mükemmelliğinin gelişiminde temel ya da ilk adım olarak görülmektedir. Ancak mükemmelliğe ulaşmak, yalnızca bir kişinin bu ilişkiyi nasıl algıladığını (bireysel düzey) değil, aynı zamanda liderin bu yüksek kalite algısına katılımını (ikili/dyadik düzey) ve tüm lider-üye çiftleri arasında yüksek kaliteli ilişkiler olduğuna dair genel bir çalışma grubu fikir birliğini (grup düzeyi) de kapsamaktadır (Schyns ve Day, 2010:6). Daha sonra yapılan çalışmalarda ise lider-üye etkileşimi çalışmalarında önemli bir dönüm noktası olan iç ve dış grup yaklaşımından ve lider-üye ilişkisinin kalitesinden çok daha güncel bir yaklaşım olan lider-üye arasında kurulan ilişkilerin sürekliliği (relationship continuum) anlayışına geçiş olarak karşımıza çıkmaktadır; buna göre lider-üye ilişkileri iç ve dış grup ilişkileri ile sınırlı kalmamakta, ilişkiler bir süreklilik üzerinde yer almaktadır (Sobral ve Furtado, 2024: 8).

Liderin çalışanlarına destek vermesi, gelişim fırsatları sağlaması, mentorluk ve benzeri faydalar sunması gibi kaynaklar sağlaması çalışanlarda yani üyelerde lidere bir karşılık verme motivasyonu oluşturmaktadır. Bu karşılık verme şekli ise genellikle sadakat ve yüksek düzeyde gönüllü davranışlar sergileme biçiminde açığa çıkmaktadır. Lidere karşı duyulan bu yükümlülük hissi ve yüksek bağlılık düzeyi, yüksek lider-üye etkileşimi

kalitesinin bir sonucu olarak açıklanmaktadır (Erdoğan ve Bauer; 2015: 641). Adil ve güvenilir bir lidere sahip olan astlar ekstra yüksek çaba ile karşılık vermektedirler, bunu açıklayan bir diğer teori ise sosyal mübadele teorisidir. Sosyal mübadele teorisi, iş yeri davranışlarını anlamada en etkili kavramlar arasında sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). İlk kez Dienesch ve Liden (1986)'nin çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve sosyal mübadele teorisi arasında bağlantı kurulduğu görülmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Social Exchange Theory) değinmek gerekirse bu teoride hem liderin hem de üyenin/ çalışanın arzuladığı değerli bir şey vardır. Her iki taraf birlikte ne miktarda ve neyi mübadele edeceklerine karar vermektedirler. Bunlar ekonomik ve sosyal kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik kaynaklar mal, para, varlık, bilgi, vb., daha çok maddi öğeleri içermektedirken, sosyal kaynaklar ise daha çok dostluk, sosyal onay, saygı ve prestij gibi soyut öğeler içermektedir. Sosyal mübadele sırasında kullanılan kaynaklardan elde edilen sonuçların değeri tarafların algısına göre belirlenmektedir (Türköz, 2016:273). Sosyal mübadele teorisinde önemli yer tutan karşılıklılık ilkesi olumlu ve olumsuz karşılıklılık şeklinde ele alınmaktadır. Olumlu karşılıklılık, “insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri”; olumsuz karşılıklılık “zararlı veya olumsuz davranışın kaynağına yönelik misilleme veya intikamcı davranışlarda bulunma” şeklinde ifade edilmektedir (Güler, 2020: 248). Teoriye göre liderin olumlu eylem ve tutumu, astlarından gelen karşılıkla ödüllendirilmiş olmaktadır (Böhm vd., 2025: 2).

2.1. Lider-Üye Mübadelesi Teorisine Dair Yapılan Çalışmalar

Lider-üye teorisine göre, lider ve üye/çalışan arasındaki ilişkiler karşılıklı güven, saygı, bağlılık, sevgi, destek, samimiyet, açıklık ve yakınlık, gibi davranış kalıpları çerçevesi içinde gelişmektedir. Fakat lider-izleyici arasındaki ilişkinin lider açısından ne ifade ettiği ya da ona ne gibi faydalar sağladığı konusu üzerinde durulmadığına dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda LÜM çerçevesinde, izleyicilerin de lidere bağlılık göstermesinin, örgütsel vatandaşlık göstermesinin, lidere sosyo-ekonomik destek vermelerinin, liderin istediği yönde çaba göstermelerinin ve onun istediği sonuçları üretmelerinin, izleyicilerin lidere sağladığı faydalar olarak görülebileceği üzerinde durulmaktadır. Lider ve izleyici ilişkileri konusunda yapılan çalışmalarda genellikle taraflar arasında kurulan bu ilişkinin “izleyici/üye/ çalışan üzerindeki etkisinin ne olduğuna, izleyicilerin tutum ve algıları, tatmin dereceleri, performans düzeyleri, örgütsel adanmışlıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, vb.,’ye” dair araştırmalar yapıldığı belirtilmektedir

Liderlerin ilk başta oluşturduğu ortam ve koşullar, doğrudan ekip kültürünü, liderin başkalarıyla bağlantı kurma becerisini ve ekiplerin organizasyondaki değer ve önemlerini nasıl algıladıklarını etkilemektedir (Weberg ve Fuller, 2019: 23). Çalışanları sessiz istifaya götüren nedenin çalışanın çalışmamasından çok yönetici ve çalışan arasında güçlü bir ilişki olup olmamasına bağlı olduğu, çalışanların kendilerine değer verildiğinde işlerine daha çok bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (Folkman ve Zenger, 2023). Garcia-Pereyra vd. (2025) hemşireler üzerine yaptıkları çalışmalarında Covid-19 pandemisi gibi krizler esnasında bile yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek kaliteli ilişkiler olmasının çalışanın örgütten ayrılma olasılığını azalttığını belirtmektedirler. Kónya vd., (2015), Orta Avrupa'da bini aşkın sağlık çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada, lider-üye iletişimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ve lider-üye iletişimi ile değer bağlılığı arasındaki ilişkinin, lider-üye iletişimi ile örgütte kalma bağlılığı arasındaki ilişkiden çok daha güçlü olduğunu belirtmektedirler.

İşe ilişkin bir kaynak olarak lider-üye etkileşiminin çalışanlarda iş yeri kaygısını azaltmasına rağmen, aynı zamanda çalışanlar için iş yükü oluşturduğu üzerinde durulmaktadır ve lider-üye etkileşiminin olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir (Yang vd., 2025). Yani çalışanlar liderleriyle iyi ilişkiler geliştirdikleri için iş yerinde daha az stres yaşarken; lidere karşı daha fazla sorumluluk hissetmekte ve kendilerine daha çok görev ve sorumluluk verilmektedir. Özutku vd. (2008) çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu; yine aynı şekilde Tekin (2018) lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Özbezek ve Ege (2022) çalışmalarında, lider üye etkileşiminin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu; işe adanmışlığın lider üye değişimi ve iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır.

Bauer ve Erdogan (2015: 8)'nın çalışmalarında belirttiğine göre, lider ile üye arasındaki etkileşim, çalışanların olumlu iş deneyimleri yaşamasına katkı sağlayabilmekte ve örgütün verimliliğini yükseltebilmektedir. Ayrıca çalışmalarında araştırmacıların ve iş dünyası liderlerinin, lider üye etkileşiminin iş doyumu, çalışan devri (turnover) ve performans gibi önemli iş sonuçları üzerindeki etkisini fark etmeye başladıkları üzerinde durmaktadırlar. Bununla birlikte, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğu ve çalışma grupları içinde örgütsel adalet

algısının, lider-üye etkileşimi gelişim süreci boyunca korunması gerektiği belirtilmektedir (Scandura, 1999: 37).

2.2. Lider-Üye Mübadelesi Teorisine Getirilen Eleştiriler

Lider-üye mübadelesi teorisinin de diğer teoriler de olduğu gibi araştırmacılar tarafından eleştirilen bazı noktaları bulunmaktadır. Bu eleştirileri aşağıdaki başlıklar altında sunmak mümkündür:

- **Adalet Algısı:** Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin bazı üyelerle daha yakın ilişkiler geliştirmesinin, diğer üyeler arasında adaletsizlik algısına yol açabileceği konusunda eleştirilere maruz kalmaktadır. Dionne vd., (2010: 1038) çalışmalarında liderliğin, ekip içinde paylaşılan zihinsel modelin gelişimi ve bunun sonucunda oluşan ekip performansı üzerindeki potansiyel etkisini inceledikleri çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ve katılımcı liderlik yaklaşımlarını ele almışlardır. Burada belirli bir alt grubu diğerlerine tercih eden bir liderlik tarzının, bireysellikten grup olmaya doğru ilerleme sürecinde zararlı olabileceğini, özellikle lider ikili ilişkilere odaklandığında birey düzeyinden ekip düzeyine geçişi engelleyebileceğine değinmektedirler. Özellikle iç grup ve dış grup arasında yapılan eşitsiz vurgu, birbirine yakın zihinsel modellerin yakınsama sürecinin tüm aşamalarını olumsuz yönde etkileyebileceği üzerinde durmaktadırlar. Yani liderin bazı ekip üyelerine diğerleri pahasına öncelik vermesinin ve bu durumun zayıf ilişkiler ağının mevcut olduğu şeklinde yansıtılması zihinsel model yakınsamasının sağlanmasını zorlaştıracaktır. Özellikle ekipler yeni oluşuyorsa, ekip içinde “gözde” üyeler seçmek ya da bir “iç grup” oluşturmak, birleşik ve organize olmuş bir ekip yapısını destekleyemeyeceği öngörülmektedir. O yüzden lider-üye etkileşiminde liderin katılımcı liderlik tarzını benimsemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü katılımcı liderlik tarzında bakış açılarının paylaşılması lider tarafından teşvik edilmektedir.

Yine aynı çalışmada, üyelerin sadece lideriyle ile iyi ilişkiler geliştirmeye çalışmasının örgütün başarısı için yeterli olamayabileceğine dair bir eleştiri daha getirilmektedir. Ekip içinde daha iyi bir dinamik geliştirmek için sadece lider-takipçi arasındaki ilişkiler değil, her ekip üyesinin birbirleriyle kurduğu ikili ilişkilerin de önemli olduğuna değinilmektedir. Çünkü, üyelerin birbirleriyle lidere ihtiyaç duymadan ya da liderle olan ilişki kalitesinden bağımsız olarak kendileri için faydalı olabilecek sosyal bağlar geliştirmeleri gerekebilmektedir. Dolayısıyla üyelerin sadece lider ile iyi ilişkiler kurmuş olmasının yetersiz olacağına,

diğer tüm üyeler ile güçlü ilişkiler kurulmasının ekip içinde istenen düzeyde koordinasyon ve ortak anlayışın sağlanmasında önemli bir katkı sağlayabileceğine değinilmektedir (Dionne vd., 2010: 1047).

- **Ölçme Temelli Sorunlar:** Lider-üye etkileşimi teorisinin ölçülmesiyle ilgili sorular gündeme getirilmektedir. Bu teoriyi ölçmek için kullanılan lider-üye etkileşimi ölçeklerinin farklı versiyonlarının bulunduğu ve farklı seviyede analizlerinin yapıldığı belirtilmekte, dolayısıyla sonuçların doğrudan karşılaştırılabilir olmadığı yönünde eleştiriler mevcuttur. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere standartlaştırılmış ve psikometrik açıdan güvenilir bir LÜE ölçüm aracının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 46). Gottfredson vd., (2020: 1)'nin lider-üye etkileşiminin gelişimi ve ilerleyişini inceleyen bir çalışmalarında, bu kavramın kalıcı birçok katkısına rağmen, kavramsal ve ölçümsel gelişiminin her zaman titiz ve sistematik süreçlerle oluşturulmadığını belirtmektedirler. Bunun bir sonucu olarak, otuz dört yıl sonra bile lider-üye etkileşimi kavramı ile ilişkili çok çeşitli kavramsal ve ölçüm temelli sorunların devam ettiği söylenebilmektedir.
- **Sosyal Mübadele Teorisiyle Ayrışan Yönü:** Sosyal değişim teorisinde sadece lider-takipçi ilişkileri ele alınmamakta, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine de yer verildiği öne sürülmektedir. İkinci olarak lider-üye etkileşiminde çalışanın iç grup ya da dış grup üyesi olup olmadığı gerçekleşen değişimlere bağlı olarak belirlenmektedir ve bu şekilde yeterliliği ya da güvenilirliği kanıtlanmaktadır. Fakat sosyal mübadele teorisinde, taraflar arasındaki karşılıklılığın yani yapılan bir iyiliğin veya katkının ne zaman ve nasıl geri ödeneceğinin açıkça tanımlanmadığı bir yapı bulunmaktadır. Bu nedenle, sosyal değişim teorisindeki değişim kavramının, çalışanların neden karşılık verme baskısı hissettiklerini ya da neden gerçekten karşılık verdiklerini açıklamak için kullanıldığı; lider ve takipçiler arasındaki değişim kalitesini belirlemek veya bu değişimlerle oluşan rol tanımlama sürecini açıklamak için kullanılmadığı savunulmaktadır (Gottfredson vd., 2020: 3). Bu nedenle bu iki teorisinin aynı temele dayanmadığı, iki teori arasında bağ kurulması eleştiriye konu olmaktadır.
- **Ayrımcılık Potansiyeli:** Teoriye getirilen bir diğer eleştiri ise bilinçli ya da bilinçsiz olarak liderin bazı izleyiciler ile iyi ilişkiler geliştirmesinin izleyiciler arasında ayrımcılık algısına yol açacağı yönündedir. Farklı cinsiyet, yaş, kültür ve yeteneklerde olan insanlar

dışlanabilmektedir. Lider etnik kökeni, cinsiyeti, ırkı, yaşı ya da farklı bazı kişisel özellikler nedeniyle bazı izleyicileriyle yakın ilişkiler geliştirebilmektedir. Dolayısıyla liderlerin, başlangıçta tüm çalışma gruplarıyla iç grupmuş gibi iletişim kurması gerektiği, her bir grup üyesini değerlendirerek kendisine fırsat tanınması gerektiği, çalışma grubundaki üyelerin değerlendirilmesi performans dışındaki etkenlere (örneğin, ırk, cinsiyet veya engellilik durumu, vb.) dayandırılmaması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Böylelikle tüm üyelere çalışma grubuna katkı sağlama fırsatı verildiğinde iç grup üyesi olabileceği gösterilmiş olmaktadır (Scandura, 1999: 37).

3. SONUÇ

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin, örgütsel davranış ve liderlik araştırmalarında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Teoriye göre liderin her bir izleyicisi ile farklı ilişkiler geliştirdiği ve kurulan bu ilişkilerin mesafesinin ve kalitesinin izleyicilerin performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık gibi unsurları etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, teoriye yapılan eleştiriler de dikkate alındığında, lider-üye arasında daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurulmasının, örgütlerde daha adil daha katılımcı bir liderlik ortamı yaratılmasının örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak konusunda daha başarılı olunmasını sağlayabileceği söylenebilmektedir. Bununla birlikte Lider-Üye Etkileşimi Teorisine getirilen eleştirilerin de haklı yanlarının bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu açık olmakla birlikte, gözden kaçan noktalarının da yeniden ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiği ortadadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, bu teoriyi farklı örgütsel bağlamlarda inceleyerek daha kapsayıcı ve bütüncül bir anlayış geliştirmesi faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Bakan, İ. Ve Doğan, İ. F. (2013), “Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baş, T., Keskin, N., ve Mert, İ. (2010), “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 10 (3), 1013-1039.
- Bauer, T., and Erdogan, B. (2015), “The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange”, New York, NY 10016: Oxford University Press. ISBN 9780199326174.
- Bohm, F., Blickle, G., & Wihler, A. (2025), “Leader Honesty-Humility, Political Skill, And Leadership Effectiveness: The Mediating Role Of Employee Extra Effort”, *Personality and Individual Differences* 240 (2025) 113172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113172>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çalışkan, A. (2027), “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi”, Edt. Doç. Dr. Ömer Tunç-Doç. Dr. Hakan Turgut, Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım, Siyasal Kitabevi, Nisan, Ankara.
- Dansereau, JR. F., Graen, G, and 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: 46-78.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *The Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 618-634.
- Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., and Bush, B. J. (2010), “The Role Of Leadership In Shared Mental Model Convergence And Team Performance Improvement: An Agent-Based Computational Model”, *The Leadership Quarterly*, 21, 6, December, 1035-1049.
- Erdoğan, B., and Bauer, T. N. (2015), “Leader-Member Exchange Theory”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, 13, 641–647. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Folkman, J., and Zenger, J. Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees, <https://zengerfolkman.com/articles/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees/>, 2022. (Erişim Tarihi: 28.08.2025).
- Garcia-Pereyra, F, Miralles-de-Imperial, J., and Armstrong, R., (2025), “The relevance of leader-member exchange during a crisis: assessing the mediating role of social exchange relationships to predict intention to le-

- ave”, *Leadersh Health Serv (Bradf Engl*, <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2024-0087>
- Gottfredsona, R. K., Wright, S. L., and Heaphy, E. D. (2020), “A Critique Of The Leader-Member Exchange Construct: Back To Square One”, *The Leadership Quarterly*, 31, pp. 1-17.
- Güler, B. (2020), “Örgütsel Engel”, Edt. Gülbeniz Akduman, 21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- [https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJDhmYm-MxNDQ2LWU1YjktNDk4Mi04MzFILWY0ODM5OGQwOTg5Zg,\(22.09.2025\).](https://app.napkin.ai/page/CgoiCHByb2Qtb25lEiwKBFBhZ2UaJDhmYm-MxNDQ2LWU1YjktNDk4Mi04MzFILWY0ODM5OGQwOTg5Zg,(22.09.2025).)
- Koçel, T. (2014), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul.
- Kónya, V., K. Grubić-Nešić, L., and Matić, D. (2015), “The Influence Of Leader-Member Exchange Communication On Organizational Commitment in A Central European Hospital”, *Acta Polytechnic Hungarian*, 12 (3), pp. 109-118.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43– 72.
- Özbezek, B. D., and Ege, T. (2022), “The Mediating Role Of Work Engagement In The Effect Of Leader Member Exchange On Job Performance”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20 (4), pp. 366-386.
- Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2010), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Scandura, T. (1999), “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, *Leadership Quarterly*, 10 (1), pp. 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. And Cogliser, C. (1999): “Leader Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices”, *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-114.
- Schyns, B., and Day, D. (2009), “Critique And Review Of Leader-Member Exchange Theory: Issues Of Agreement, Consensus, And Excellence”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 1-29.
- Sobral, F., and Furtado, L. (2024), “LMX”, In: M. Bal (ed.), *Encyclopedia of Organizational Psychology*. Edward Elgar, pp. 377-381. DOI:10.4337/9781803921761.00080
- Şahin, F. (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11, 2, 277-288.

- Şimşek, M., Çelik, A. Ve Akgemci, T. (2019), “Davranış Bilimleri”, Eğitim Yayınevi, Yenilenmiş 10. Baskı, Konya.
- Tekin, E. (2018), “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 16, 343-364.
- Türköz, T. (2016), “Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı”, Çeviri Edt. Doç.Dr. Mustafa Canpolat & Yrd. Doç. Dr. Korhan Orun, “Yönetim ve Organizasyon Kuramları”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Weberg, Dan R., and Fuller, Ryan M. Toxic Leadership: Three Lessons From Complexity Science to Identify and Stop Toxic Teams, Nurse Leader, February, 2019.
- Yang, H., Zhao, X., Huang, G., Zhang, L., and Zhang, Y. (2025), “The double-edged sword of leader-member exchange: when and why leader-member exchange promotes versus inhibits workplace deviant behavior”, *Chinese Management Studies* 2025; <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2023-0597>