



LİDER VE TAKİPÇİSİNİN PROAKTİF KİŞİLİK UYUMU VE TAKİPÇİNİN İŞE İLİŞKİN SONUÇLARINDA LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Safiye ŞAHİN, Öğr. Grv.
safiyee01@gmail.com, Kırklareli Üniversitesi

Uğur YOZGAT, Prof. Dr.
uguryozgat@gmail.com, Marmara Üniversitesi

Hale CİDE DEMİR, Doktora Öğr.
halecidedemir@gmail.com, Marmara Üniversitesi

Özet: İşin; dinamik ve desantralize olmasıyla birlikte proaktif kişilik ve girişkenlik; örgüt başarısının önemli belirleyicileri olmuştur. Yenilikçilik, kendini yönetmeyi gerektiren kariyer modelleri, desantralize olan organizasyonlar, insiyatif kullanan ve kendiliğinden eyleme geçen çalışanlara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Proaktif davranışların iyi satış performansı gösterme, girişimci davranışlar gibi kişisel ve organizasyonel çıktıları olumlu olarak etkilediği görülmüştür (Parker ve ark., 2006). Ancak yöneticiler her zaman proaktiviteyi olumlu karşılamamaktadır. Lider-üye etkileşimi literatürüne göre; bir lider bütün aslanına aynı şekilde davranmamakta ve aralarındaki etkileşimde tarafların kişilik özellikleri, beklentileri de önemli olmaktadır (Case, 1998). Bu nedenle bu çalışmanın amacı; lider ve takipçisinin proaktif kişilik uyumu ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişkiyi ve takipçinin iş tatmini, kuruma duygusal bağlılığı ve iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolünü araştırmaktır. Literatür taraması sonucu oluşturulan anket formu finans sektöründe hizmet veren 3 kurumun çalışanlarına uygulanmış ve 191 çalışan ve 41 yönetici araştırmaya katılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler sonucunda H1, H2, H3, H4a hipotezleri kabul edilmiş, H4b hipotezi ise desantralize olmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Proaktif kişilik, lider üye etkileşimi, iş tatmini, iş performansı, kuruma duygusal bağlılık.

LEADER-FOLLOWER CONGRUENCE IN PROACTIVE PERSONALITY AND THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN WORK OUTCOMES

Abstract: Upon dynamization and decentralization of work, proactive personality and entrepreneurship became a significant decisive factor of the organizational success. The need for proactivity driven innovativeness, career models requiring self-governance and autonomy in job, decentralized organisations as well as proactively self-acting employees taking initiative increased in the recent time. It has been seen that proactive behaviour affected positively the individual and organizational outcomes such as showing a good sales performance or entrepreneur behaviours (Parker et al., 2006). However, managers do not always react positively to proactivity. According to Leader-Member Exchange literature, a leader does not treat all of his/her subordinates equally since the personality features and the expectations of the parties are a significant factor in the interaction between them (Case, 1998). Therefore, the aim of this study is to research the relationship between the quality of the leader-follower congruence in proactive personality and of the leader-member exchange as well as the mediating role of the leader-member exchange in the relationship between the job satisfaction, affective commitment and job performance of the follower. The questionnaire form as prepared as a result of the literature survey has been filled in by the employees of 3 enterprises of the finance sector under participation of 191 subordinated employees and 41 managers thereof. The results of the questionnaire lead to acceptance of the hypothesis H1, H2, H3, H4a whereas the further hypothesis H4b was not supported.

Keywords: Proactive personality, leader-member exchange, job satisfaction, job performance, affective commitment.

1. GİRİŞ

İnsanlar, çevresel kısıtlayıcılardan etkilenen pasif kişilikler değildir. Bunun yerine doğrudan ve bilinçli olarak mevcut şartları değiştirebilirler. Proaktif kişilik, sadece mevcut şartlara müdahale edilmesi, daha iyi bir ortamın yaratılması ya da tamamen yeni koşulların ortaya konması değil, öğrenme fırsatlarının araştırılması ve öğrenme faaliyetlerine girişilmesi ile alakalıdır (Morrison ve Phelps, 1999). Proaktif kişilikte gelecek odaklılık ön plandadır. Proaktif kişiler koşullar gereği zorlanarak, doğal olmayarak; fırsatları keşfeder ve değerlendirmek üzere harekete geçer, sorumluluk alır ve anlamlı bir değişim olana kadar azimle devam eder (Crant, 2000). Bateman ve Crant'a göre (1993) proaktif kişilik, dışa dönüklük, bilinç, başarı ihtiyacı ve ekstra öğrenim faaliyetlerine katılma, değişimi yansıtan kişisel başarılar, liderlik becerilerini içeren davranışsal çıktılarıyla ilişkilidir. Proaktif kişiler, farklı aktivitelere katılma, başarılı değişimler gerçekleştirme ve beklentilerin ötesine gidebilme konusunda çok iyi performans gösterirler. Bu, proaktif kişinin çevresinde olup bitenleri kabullenmek yerine; hamle yapma ve durumu kontrol altında tutma özellikleriyle ilişkilidir. Yöneticiler her zaman proaktiviteyi memnuniyetle karşılamamaktadırlar. Araştırmacılar, yöneticilerin proaktif davranışları bir tehdit, kendini zorla kabul ettirme davranışı ya da zamansız dikkat dağıtıcı bir olay olarak görebileceklerini belirtmektedirler. Yöneticiler sıklıkla proaktif davranış gösteren çalışanları ödüllendirmede başarısız olmakta ve hatta bazen çalışanlarını cezalandırmaktadırlar (Grant ve ark., 2009). Proaktif kişiliği yüksek olan çalışanlar tarafından dışlanacaktır. Dolayısıyla, proaktif kişiliğe sahip bireyler her zaman ve her yerde yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanmayacaktır. Proaktif kişilik ve lider-üye etkileşimi ile ilgili literatüre baktığımızda ise; ilk liderlik teorilerinde, bir liderin tüm aslanına aynı şekilde davrandığı ve aynı yöntemlerle motivasyon sağlayabileceği varsayılmıştır. Daha sonra çalışanların

farklı kişiliklere sahip oldukları, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Case, 1998). Liderin her bir çalışan ile ayrı ayrı kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bağlar da yaratmaktadır. Lider üye etkileşimi, liderlerin astlarla tek tipte bir etkileşim içinde bulunamayacaklarını, çünkü yöneticilerin zaman ve kaynaklarının kısıtlı olduğunu savunmaktadır (Truckenbrodt, 2000). Liderler bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek nitelikte olumlu ilişkiler kurarken; bazılarıyla ise sadece ast için tanımlanan rolün dışında çıkmayan, resmi, düşük nitelikli ve kimi zaman olumsuz sayılabilecek ilişkiler kurabilmektedirler (Murphy ve ark., 2003). Lider üye etkileşimi teorisi zamanla gelişerek, etkileşimin niteliğine odaklanmıştır. Yöneticilerin her bir astı farklı davranmasından yola çıkarak, lider üye etkileşiminde göreceli tutarlılığa sahip ikili ilişkilerin oluştuğu ve bu ilişkilerdeki etkileşimlerin düşükten yüksek niteliğe doğru derecelendirilebileceği belirtilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986).

Buradan yola çıkarak; bu araştırmayla öncelikle lider ve takipçisinin proaktif kişilik uyumu ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişki araştırılmıştır.

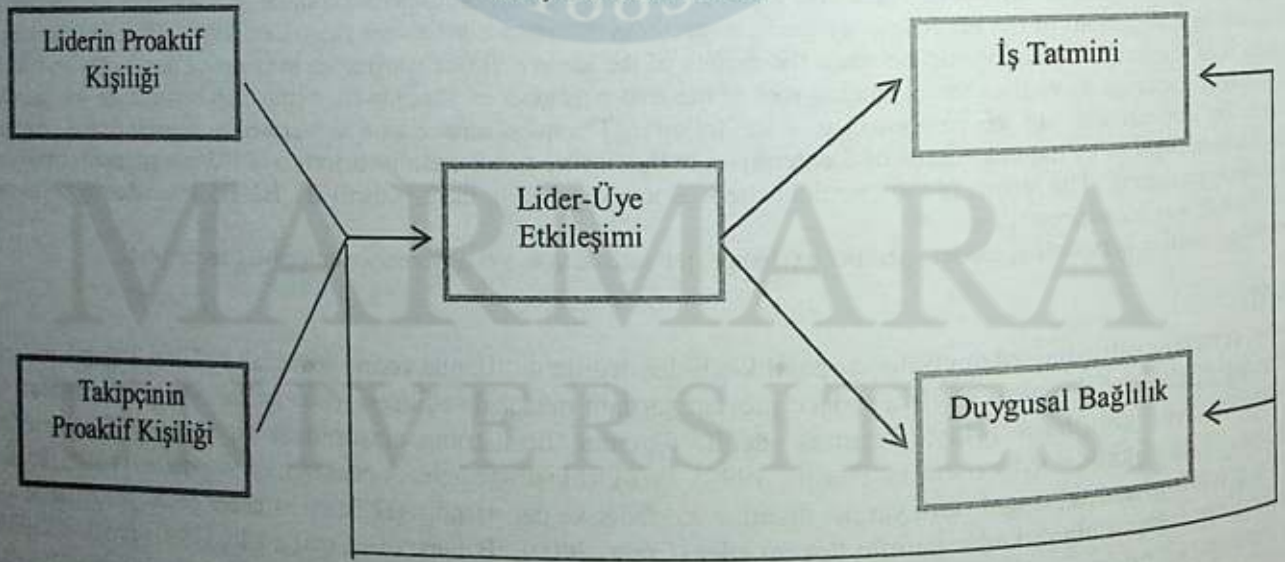
Aynı zamanda proaktif kişilik ve lider üye etkileşiminin kalitesi ile olumlu iş sonuçları arasındaki ilişkinin varlığına dair birçok araştırma mevcuttur. Yapılan çok sayıda araştırmaya göre, lider üye etkileşimi ve performans değerlendirmeleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu meydana çıkmıştır (Duarte ve ark., 1994; Liden ve Graen, 1980). Feldman'e göre (1986), yüksek nitelikli lider üye etkileşimine sahip çalışanlar, kendilerine sağlanan fazladan destek, geribildirim, kaynak ve fırsatlar sayesinde daha iyi performans göstermektedirler. Aynı şekilde iş tatmini ve örgüte bağlılık da, üst ilişkisinde hem bir belirleyici hem de bir sonuç olabilmektedir. Yöneticileriyle yüksek nitelikli lider üye etkileşimi içinde olan astlara tanınan fazladan faydalar, bu çalışanların çeşitli iş tecrübelerinden zevk almalarını ve böylelikle iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır (Wech, 2002). Yüksek nitelikli lider üye etkileşimi, astların yüksek düzeyde iş tatminine ulaşmalarına ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olmalarına yol açmaktadır (Major ve ark., 1995; Graen ve ark., 1982).

Bu nedenle bu araştırmanın diğer bir amacı da; lider ve takipçisinin proaktif kişilik uyumu ile takipçinin iş tatmini ve kuruma duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolünü araştırmak olmuştur.

II. YÖNTEM

II.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın Modeli



Hipotezler

- H1: Lider ve takipçisinin proaktif kişilik düzeyleri birbirine ne kadar yakın olursa, o kadar lider-üye etkileşiminin kalitesi artar.
- H2: Lider ve takipçisinin proaktif kişilik düzeylerinin düşük olmasından çok yüksek olması durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesi daha yüksek olur.
- H3: Liderin proaktif kişilik düzeyinin takipçisinden yüksek olmasından daha çok takipçisinin proaktif kişilik düzeyinin liderinden yüksek olması durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesi daha düşük olur.
- H4: Lider ve takipçisinin proaktif kişiliğinin uyum/uyumsuzluğu ile;
- H4a: Takipçinin iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.
- H4b: Takipçinin kuruma duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.

II.2. Ölçekler

Ölçeklerde yer alan her bir madde 1 "Tamamen Katılmıyorum, 5 "Tamamen Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir.

Lider-Üye Etkileşimi: Liden ve Maslyn'in (1998) "Lider Üye Etkileşiminin Çok Boyutluluğu" üye ölçeğinde yer alan maddeler kullanılmıştır.

Proaktif Kişilik: Crant ve Bateman'ın (1993) geliştirmiş olduğu 17 maddelik 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

İş Tatmini: Takipçilerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Janssen ve Yperen'in (2004) araştırmasından alınan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Örgüte duygusal bağlılık: Bu boyutun değerlendirilmesinde ise Allen and Meyer'in (1990) 8 maddelik ölçeği kullanılmıştır.

Veri toplama Süreci ve Örneklem

Finans sektöründe hizmet veren 3 kurumun çalışanlarından oluşmaktadır. Anket formu dağıtılmış ve 191 kurum çalışanı ve 41 yöneticiden sağlanan sonuçlar araştırmaya dâhil edilmiştir.

Anketler öncelikle kurumlardaki her bir departmana tek tek uygulanmış ve toplanmıştır. Her bir departmandan bir yönetici ve yöneticiye bağlı çalışan aslar gönüllük esasına dayalı olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Anketlerin departmanda uygulanmasının hemen ardından anketlerden elde edilen veriler sonucunda lider ve takipçisinin proaktif kişilik düzeyleri karşılaştırılarak uyumlu ve yüksek (lider ve takipçisinin her ikisinin de proaktif kişilik düzeylerinin yüksek olması), uyumlu ve düşük (lider ve takipçisinin her ikisinin de proaktif kişilik düzeylerinin düşük olması) ve uyumsuz (liderin proaktif kişilik düzeyinin takipçisinden yüksek olması ile liderin proaktif kişilik düzeyinin takipçisinden düşük olması) olarak kodlanmıştır.

Örnekleme ait demografik veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo-1: Demografik Değerlerin Sayısal ve Yüzdelik Dağılımı

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%
Kadın	67	35,3	Bekâr	114	60,6
Erkek	123	64,7	Evli	74	39,4
Toplam	190	100	Toplam	188	100,0

	N	Ort±SS	Eğitim Durumu	N	%
Yaş	191	28±5 yıl	Önlisans	15	7,9
Kurumda çalışma süresi	191	16±19 ay	Lisans	104	55,0
Toplam çalışma süresi	191	53±44 ay	Lisansüstü	63	33,3
			Doktora	2	1,1
			Toplam	189	100,0

II.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları proaktif kişilik uyumu, lider üye etkileşim düzeyi, iş tatmini ve kuruma duygusal bağlılık düzeyine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Korelasyon Matrisi, Ortalama ve Standart Sapma

	Ort.	Std. Sp.	1	2	3	4
1. Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumu	2,39	,78	1	,735**	,206**	,089
2. Lider Üye Etkileşimi	4,00	,78	,735**	1	,279**	,157*
3. İş Tatmini	3,72	,93	,206**	,279**	1	,337**
4. Kuruma Duygusal Bağlılık	3,35	,61	,089	,157*	,337**	1

* p<0,05

** p<0,01

Tablo 2’de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen değişkenlerden lider ve takipçisinin proaktif kişilik uyumunun kuruma duygusal bağlılık hariç diğer tüm değişkenlerle arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek üzere, öncelikle basit regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizinin sonuçları Tablo 3’de gösterilmektedir:

Tablo 3: Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumunun Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız değişken: Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumunu	R ²	F	BETA	p
Lider Üye Etkileşimi	,540	221,64	,73	,000
İş Tatmini	,043	8,407	3.13	,004

Analiz sonucunda Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumunu değişkeninin Lider Üye Etkileşimi’ni ($\beta=0,73$ $p<0,01$) ve İş Tatmini’ni ($\beta= 3,13$, $p<0,01$) anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışanlarda lider üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumunu ve İş Tatmini arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4: Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişken: İş Tatmini	R ²	F	BETA	p
Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik uyumu	,043	8,407	,206	,004
Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik uyumu * Lider Üye etkileşimi	,078	7,908	,276	,001

Analiz sonucunda Lider Üye Etkileşimi’nin bağımlı değişken iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı sürece dâhil edilmesiyle Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumunu’nun iş tatmini üzerindeki etkisinde regresyon katsayısı artmış ve etkisinin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle Lider Üye Etkileşimi’nin Lider ve Takipçisinin Proaktif Kişilik Uyumunu’nun İş Tatmini’ne etkisinde kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Son olarak modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H1: Lider ve takipçisinin proaktif kişilik düzeyleri birbirine ne kadar yakın olursa, o kadar lider-üye etkileşiminin kalitesi artar.	KABUL
H2: Lider ve takipçisinin proaktif kişilik düzeylerinin düşük olmasından çok yüksek olması durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesi daha yüksek olur.	KABUL
H3: Liderin proaktif kişilik düzeyinin takipçisinden yüksek olmasından daha çok takipçisinin proaktif kişilik düzeyinin liderinden yüksek olması durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesi daha düşük olur.	KABUL
H4: Lider ve takipçisinin proaktif kişiliğinin uyum/uyumsuzluğu ile;	
H4a: Takipçinin iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.	KABUL
H4b: Takipçinin kuruma duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.	RED

III. SONUÇ

Rekabet koşullarının giderek zorlaştığı, dinamik çevrelerdeki değişimlerin gün geçtikçe hızlandığı, araştırmanın yapıldığı sektör özelinde düzenleyici kurumların getirdiği kısıtlar ve örgütlerin tüm bunlara ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için kendilerini sürekli geliştirmeye çalıştığı günümüzde, çalışanların performanslarını arttırabilmek ve performans kayıplarını engelleyebilmek işletmeler için giderek daha da fazla önem kazanmaktadır. Bu durum çalışanların proaktif kişilik özellikleri daha da öne çıkarmaktadır. Çünkü proaktif kişilikte gelecek odaklılık ön plandadır. Proaktif kişiler koşullar gereği zorlanarak, doğal olmayan; fırsatları keşfeder ve değerlendirmek üzere harekete geçer, sorumluluk alır ve anlamlı bir değişim olana kadar azimle devam eder (Crant, 2000). Bateman ve Crant'a göre (1993) proaktif kişilik, dışadönüklük, bilinç, başarı ihtiyacı ve ekstra öğrenim faaliyetlerine katılma, değişimi yansıtan kişisel başarılar, liderlik becerilerini içeren davranışsal çıktılarla ilişkilidir. Proaktif kişiler, farklı aktivitelere katılma, başarılı değişimler gerçekleştirme ve beklentilerin ötesine gidebilme konusunda çok iyi performans gösterirler. Bu, proaktif kişinin çevresinde olup bitenleri kabullenmek yerine; hamle yapma ve durumu kontrol altında tutma özellikleriyle ilişkilidir. Proaktif kişilerin, bu özellikleri çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerini de mutlaka etkilemektedir. Araştırmamızın sonuçlarından yola çıkarak özellikle lider üye etkileşiminde lider ve takipçisinin proaktif kişilik uyumunun etkili olduğunu söyleyebiliriz. Aynı şekilde lider üye etkileşiminin de çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The Proactive Component Of Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 14, ss.103-118.
- Case, R. (1998). Leader member exchange theory and sport: Possible applications. *Journal of Sport Behavior*, 21, 387-95.
- Crant, J. M. (2000): Proactive Behavior In Organizations, *Journal Of Management*, 26, 435-462.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. ve Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499-521.
- Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology*, 71, 173-176.
- Graen, G. B., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leade rmember exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Grant, A. M., Parker, S., Collins, C., (2009): Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel, *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47:368-384.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. ve Gardner, P. D. (1995). Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Morrison, E.W., Phelps, C. (1999). Taking charge: extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, ss.403-419.
- Murphy, S. K., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56: 61-84.
- Parker S. K., Williams, H. M., Turnern , N., (2006): Modeling The Antecedents Of Proactive Behavior At Work. *Journal Of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). The relation between leader-member exchange and commitment and organizational behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7, 233-244.
- Wech, B. A. (2002). Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3).



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ