

## Lider Üye Etkileşiminin Bir Öncülü Olarak Bağlanma Stilleri

### Attachment Styles as An Antecedent of Leader-Member Interaction

#### Özet

Bu çalışmada lider üye etkileşiminin bir öncülü olarak psikolojik bağlanma stilleri (güvenli, saplantılı, korkulu ve kaçınan) incelenmektedir. Güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların kaliteli bir lider üye etkileşimi kurmak konusunda başarılı oldukları, korkulu, saplantılı ve kaçınan bağlanma stiline sahip çalışanların ise aksine düşük kalitede lider üye etkileşimi yaşayacakları öne sürülmüştür. Veriler İstanbul ilinde, bilişim sektöründe faaliyet göstermekte olan dört farklı firma çalışanlarından toplanmış olup, toplam 140 kişi online olarak hazırlanmış anket sorularını yanıtlamıştır. SPSS 25.0 programı yardımı ile korelasyon ve regresyon analizleri, AMOS 24.0 programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar bağlanma stillerinden güvenli bağlanma stili ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif ve kaçınan bağlanma stili ile lider üye etkileşimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu gösterirken korkulu ve saplantılı bağlanma stilleri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir.

#### Abstract

This study examines psychological attachment styles (secure, preoccupied, fearful and avoidant) as antecedents of leader-member interaction. According to research hypotheses, employees with secure attachment styles are successful in establishing a quality leader-member interaction, and employees with fearful, preoccupied and dismissing attachment styles are expected to experience low-quality leader-member interaction. The data were collected from the employees of four different companies operating in the IT sector in Istanbul, a total of 140 people answered the online questionnaires. Data were analyzed using exploratory factor analysis, correlation and regression analyzes in SPSS 25.0 program. The results obtained in this study showed that there is a positive relationship between secure attachment style and leader-member interaction quality, and a negative relationship between avoidant attachment style and leader-member interaction. There was no significant relationship between fearful and preoccupied attachment styles and leader-member interaction.

#### Giriş

Lider üye etkileşimi örgütsel sonuçları bakımından oldukça önemli bir kavramdır (Uğurluoğlu, 2013). Yapılan birçok araştırma ile lider-üye etkileşimi kalitesindeki artışın çalışanları pozitif örgütsel tutum ve davranışlara yönelterek organizasyonların sağlamaya çalıştığı rekabet üstünlüğünü beraberinde getirdiği (Liden ve Graen, 1980) görülmüştür. Örneğin LÜE kalitesi arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, motivasyonları, verimlilikleri, memnuniyetleri (Schermerhorn vd., 2011) iş tatminleri ve ekstra rol davranışları artmaktadır (Dunegan vd., 1992: 60-70; Scandura ve Schriesheim, 1994: 1589-1590; Bauer ve Green, 1996: 1539; Akt; Bolat, 2011). LÜE kalitesi yüksek düzeyde olan çalışanların sorumluluk, katkı ve performans düzeyleri düşük çalışanlara oranla daha fazla olmakta (Liden ve Graen, 1980) ve LÜE kalitesi arttıkça örgütsel

#### Kübra Coşkun Yiğit

Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi,  
İstanbul, Türkiye,  
kubracoskunyigit@gmail.com  
Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-7729-7445>

#### Makale Türü / Article Type

Research Article / Araştırma Makalesi

#### Anahtar Kelimeler

Bağlanma stilleri, Kaçınan bağlanma, Güvenli bağlanma, Korkulu bağlanma, Lider üye etkileşimi

#### Keywords

Attachment styles, Dismissing attachment, Secure attachment, Fearful attachment, Leader-member exchange

JEL Codes: D23, M00, M12

#### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Çalışmanın araştırma kısmı İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı'nın 30.01.2023 tarih ve 01 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 05 / 04 / 2023

Accepted: 22 / 09 / 2023

özdeşleşme düzeyi de artmaktadır (Katrinli vd., 2008). Diğer yandan düşük düzeyde LÜE kalitesi iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti ve düşük örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Lider üye etkileşimi kalitesi, örgüt için kritik öneme sahip çalışan davranışı sonuçlarının önemli bir itici gücü olduğu için, öncülleri ve bu öncüllerin nasıl değişime yol açtığı hakkında daha fazla bilgi sahibi olunması gerektiği düşünülmektedir. Diğer yandan yarım yüzyılı aşkın bir süredir yapılan araştırmalar bağlanmanın ideal insan işleyişi için çok önemli olduğu fikrini desteklemektedir (Hudson, 2013). Bu çalışmada astların bağlanma stilleri lider üye etkileşiminin öncülü olarak kullanılmıştır. Bağlanma teorisi, bağlılık dinamiklerini ve insan ilişkilerinin evrimsel temellerini göz önünde bulundurarak örgütsel bağlamlarda uygulanışını incelemiş ve lider-takipçi ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak liderlik konusunda yeni bir bakış açısı sağlamıştır (Maysless ve Popper, 2019). Bir liderin veya takipçinin bağlanma stilleriyle ilgili değerlendirmeler onların ilişki süreçlerinde bağlanma stilleri aracılığıyla ortaya çıkan içsel iletişimlerini anlayabilmek üzere bir çerçeve sunmaktadır (Berant ve Obegi, 2009). Lider-üye ilişkisinde bireyler, örgütsel konumları ne olursa olsun güvenlik ihtiyacı hissetmektedir (Bowlby, 1969/1982). Fiili veya algılanan tehditler karşısında bu güvenliği sağlamadaki başarı veya başarısızlık, kişisel yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da kritik öneme sahiptir. Graen ve Uhl-Bien (1995), bir liderin güvenli ve istikrarlı ilişkiler kurma becerisi ölçütünde davranışlarını etkileme potansiyeline sahip olabileceğini ifade etmektedir. Lider-üye ilişkisinin güvenli bir zemine oturması üyenin örgütte bir saygınlığı olduğuna dair algısını pekiştirerek örgüte karşı güvenini arttırdığı ve üyenin liderin beklentilerine uygun davranışlar sergileyerek performansı ile örgüte önemli derecede katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Katz ve Kahn, 1978). Bir eylemde bulunacağı anda kendini güvende hisseden örgüt üyesinin örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık göstereceği düşünülmektedir (Kahn, 1990). Buradan hareketle güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların üstleri ile ilişkilerinde korundukları duygusuna sahip olup kendilerini güvende hissederek üstleriyle kaliteli ilişkiler geliştirmeleri ve nitekim potansiyel enerjilerini örgüt hedeflerine yönlendirmeleri beklenmektedir.

Bu çalışma ile literatürdeki bazı boşlukların doldurulması amaçlanmıştır. Bunlardan birincisi LÜE'nin öncüllerinin kavramın gelişimi açısından daha iyi anlaşılması gerekliliğidir. Mevcut çalışmalara bakıldığında LÜE'nin ardılları üzerinde yoğunlaşıldığı dikkat çekmektedir (Hudson, 2013). Dolayısıyla LÜE'nin bir öncülü olarak bağlanma biçimlerinin araştırıldığı bu çalışmanın kavramın gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir. Bir diğer boşluk ise bağlanma biçimleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki ile ilgili farklı ülkelerde ve kültürlerde yapılan çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır. Kültürel farklılıklar dikkate alındığında özellikle Kuzey Amerika ve Batı ülkelerinde yapılan çalışma sonuçları farklı kültürlerde her zaman geçerli olmayabilmektedir (Spector vd., 2002: akt; Jamal, 2010: 31). Bu noktada iki değişken arasındaki ilişkinin Türkiye'deki bir örneklem üzerinden araştırılmış olması da literatüre iki değişken arasındaki ilişki ile ilgili genellenebilir sonuçlar sağlanması noktasında katkı sağlayacak diğer bir konudur.

## 1. Lider Üye Etkileşimi ve Bağlanma Stilleri

### 1.1 Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi teorisi diğer liderlik kuramlarından farklı olarak liderin özelliklerinin ya da liderin belirli durumlarda sergileyeceği davranışların dışında farklı bir noktaya odaklanmaktadır; liderin her bir astıyla olan ilişkisinin biricikliği. Lider üye etkileşimi teorisi tek tip lider-ast ilişkisi olmadığını, liderlerin astlarıyla olan ilişkisinin birbirinden farklı yakınlık düzeyinde ve kalitede oluşabileceğini öne sürmektedir. Başka bir ifade ile liderin astları ile arasında gelişen ilişkinin kalitesi doğrultusunda farklı davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir (Bauer ve Green, 1996; Martin vd. 2005: 142). Ayrıca bazı çalışanların üstlerini ebeveyn gibi görmeye meyilli olmaları (Keller ve Cacioppe, 2001) bağlanma stillerinin lider üye etkileşiminin bir öncülü olabileceğini düşündürmektedir. Lider üye etkileşimi teorisi; liderlerin astlarıyla olan ilişkilerini iç grup ve dış grup olmak üzere kategorize ederek aynı grup içerisindekilere benzer davranış tarzında bulunma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Graen ve Cahsman, 1975; Dansereau vd., 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderin iç grubunda olan üyeleri ile arasındaki ilişki sevgi, saygı, güvene dayalı, lider üye etkileşimi yüksek iken dış grup üyeleri ile olan ilişki rol tanımının dışına çıkılmayan, düşük

kalitede, stilsel ve zaman zaman olumsuz sayılabilecek tutum ve davranışları kapsamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987; Murphy vd., 2003: 64). Teoriye göre liderler iç gruplarında gördükleri astları ile daha yakın ilişkiler geliştirmekte ve onlarla yetki, güç, kaynak paylaşımında bulunarak kısıtlı zaman ve kaynaklarından tasarruf edebilmekte, iç grup üyelerini daha fazla ödüllendirmektedirler (Liden ve Maslyn, 1998). Lider üye etkileşimi kavramının dayandığı dayandığı iki önemli teori rol teorisi ve sosyal mübadele teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Lider üye kavramının temelini oluşturan rol teorisine göre roller çok boyutlu olup bazı çalışanlar rol tanımları dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyip sosyal etkileşime önem vermezken bazıları ise rol tanımlarının gerektirdiği işlerden ziyade sosyal etkileşime önem verme eğiliminde olmaktadır. Bir grup çalışan ise hem işe hem sosyallığe çok önem verebilmekte ya da her ikisine de ciddi anlamda odaklanmayabilmektedir. Liderler de denetmen, kaynak dağıtıcı ve irtibat hizmeti benzeri birçok faaliyeti kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Sosyal mübadele kuramına göre (Blau, 1964), kişi bir başkasına iyilikte bulunduğu ne zaman ve nasıl olacağını bilmemekle birlikte bu iyiliğinin başka bir iyilikle kendisine döneceğine yönelik bir bekleyişe sahip olmaktadır (Wayne vd., 1997: 82). Liden ve Maslyn (1998)'e göre lider üye etkileşiminin dört boyutu bulunmaktadır:

*Etki*; lider ve astın işle ilgili durumlardan ziyade çekiciliğe dayalı ortaya çıkan karşılıklı etkileşimlerini, birbirlerinden etkilenmelerini ifade etmektedir.

*Sadakat*; bu boyut vefakarlıkla ilişkilendirilir. Lider ve üyelerin farklı durumlarda sadık kalmaya devam ettikleri durumu ifade eden sadakat boyutu lider üye ilişkisinin devam edebilmesi noktasında kilit rol oynamaktadır. Bir başka ifadeye göre sadakat lider ile üyelerin karşılıklı olarak birbirlerinin karakterlerini ve davranışlarını desteklediklerini topluluk içerisinde gösteriyor olmalarıdır. Liderler sadakat duydukları ve algıladıkları üyelerle daha fazla değerli kaynak paylaşımında bulunmaktadır (Cevrioğlu, 2007: 41).

*Katkı*; Üyelerin işle ilgili faaliyetlerde örgütün açık ve örtülü olmak üzere tüm amaçları ile ilgili gönülden gayret gösteren, bu amaca yönelik canla başla çalışmalarıdır (Dienesch ve Liden, 1986; 624). Üye resmi iş tanımında belirtilen görevine üst düzeyde katkı sağladığında ve lider bunun sonucunda üyeyi gerekli kaynak ve bilgiyi sağlayarak desteklediğinde hem lider hem de üye açısından bu etkileşimden maksimum düzeyde somut ve hızlı çıktılar edinilmesi beklenmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 459).

*Mesleki Saygı*; kişinin mesleki donanımı, becerileri, profesyonel yaşamıyla ilgili itibarına yönelik algıyı kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle kişinin çalışma alanı konusunda yetkinliğinin ne derecede ileri seviyede olduğu algısı mesleki saygıyı belirlemektedir. Ve bu algı kişilerin bireysel geçmişleri ile ilgili olabileceği gibi deneyim, kişi hakkında yapılan örgüt içi veya dışı yorumlar, kişinin aldığı ödüller, gördüğü takdir ile de ilişkilidir (Dionne, 2000: 6).

## 1.2. Bağlanma Teorisi

Bağlanma teorisi ise Bowlby (1969) tarafından, bebeklerin annelerinin (olmaması halinde temel bakım veren kişinin) bir süreliğine yanlarından ayrılıp geri geldiklerinde verdikleri tepkileri inceleyerek gerçekleştirdiği gözlem ve deneyler sonucunda oluşturduğu ve bugün hala psikoloji literatürünün en dikkat çeken konularından biridir. Kuram temelinde bebeklerin bakım verenlerine bağlanmalarını ele almaktadır. Bebeklerin barınma, beslenme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabilme yetileri henüz gelişmemiş olduğundan hayatta kalabilmeleri onlara bakım verenlerin ilgi ve korumaları ile mümkündür. Bebekler ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanamaması durumuna göre hem kendilerine hem de başkalarına yönelik tutumlar geliştirmekte ve bu durum doğrudan bağlanma stillerini etkilemektedir (Crittenden, 1990: 3). Başka bir ifade ile bağlanma hayatta kalma içgüdüleriyle hareket eden bebeğin bakım vereni ile kurduğu bağı ifade etmektedir. Bağlanma teorisi bebeğin ayrılık, korkma, acıkma gibi stres yaratan durumlar esnasında güvenli bir liman olarak gördüğü ve temel güven duygusunu yaşadığı bakım vereni ile olan duygusal deneyimi ele almaktadır (Storebø vd., 2016). Kişi bebekliğinde bakım vereniyle olan deneyimleri sonucunda hem dış dünyaya ve diğer kişilere hem de benliğine dair beklentilerini içeren bir zihinsel modele sahip olur (Fraley, 2002). İçsel çalışan modeli olarak adlandırılan bu model bebeklik döneminde oluşmuş olmasına rağmen kişinin gelecek yaşantılarında sergileyeceği tutum, davranış ve kişisel gelişimi

üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Waters vd., 2000). Bowlby (1969, 1973, 1982) bağlanmanın evre evre gelişmediğini, bebeğin bakım vereniyile yaşadığı bağlanma örüntülerini ilişkilerinde sürekli deneyimlediğini ve hayat boyu bağlanma stillerini değiştirebilmenin mümkün olduğunu dile getirmektedir. İçsel çalışma modeline göre bebek bir ses ile dış dünya ile temasa geçmeye çalıştığında bu sese karşılık bulabildiğinde içsel çalışma modeli kazanımı elde edilmektedir. Bebek ihtiyacı olduğunda annenin (yokluğunda diğer bakım verenin) bebeğin yanında olması (korumak, beslemek, yatıştırmak vb.) bebeğin dış dünyayı keşfetmeye başladığında sahip olacağı davranış örüntülerini oluşturmada ve bebeğin güvenli ya da güvensiz bağlanma modeli bu içsel çalışma modeline bağlı olarak şekillenmektedir (Brown ve Wright, 2016; Teze ve Arslan, 2016).

Bowlby (1969, 1973, 1980, 1982) bağlanmayı güvenli ve güvensiz bağlanma olarak iki grupta incelerken Ainsworth gerçekleştirdiği deneysel çalışmalarla Bowlby'nin kuramını destekleyici bulgulara ulaşmış ve bağlanma türlerini güvenli/güvensiz, kaygılı/kaçıngan, kaygılı/dirençli olmak üzere üç grupta incelemiştir. Bu gruplamayı Ainsworth anne, bebek ve yabancı bir kişinin bulunduğu ortamdaki annenin ayrıldığı anda ve geri döndüğü anda bebeklerin göstermiş oldukları tepkiler üzerinden belirlediği yabancı durum deneyi ile gerçekleştirmiştir. Bu deneyde amaç bebeklerin temel bakım vereninden ayrıldıklarında ve yeniden buluştuklarında verdiği tepkileri ölçmektir (Brown ve Wright, 2001). Hazan ve Shaver (1987), bağlanma stillerinin özellikle romantik ilişkilerde yaşam boyu devam ettiğini öne sürmüştür. Yaptıkları araştırmada güvenli bağlanma stiline sahip kişilerin romantik ilişkiler konusunda daha başarılı olduğunu, güvensiz bağlanan kişilerin ise romantik ilişkilerinde yakınlıktan korkma, kıskançlık, duygusal dengesizlik gibi sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedir. Bartholomew ve Horowitz (1991) bağlanma teorisini biraz daha geliştirerek bağlanma stillerini dört kategori altında topladığı bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelde bağlanmanın kaçınma boyutunu ayrıştırarak kaçınan ve korkulu olarak betimledikleri görülmektedir. Modelde kendilik algısı ve başkaları ile ilgili algı olmak üzere iki boyut bulunmakta ve boyutlar pozitif ya da negatif herhangi bir değer alabilmektedir. Buna göre bağlanma stilleri güvenli bağlanma, saplantılı bağlanma, korkulu bağlanma, kayıtsız bağlanma olarak ifade edilmektedir. Daha sonra Griffin ve Bartholomew (1994) yaptıkları araştırma ile modelin geçerliliğini ortaya koymuşlardır (Bartholomew ve Shaver, 1998). Bu çalışmada kullanılacak olan modelin dört boyutu aşağıda daha detaylı açıklanmaktadır (Bartholomew ve Horowitz, 1991).

**Güvenli bağlanma:** Güvenli bağlanma yaşayan kişiler kendileri ve diğerleri hakkında olumlu algılara sahiptirler ve kurdukları yakın ilişkilerde kendilerini rahat ve güvende hissederler. Kendilerini sevmeye değer görürler ve her ayrılık onlar için terk edilmekle eş değer değildir çünkü olumsuz durumların direkt kendileriyle ilgili olmayabileceğinin bilincinde olup konuları bağlanmaları içerisinde değerlendirme eğilimindedirler. Olumsuz durumlarla ilgili kaygılarını yönetebilirler ve yardım almaktan rahatsız olmazlar.

**Saplantılı bağlanma:** Bu bağlanma stiline sahip bireyler düşük benlik saygısına sahip olduklarından diğer kişilere itaat etme eğilimindedirler ve başkalarıyla ilgili olumlu algılara sahiptirler. İletişim halinde olmayı, kendilerini kanıtlamayı ve onaylanmayı isterler ancak ayrılık kaygıları yüksektir. Başka bir ifadeyle bu kişilerin kaygı düzeyleri yüksek olmakla beraber yakınlıktan kaçınma eğilimleri düşüktür.

**Korkulu bağlanma:** Korkulu bağlanma yaşayan bireylerin hem kendileri hem de başkaları hakkındaki algıları olumsuzdur. Diğerleri tarafından onaylanmak, kabul edilmek isterler. Çoğu zaman acı çekme, reddedilme ve terk edilme kaygıları kabuklarına çekilmelerine neden olmaktadır. Bu kişiler genellikle güvenlik ve bağımsızlık ihtiyacı yüksek kişiler olarak tanımlanmaktadır.

**Kayıtsız bağlanma:** Kayıtsız bağlananlar kendilik algısı olumlu, başkaları ile ilgili algıları olumsuz olan kişilerdir. Olumsuzluklardan korkmaları insanlarla yakınlık kurmalarını engellemektedir. Bu kişiler samimi olmanın değersiz olduğunu iddia ederek kendi değerlerini yüksek gösterme çabasıdadırlar.

Bağlanma teorisinin örgütsel bağlamda kullanılması ise önce Hazan ve Shaver (1987) daha sonra ise Popper ve Mayseless (2003)'ün ekip ve organizasyonlarda yetişkin ilişkileri ve yetişkin ortaklıklarını inceledikleri araştırmalar ile başlamıştır (Hudson, 2013). Bağlanma biçimlerinin

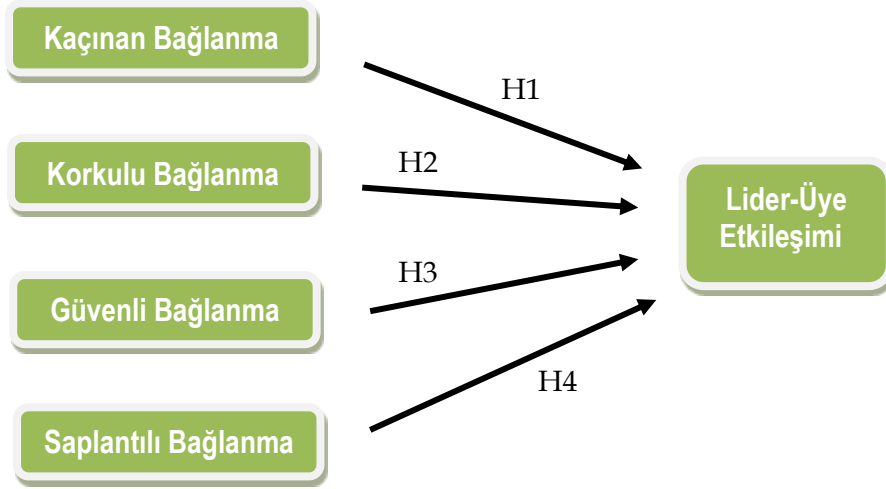
yönetim/örgütsel davranış literatüründe genellikle liderlik konuları ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalara bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak değinilmiştir.

### 1.3. Lider Üye Etkileşimi ve Bağlanma Stilleri

Lider liderliğindeki ilişkiler birçok açıdan ebeveyn-çocuk dinamiklerine benzemektedir. Liderler de tıpkı ebeveynlerin çocuklarına yaptığı gibi astlarına yol gösterme, yönetme, sorumluluk alma ve onlarla ilgilenmeyi içeren ve çoğu zaman astlarının hayatının gidişatını belirleyen figürlerdir (Poper ve Mayeseless, 2003: 42). Berson ve arkadaşları (2006), çalışmalarında güvenli bağlanan bireylerin kendilerini güvensiz bağlanan bireylere göre daha etkili bir ekip üyesi olarak algıladıklarını ve ekip arkadaşlarının güvenli bağlanmış olan ekip üyelerini yeni ortaya çıkan ekip lideri olarak görme sıklıklarının güvensiz bağlanana oranla önemli ölçüde daha fazla olduğunu bulgulamışlardır. Güvenli bağlanmaya sahip bireyler iş yaşamlarında tipik olarak başkalarıyla iyi çalışıp kendilerini olumlu ve diğerlerini güvenilir olarak görme eğilimindedir (Mikulincer ve Florian, 1998; Mikulincer ve Shaver, 2005). Ayrıca bu kişilerin yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma konusunda ilgili ve becerikli olmaları beklenebilir (Ainsworth ve Bowlby, 1991). Buna karşılık kaygılı bağlanan bireyler, bağımsızlık ihtiyacında olmadıklarından yöneticilerine güvenmeyi tercih ettikleri için devredilen görevleri aktif olarak devralma isteğinde bulunmayacaklarından üstleri ile ilişki geliştirme tekliflerini reddetme ve dolayısıyla düşük kalitede lider üye etkileşimi yaşama ihtimalleri yüksektir (Richards ve Hackett, 2012). Mikulincer ve Shaver, saplantılı takipçilerin liderlerinin kendilerine destek sunmaya hazır olma durumlarını ya öngörülemez olarak algıladıklarını ya da bu konudaki tavırlarını tutarsız bulduklarını ifade etmektedir. Saplantılı bağlanma stiline sahip takipçiler güvenliklerinden ve güvende kalmalarını sağlayabilecek yeteneklerinden şüphe edebilirler. Kaygı düzeyleri yüksek bu takipçiler dikkat çekmek ve destek görmek için ciddi düzeyde çaba gösterebilir, aşırı tepkiler verebilirler. Sıradan bir görev için bile daima övgü ve güvenceye ihtiyaç duyarlar. Saplantılı bağlanan üyenin en önemli motivasyon kaynağı bağlanma güvenliğine ulaşma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı karşılanmayan üye enerjisini onu karşılamaya harcarken iş performansını düşürmektedir (Mikulincer ve Shaver, 2007). Richards ve Hackett (2012) kaçınan bireylerin ilişki aramadıklarını ve bu nedenle yöneticileriyle olan lider üye etkileşimi kalitelerinin düşük olacağını savunurlar. Shalit ve arkadaşları (2010)'nın bulgularına göre güvenli bağlanan bireyler gücü başkalarına fayda sağlamak amacıyla kullanan, prososyal ve hümanist yönelime sahip "sosyalleşmiş karizmatik liderleri" (Gandhi gibi) tercih ederken, çekingen bağlanma stiline sahip bireyler güç kullanma önceliğini kendi çıkarlarına hizmet etmek için kullanmayı tercih eden, kötü niyetli yönelime sahip "kişiselleştirilmiş karizmatik liderleri" (Charles Manson gibi) tercih etme eğilimindedir. Hansbrough (2012) ise gerçekleştirmiş olduğu keşfedici laboratuvar çalışması sonucunda bağlanma kaygısı yüksek bireylerin liderlerinde dönüşümcü liderlik özellikleri bulunmadığı durumlarda bile liderlerinde dönüşümcü liderlik vasıfları algıladıklarını gözlemlemiştir (Akt: Mayeseless ve Popper, 2019). Wu ve Parker (2017) gerçekleştirdikleri kültürler arası (ABD ve Çin) çalışmalarında lider takipçi ilişkisinin evrensel bağlanma dinamiklerini (liderin kişisel destek vererek güvenli bir temel sağlaması, yardım ve iletişim ihtiyacı anında ulaşılabilirlik, otonom davranışın teşvik edilmesi) incelemişlerdir. Araştırma sonuçları liderin güven tabanlı desteğinin (lider mevcudiyeti, cesaretlendirme ve müdahale etmeme) çalışanlar tarafından algılanması halinde çalışanların rol genişliğini, özerk motivasyonunu ve öz yeterliliğini arttırdığı ve bu sayede proaktif çalışan davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre daha düşük bağlanma düzeyine sahip takipçiler için güven temelli destek daha belirgin düzeyde etkili olmuştur.

Lider üye etkileşimi ile bağlanma stilleri arasındaki ilişkinin çeşitli araştırmalarda incelendiği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin hem Türkiye özelindeki sonuçlarını irdelemek hem de değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi adına literatüre katkıda bulunmaktır. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada güvenli bağlanabilen astların üstleri ile kaliteli ilişkiler kurmak ve sürdürmek konusunda kaçınan ve kaygılı bağlanan bireyle göre daha başarılı olacakları öne sürülmekte (Richards ve Hackett, 2011; Schyns, 2012; Maslyn, 2017) ve aynı zamanda kaygılı ve kaçınan bağlanma stiline sahip bireylerin lider üye etkileşimi kalitesi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

H1: Kaçınan bağlanma stili ile lider üye etkileşimi düzeyi arasında negatif bir ilişki mevcuttur.  
H2: Korkulu bağlanma stili ile lider üye etkileşimi düzeyi arasında negatif bir ilişki mevcuttur.  
H3: Güvenli bağlanma stili ile lider üye etkileşimi düzeyi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.  
H4: Saplantılı bağlanma stili ile lider üye etkileşimi düzeyi arasında negatif bir ilişki mevcuttur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada bağlanma stillerinin, lider üye etkileşim düzeyi üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Literatürde lider üye etkileşiminin öncüllerini açıklayan oldukça az sayıda çalışma olması bu araştırmayı önemli kılan noktalardan biridir. Bir diğeri ise Türkiye özelinde iki araştırma değişkeni arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara ihtiyaç duyulmasıdır. Çalışmanın hem nicelik hem de nitelik olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 2.1. Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan dört bilişim firması çalışanları oluştururken örneklemini ise bu dört firmadan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 140 kişi oluşturmaktadır. Şubat 2023 tarihinde bu dört firmada çalışmakta olan toplam 639 bilişim çalışanına mail yoluyla anket formu gönderilmiş geri dönüş sağlayan 140 katılımcının anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Sait ve Gürbüz (2018)'ün hazırlamış olduğu farklı evrenler için kabul edilebilir örneklem sayılarından oluşan tabloya göre 140 kişilik bir örneklem, 1250 kişiden daha az büyüklükteki evrenleri %90 güven oranı ile temsil edebilmektedir. Demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların 58'i kadın, 82'si erkek olup yaş aralıkları incelendiğinde katılımcıların %71,4'ünün 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tablosu

Değ.		f	%
Cinsiyet	Kadın	58	41,4
	Erkek	82	58,6
	Toplam	140	100
Yaş	25 altı	13	9,3
	26-35	100	71,4
	36-45	21	15
	46 üzeri	6	4,3
	Toplam	140	100

## 2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçme Araçları

Bu çalışmada veriler nicel çalışma için veri toplama yöntemlerinden biri olan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Bağlanma stilleri ile ilgili Griffin ve Bartholomew (1994) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Sümer ve Güngör (1999) tarafından uyarlanmış 17 ifade, dört boyuttan oluşan ve 7'li Likert (1: Beni hiç tanımlamıyorum 4: Beni kısmen tanımlıyorum 7: Tamamıyla beni tanımlıyorum) tipi derecelendirmeye sahip "İlişki Ölçekleri Anketi" kullanılmıştır. Lider üye ilişkileri ise Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan 12 ifadeli dört boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçek 5'li Likert tipi derecelendirmeye sahip ölçektir (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Demografik değişkenler ise yaş ve cinsiyeti kapsamaktadır. Söz konusu ölçeklerle hazırlanmış olan anket formu online olarak örneklemi kapsayan dört farklı bilişim firmasında çalışan toplam 140 kişi tarafından doldurulmuş olup formda katılımcılara gönüllülük, veri gizliliği, kişisel bilgilerin istenmediği gibi bilgiler açıklama kısmında belirtilmiştir. Ayrıca İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanlığı tarafından 2023/38 dosya numaralı bu çalışma, 30.01.2023 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuştur.

## 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler AMOS 24.0 ve SPSS 25.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. AMOS 24.0 programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, SPSS 25.0 programı yardımı ile ise normallik testleri, ölçek güvenilirliği testleri, frekans analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

## 3. Bulgular

### 3.1. Ön Sonuçlar

Araştırmada elde edilen 140 veri içerisinde herhangi bir kayıp değere rastlanmamış ve tüm veriler analize dahil edilmiştir. Normallik testi sonucu çarpıklık (Bağlanma= -0,39 Lüe= 0,00) ve basıklık (Bağlanma= -1,00 Lüe= -1,54) değerleri +2 ile -2 arasında olduğundan verilerin analizine parametrik testlerle devam edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

### 3.2. Ölçüm Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği

#### 3.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının araştırma verisi ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Keşfedici faktör analizi (KFA) ile maddelerin hangi boyutlar altında toplanacağı keşfedilirken DFA'da boyutların birbiriyle ilişkileri daha detaylı görülebilmektedir (Sait ve Gürbüz, 2018). Başka bir ifade ile KFA ile bulgulanamayan gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler/faktörler arasındaki ilişkiler tespit edilebilmektedir (Jackson ve Gillaspay, 2009: 6). Halihazırda keşfedilmiş bir yapıyı tekrar keşfetmek gereksiz olup bir araştırmada daha önce keşfedilmiş bir yapı ile çalışılıyorsa yalnızca DFA yapılmasının yeterli olacağı (Suhr, D. D., 2006) görüşünden hareketle veriler DFA analizine tabi tutulmuştur. Yapılan DFA analizi sonucunda model ile örneklem verilerinin uygunluğunu gösteren model uyum indeksi değerleri elde edilmiştir. Çeşitli uyum indeks değerleri bulunmakla birlikte bu araştırmada bir DFA analizinde asgari olarak bulunması gerekli uyum indekslerine yer verilmiştir (Kline, 2015). (CMIN/df (Ki-Kare Uyum Testi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), GFI (İyilik Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), IFI (Fazlalık Uyum İndeksi) ve TLI (Tucker-Lewis İndeksi) dikkate alınmıştır. Uyumun kabul edilebilir olması için CMIN/df değerinin 3'ün altında olması, RMSEA değerinin 0,05 ile 0,1 aralığında olması ve diğer değerlerin 1 ile 0,90 aralığında olması beklenir. Değerler 1'e yaklaştıkça uyum iyiliği artmaktadır (Sait ve Gürbüz, 2008). Liden ve Maslyn (1988) tarafından geliştirilen, Baş ve arkadaşları (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan, dört alt boyut ve toplam 12 maddeden oluşan (üç madde katkı, üç madde sadadak, üç madde etki, üç madde mesleki saygı) lider üye etkileşimi ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı ve bağlanma stillerini ölçmek üzere Griffin ve Bartholomew (1994) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye Sümer ve Güngör (1999) tarafından uyarlanmış olan dört boyut (korkulu bağlanma, güvenli bağlanma, kaçınan bağlanma, saplantılı bağlanma) ve toplam 17 maddeden oluşan 'İlişki Ölçekleri Anketi' ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapıları AMOS 24 programı

kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). DFA analizi sonucunda yalnızca kaçınan bağlanma stilini temsil eden ifadelerden Kaçınan1 ve Kaçınan4 ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Birinci düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 2’deki gibidir. Değerler modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin LÜE ölçeğinin öngörülen dört boyutlu kuramsal yapısı ile ve bağlanma biçimleri ölçeğinin öngörülen dört boyutlu kuramsal yapısı ile uyumunu göstermiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alpha katsayıları LÜE ölçeği için 0.97, bağlanma stillerini ölçen ilişki ölçeği anketi için 0.76 olarak bulunmuş ve her iki ölçek de Cronbach alpha katsayıları 0.70’in üzerinde olduğundan güvenilir kabul edilmiştir (Sait ve Gürbüz, 2008).

**Tablo 2. LÜE ve Bağlanma Stillere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

	CMIN/df	AGFI	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
LÜE	1,742	.844	.904	.962	.963	.963	.977	.073
Bağlanma Stilleri	2,298	.796	.865	.947	.969	.969	.959	.097

### 3.2.2. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağlanma stillerini ifade eden dört boyut olan kaçınan bağlanma, korkulu bağlanma, güvenli bağlanma ve saplantılı bağlanma stilleri ile lider üye etkileşimi alt boyutları olan etki, katkı, sadakat ve mesleki ilgi alt boyutları arasındaki ilişkilere dair korelasyon matrisi Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Bağlanma Stilleri ve Lider Üye Etkileşimi Boyutları Arası Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Bağlanma</i>											
1-Korkulu	3,82	1,61	1								
2-Kaçınan	4,69	1,32	,585**	1							
3-Güvenli	4,34	1,80	-,859**	-,626**	1						
4-Saplantılı	3,54	1,53	,691**	,492**	-,731**	1					
5-LÜE			-,741**	-,627**	,750**	-,610**	1				
6-Etki	3,65	1,05	-,673**	-,590**	,630**	-,468**	,921**	1			
7-Sadakat	3,01	1,34	-,704**	-,534**	,754**	-,655**	,936**	,812**	1		
8-Katkı	2,94	1,40	-,744**	-,594**	,736**	-,663**	,923**	,786**	,835**	1	
9-Mesleki Saygı	3,77	1,03	-,589**	-,611**	,635**	-,437**	,901**	,805**	,828**	,723**	1

\*\*p<0.05

Tablo 3 incelendiğinde bağlanma stillerinden kaçınan bağlanma stilinin 4,69, korkulu bağlanma stilinin 3,82, güvenli bağlanma stilinin 4,34, saplantılı bağlanma stilinin 3,54 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan katılımcıların kaçınan bağlanma ile ilgili ifadelerle genellikle “beni yeterince tanımlıyor” cevabını ve güvenli bağlanma ile ilgili ifadelerle genellikle “Beni kısmen tanımlıyor” cevabını vermişlerdir. Katılımcılar korkulu ve saplantılı bağlanma ile ilgili sorulara ise genellikle “beni yeterince tanımlamıyor” cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar arasında güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin düşük düzeyde olduğunu ve çoğunluğun kaçınan bağlanma stiline sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Lider üye etkileşimi ile ilgili ortalamalara bakıldığında ise etki boyutunun 3,65, sadakat boyutunun 3,01, katkı boyutunun 2,94 ve mesleki saygı boyutunun 3,77 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar sadakat ve katkı boyutuna genellikle “kararsızım” cevabını verirken etki ve mesleki ilgi boyutuna ise genellikle “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Buradan hareketle katılımcıların çoğunluğunun üstünün mesleki başarısına saygı duyduğunu ve üstüne kişisel ilgi duyduğunu söylemek mümkündür.



Tablo 3'te değişkenler arasındaki ilişkiler ( $p < 0.05$ ) olmak üzere her bir bağlanma stillerinden korkulu, kaçınan ve saplantılı bağlanma stilleri ile LÜE ve LÜE'nin tüm boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu güvenli bağlanma ile LÜE ve LÜE'nin tüm boyutları arasında ise pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağlanma stillerinin LÜE üzerindeki etkileri regresyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Bağlanma Stillerinin Lider Üye Etkileşimini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi**

	B	SH	$\beta$	t	p
Kaçınan Bağlanma	-,205	.058	-.244	-3,535	.001
Korkulu Bağlanma	-,038	.074	-.054	-,509	.611
Güvenli Bağlanma	,284	.071	.463	3,999	.000
Saplantılı Bağlanma	-,090	.057	-.124	-1,563	.120
Sabit	3,532	.677			

$$R^2 = .61 \quad \text{Düz. } R^2 = .60 \quad F = 53,909 \quad **p < 0.05$$

Tablo 4'te, yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda dört farklı bağlanma stiline lider üye etkileşimi üzerindeki etkileri görülmektedir. Analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F = 53,909$ ,  $p < 0.05$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri .615'tir. Bu sonuç LÜE'deki %61 oranındaki varyansın bağlanma stilleri tarafından açıklandığını gösterir ancak Tablo 4'teki Beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenlerin regresyon modeline dahil edilmesi halinde LÜE'yi açıklamada yalnızca güvenli ve kaçınan bağlanma stillerinin anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların kaçınan bağlanma stiline yatkın olmalarının LÜE üzerinde istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmaktadır ( $\beta = -.244$ ,  $p < 0.05$ ). Benzer şekilde güvenli bağlanma stiline LÜE üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ( $\beta = .463$ ,  $p < 0.05$ ). Çoklu regresyon analizine göre korkulu bağlanma stiline ( $\beta = -.054$ ,  $p > 0.05$ ) ve saplantılı bağlanma stiline ( $\beta = -.124$ ,  $p > 0.05$ ) LÜE üzerinde anlamlı etkilerine rastlanmamıştır.

Sonuç olarak dört bağlanma stiline ikisinin lider üye etkileşimini yordadığı saptanmış ve araştırma hipotezlerinde H1 ve H3 kabul edilirken H2 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada bağlanma stillerinin lider üye etkileşimi üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Psikolojik bağlanma, ilişkilerin geliştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi anlamında oldukça önemli bir konu olarak kabul edilmekle birlikte doğrudan bağlanma stilleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Harms, 2011; Richards ve Hackett, 2012). Ayrıca lider üye etkileşimi son dönemde önemi ve örgütsel çıktıları birçok çalışmayla ispatlanmış olmakla beraber, öncüllerini tespit etme üzere gerçekleştirilen çalışmalar bir hayli azdır (Hudson, 2013). Dolayısıyla bu çalışmanın hem nitelik hem de nicelik anlamında literatüre önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmada temel bakımla güvenli bağlanma yaşamamış bireylerin benzer şekilde yetişkinliklerinde liderlerine güvenmek konusunda da sorun yaşayabileceği ve güvenli bağlanma yaşayan bireylerin ise liderleri ile iyi ilişkiler kurabileceği varsayımından yola çıkılmıştır. Öncelikle yapılan analizlerde korkulu ve saplantılı bağlanma biçimleri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve H2 ile H4 hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlar Wu ve Parker (2017)'in araştırma sonuçlarıyla benzerdir. Wu ve Parker (2014), çalışanların bağlanma stilleri ile güven temelli lider desteği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışlardır ve benzer şekilde Schirmer ve Lopez (2001) de korkulu/kaygılı bağlanma ile yönetici desteği düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığına ulaşılmıştır. Literatürde benzer sonuçlar bulunmakla birlikte konu ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Diğer yandan analizler sonucu güvenli olmayan bağlanma stillerinden kaçınan bağlanma stili ile lider üye etkileşimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir ve bu sonuç literatürdeki birçok araştırma bulgusuyla örtüşmektedir (Davidovitz vd., 2007; Frazier vd., 2015; Game, 2008; Grosvenor ve Boies, 2006; Harms vd., 2016; Joplin vd., 1999; Maslyn vd., 2017; Popper vd., 2004, 2000; Richards ve

Hackett, 2012; Fein vd., 2019). Kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler başkalarının duygusal desteğine yatırım yapma konusunda isteksiz olup (Bartholomew, 1993) diğerleri hakkında genel bir olumsuz kanaat sahibi olduklarından başkalarına karşı genel bir güvensizlik duygusu hissetmekte ve yakın ilişkiler kurmaktan kaçınmaktadır (Leiter vd., 2015). Dolayısıyla örgütsel bağlam üzerinden değerlendirildiğinde kaçınan bağlanma stiline sahip bir çalışanın diğerleriyle etkileşimden kaçınarak tek başına çalışmayı tercih etmesi ve yalnızca görev tanımı kapsamındaki sorumluluklarını yerine getirmesi olağan kabul edilmektedir (Richman vd., 2015). Ayrıca Davidovitz ve arkadaşları (2007), kaçınan işgörenlerin liderlerini genel olarak duyarsız, kayıtsız ve dikkatsiz olarak algıladıklarını ve performans değerlendirmelerde liderleri ile yaşadıkları asıl deneyimden bağımsız olarak onlar hakkında negatif ve eleştirel bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Güvensiz bağlanma stilleri ile lider üye etkileşimi arasındaki negatif ilişkiyi bulgulayan ilk araştırmalardan olan Richards ve Hackett (2012)'in araştırma sonuçlarına göre bir lider takipçilerinden kendine yönelik olumsuz bir tutum algılaması durumunda zamanla bu kişileri dış gruba dahil etmektedir. Dolayısıyla dış gruba dahil olan bu çalışanlar iç grup üyelerine kıyasla daha az fırsata, kaynağa, destek ve bilgiye erişim sağlayabilmektedir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Araştırmanın kabul edilen bir diğer hipotezi olan H3 hipotezine göre ise güvenli bağlanma stiline lider üye etkileşimi düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir ve bu sonuç da literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Popper vd., 2000; Berson vd., 2006; Grosvenor ve Boies, 2006; Mikulincer ve Shaver, 2007; Richards ve Hackett, 2011; Schyns, 2012; Frazier vd., 2015; Maslyn, 2017). 'Güven' kavramının lider üye ilişkisini yüksek düzeyde etkileyen öncüllerden biri olduğu bilinmektedir (Graen ve Scandura, 1987). Lider takipçisine güven duyduğunda kendisiyle açık iletişimde olup kişiyi desteklemekte, sadık olmakta, karşılıklı kader duygusuna kapılmakta, kararlara katılımını arttırmakta ve özerklik tanımaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998). Liderin desteğini ve korumasını hisseden takipçilerin tehdit edici olaylardan duydukları korku azalır ve enerjilerini örgütün amaç ve hedeflerine yönlendirebilirler (Mikulincer ve Shaver, 2007). LÜE'nin dayandığı güvenli temel sayesinde örgüt çalışanı liderin nazarında ve dolayısıyla örgütte saygın bir yeri olduğu inancı ile hareket ederek performansıyla örgüte amaçlarına önemli katkılarda bulunacaktır (Katz ve Kahn, 1978). Dolayısıyla yöneticilerin astların psikolojik özelliklerini dikkate almaları oldukça önemlidir. Richards ve Hackett (2012) araştırmalarında bağlanma kaygısı olan lider ve takipçilerin duygu düzenleme stratejilerinden 'yeniden değerlendirme' ve 'bastırma' stratejilerini kullandıklarında bağlanma kaygısının lider üye etkileşimi üzerindeki olumsuz etkisini yumuşattığını gözlemlemiştir. Bu sonuç oldukça önemlidir. Ayrıca güvensiz bağlanma stiline sahip çalışanların liderleri ile olan negatif ilişkisi dolaylı olarak olumsuz örgütsel çıktılara sebebiyet vereceğinden örgüt tarafından çalışanları güvenli bağlanma stiline yöneltecek, çatışma yönetimi becerilerini ve kişilerarası iletişim ve duygu düzenleme becerilerini güçlendirecek uygun profesyonel destek sağlanmalıdır. Bu konularla ilgili atölyeler açmak, hem liderlere hem de üyelere özel eğitimler düzenlemek belki psikolog desteği sağlamak söz konusu değişimin sağlanması anlamında oldukça faydalı olacaktır. Bunun dışında Stavros ve Seiling (2015) tarafından dönüşümcü liderlerin takipçilerinde yarattığı "kendini güvende hissetme duygusu" etkisi sebebiyle liderlerin dönüşümcü liderlik vasıflarının geliştirilmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca literatürde özyeterliliğin bağlanma stillerini etkilediğini gösteren önemli çalışmalar bulunmaktadır (Collins ve Read, 1990; Lopez ve Gormley, 2002; Pietromonaco ve Carnelley, 1994; Wei, Russell ve Zakalik, 2005). Buradan hareketle çalışanlara özyeterlilik ya da boyutlarından biri özyeterlilik olan ve birçok pozitif örgütsel çıktı ile ilişkisi ispatlanmış psikolojik sermaye ile ilgili eğitimler verilebilir. Diğer yandan liderler ve takipçileri bağlanma stilleri konusunda bilinçlendirmek liderlerin işe alım, yetenek kullanımı, çalışanı elde tutabilme ve iş tatminini artırma gibi alanlarda kuruluşlarını doğru yönetebilmelerine olanak sağlayabilir (Riley, 2011).

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bunlardan biri anakütlenin bilişim sektörüyle sınırlı olması bir diğeri ise lider üye etkileşiminin yalnızca üye perspektifinden incelenebilmiş olmasıdır. Gelecek çalışmalarda daha büyük bir örnekleme ve daha geniş bir sektör yelpazesinde değişkenler arasındaki ilişkiler test edebilir. Ayrıca modele farklı değişkenlerin eklenmesiyle kavramlar arası

ilişkilerin yönü ve düzeyi incelenebilir. Son olarak lider üye etkileşimine dair çalışma hem lider hem de üye açısından iki yönlü olarak yürütülebilir.

### Kaynakça

- Ainsworth, M. S., & Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. *American Psychologist*, 46(4), 333.
- Bartholomew, K., & Shaver, P. R. (1998). Methods of assessing adult attachment. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 25-45). New York: Guilford.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.
- Berant, E., & Obegi, J. H. (2009). Attachment-informed psychotherapy research with adults. *Attachment theory and research in clinical work with adults*, 461-489.
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *The journal of social psychology*, 146(2), 165-182.
- Boatwright, K. J., Lopez, F. G., Sauer, E. M., VanDerWege, A., & Huber, D. M. (2010). The influence of adult attachment styles on workers' preferences for relational leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(1), 1-14.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment. Attachment and loss*, (Vol 1). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). *Separation: anxiety and anger. Attachment and loss*, Vol(2). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Loss: Sadness and depression. Attachment and loss*, Vol (3). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss: retrospect and prospect. American journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664.
- Brown, L. S., & Wright, J. (2001). Attachment theory in adolescence and its relevance to developmental psychopathology. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 8(1), 15-32.
- Brown, E. D., & Wright, G. D. (2016). Antibacterial drug discovery in the resistance era. *Nature*, 529(7586), 336-343.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cevrioğlu, E. (2007) *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Chris Fraley, R. (2002). Attachment stability from infancy to adulthood: Meta-analysis and dynamic modeling of developmental mechanisms. *Personality and social psychology review*, 6(2), 123-151.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of personality and social psychology*, 58(4), 644.
- Crittenden, P. M. (1990). Internal representational models of attachment relationships. *Infant mental health journal*, 11(3), 259-277.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and social Psychology*, 93(4), 632.

- 
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dionne, G. (Ed.). (2000). *Handbook of insurance* (Vol. 1119). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Dunegan, KJ, Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992). Lider üye değişimi ve ast performansı arasındaki bağlantının incelenmesi: Moderatör olarak görev analiz edilebilirliği ve çeşitliliğinin rolü. *Yönetim Dergisi*, 18 (1), 59-76.
- Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M., & Nelson, D. L. (2015). Employee attachment: Implications for supervisor trustworthiness and trust. *Journal of Business and Psychology*, 30, 373-386.
- Game A (2008) Negative emotions in supervisory relationships: The role of relational models. *Human Relations*, 61: 355-393.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.), Boston: Allyn & Bacon.
- Grosvenor, S., & Boies, K. (2006). Developmental antecedents of leader-follower relationships and trust. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Banff, Canada.
- Graen, G. B., & Cashman, 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*, 38, 46-78.
- 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. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.
- Hansbrough, T. K. (2012). The construction of a transformational leader: Follower attachment and leadership perceptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1533-1549.
- Harms, P. D., Bai, Y., & Han, G.H. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. *Human Relations*, 69(9), 1853-1876.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of personality and social psychology*, 52(3), 511.
- Hsu, H. Y., Lin, S. P., & Chen, W. Y. (2010, July). The relationship between attachment style and leader-member exchange. In *picmet 2010 technology management for global economic growth*, 1-6.
- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A. and Purc-Stephenson, R. (2009). "Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations". *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Jamal, Muhammad (2010), Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination, *International Management Review*, 6:1, 31-41.
- Joplin, J. R., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: Relationships at work and home. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 783-796.
- Kahn, W. A. (1990). An exercise of authority. *Organizational Behavior Teaching Review*, 14(2), 28-42.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of advanced nursing*, 64(4), 354-362.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.
- Kilic, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.
-

- 
- Kirrane, M., Kilroy, S., Kidney, R., Flood, P. C., & Bauwens, R. (2019). The relationship between attachment style and creativity: The mediating roles of LMX and TMX. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 784-799.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout. *Burnout research*, 2(1), 25-35.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lopez, F. G., & Gormley, B. (2002). Stability and change in adult attachment style over the first-year college transition: Relations to self-confidence, coping, and distress patterns. *Journal of Counseling Psychology*, 49(3), 355.
- Lopez, F. G., Mitchell, P., & Gormley, B. (2002). Adult attachment orientations and college student distress: Test of a mediational model. *Journal of counseling psychology*, 49(4), 460.
- 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, 141-147.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- Maslyn, J. M., Schyns, B., & Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange: the role of effort to build high quality relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 450-462.
- Mayseless, O., & Popper, M. (2019). Attachment and leadership: Review and new insights. *Current opinion in psychology*, 25, 157-161.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). Boosting attachment security to promote mental health, prosocial values, and inter-group tolerance. *Psychological inquiry*, 18(3), 139-156.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdoğan, B., (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84.
- Pietromonaco, P. R., & Carnelley, K. B. (1994). Gender and working models of attachment: Consequences for perceptions of self and romantic relationships. *Personal Relationships*, 1(1), 63-82.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M., & Lisak, A. (2004). The capacity to lead: Major psychological differences between leaders and nonleaders. *Military Psychology*, 16(4), 245-263.
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2012). Attachment and emotion regulation: Compensatory interactions and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 686-701.
- Richman, S. B., DeWall, C. N., & Wolff, M. N. (2015). Avoiding affection, avoiding altruism: Why is avoidant attachment related to less helping?. *Personality and Individual Differences*, 76, 193-197.
- Riley, P. J. (2011). *Attachment theory and the teacher-student relationship: A practical guide for teachers, teacher educators and school leaders*. London: Routledge
- Shalit, A., Popper, M., & Zakay, D. (2010). Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(5), 458-472.
-

- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Schirmer, L. L., & Lopez, F. G. (2001). Probing the social support and work strain relationship among adult workers: Contributions of adult attachment orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1), 17-33.
- Schyns, B. (2012). The Role of Distance in Leader-Member Exchange (LMX). In *Exploring distance in leader-follower relationships* (pp. 156-174). Routledge.
- Stavros, J. M., & Seiling, J. (2015). Transformational leadership development. In W. J. Rothwell, J. Stavros, and R. Sullivan (Eds), *Practicing organisation development: Leading transformation and change* (Fourth ed., pp. 78-98). John Wiley and Sons.
- Storebø, O. J., Rasmussen, P. D., & Simonsen, E. (2016). Association between insecure attachment and ADHD: environmental mediating factors. *Journal of attention disorders*, 20(2), 187-196.
- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis? (pp. 1-17). In Cary: SAS Institute.
- Teze, S., ve Arslan, E. (2016). Annesi çalışan 6 yaş çocukların ayrılık kaygısının bağlanma stilleri açısından incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 52, 417-435.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Waters, E., Merrick, S., Treboux, D., Crowell, J., & Albersheim, L. (2000). Attachment security in infancy and early adulthood: A twenty-year longitudinal study. *Child development*, 71(3), 684-689.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, February, 82-111.
- Wei, M., Russell, D. W., & Zakalik, R. A. (2005). Adult attachment, social self-efficacy, self-disclosure, loneliness, and subsequent depression for freshman college students: A longitudinal study. *Journal of counseling psychology*, 52(4), 602.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.

### Extended Abstract

#### Aim and Scope

In this study, it was aimed to investigate the effects of attachment styles on the level of leader member interaction. In this study, it was predicted that individuals who did not have a secure attachment with their primary caregiver may have problems in trusting their leaders in their adulthood, and similarly, individuals with secure attachment could establish good relations with their leaders.

From this point of view, the hypotheses of the research are;

H1: There is a negative relationship between the dismissing attachment style and the level of leader member interaction,

H2: There is a negative relationship between the fearful attachment style and the level of leader-member interaction,

H3: There is a positive relationship between the secure attachment style and the level of leader member interaction,

H4: There is a negative relationship between the preoccupied attachment style and the level of leader member interaction.

#### Methods

The study sample consists of employees of four IT companies operating in Istanbul (N= 140). In this study, data were collected through a quantitative method, a questionnaire. The Relationship Scales Questionnaire consisting of 17 expressions and four dimensions, developed by Griffin and Bartholomew (1994) and adapted to Turkish by Sümer and Güngör (1999), was used regarding

---

attachment styles. Leader-member relations were measured with a four-dimensional scale including 12 statements developed by Liden and Maslyn (1998).

The data obtained in the research were analyzed with the SPSS 25 program. First of all, the construct and factor validity of the scales were examined with confirmatory factor analysis. After then the reliability of the scales was calculated by Cronbah Alpha coefficient. Demographic variables were categorized by frequency analysis, and then skewness and kurtosis values were determined by checking whether the scales were normally distributed with the normality test. Correlation and regression analyzes were performed for the relationships between the variables.

### **Findings**

Regression analysis was performed to test the relationship between the variables. Analysis results were statistically significant ( $F= 53, 909, p < 0.05$ ). The adjusted R2 value is .615. This result shows that 61% of the variance in LPI is explained by attachment styles, but when beta coefficients and significance levels are examined, it is seen that only secure and avoidant attachment styles have a significant effect in explaining LPI if all independent variables are included in the regression model. Accordingly, participants' tendency to avoidant attachment style has a statistically negative and significant explanatory effect on LUI ( $\beta = -.244, p < 0.05$ ). Similarly, secure attachment style has a positive and significant effect on LPI ( $\beta = .463, p < 0.05$ ). According to multiple regression analysis, no significant effects of fearful attachment style ( $\beta = -.054, p > 0.05$ ) and preoccupied attachment style ( $\beta = -.124, p > 0.05$ ) were found on LUI.

As a result, it was determined that two of the four attachment styles predicted leader member interaction, and while H1 and H3 were accepted in the research hypotheses, H2 and H4 hypotheses were rejected.

### **Conclusion**

Research findings have proven that there is a positive relationship between secure attachment style and leader member interaction. Accordingly, people with a secure attachment style experience a quality leader-member interaction with their superiors. On the other hand, it was determined that the attachment style that only avoided insecure attachment styles had a negative relationship with the leader member interaction. Accordingly, individuals with an avoidant attachment style are expected to experience low levels of leader-member interaction. Fearful attachment and preoccupied attachment styles were not found to have a significant relationship with leader-member interaction.