

Received / Makale Geliş Tarihi 14.11.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 31.12.2023
Volume / Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(102), 3720-3738

Araştırma Makalesi/Research Article
10.5281/zenodo.10476429

Doç. Dr. Özge Kocakula

<https://orcid.org/0000-0001-9710-492X>

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sultanhisar Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Aydın / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/03n7yzv56>

Lider-Üye Etkileşiminde Bağlanma Figürü Olarak Liderin Yapılandırıcı Rolü Üzerine Bir Model Önerisi

A Model Proposal on the Constructivist Role of the Leader as an Attachment Figure in Leader-Member Exchange

ÖZET

Liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimlerin örgütsel sonuçların şekillenmesinde çok önemli bir rol oynadığı açıktır. Bu önemin altını çizen liderlik tarzlarının ve geliştirilen yaklaşımların çokluğu, 'tam kapsamlı' bir liderlik modelinin geliştirilmesi arayışlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin şekillenmesi sürecini çerçeveleyen Lider-Üye Etkileşimi (LMX) yaklaşımına yeni bir katman ekleyerek ilişkiye yönelik yeni bir rol önerilmektedir. Liderin yapılandırıcı rolü olarak ifade edilecek bu rol, lider üye etkileşimi kuramı ile bağlanma kuramının entegrasyonu üzerinden inşa edilmektedir. Bakım verenler ile ilişkilerinin kalitesine dayalı olarak çocukluğun erken dönemlerinde geliştirilen bağlanma stillerinin yaşam boyu ilişkileri büyük ölçüde etkilediğini öne süren araştırmalarla uyumlu olarak, liderin örgütsel düzlemde oynayabileceği yeni bir rol olan bağlanma figürü rolünün lider tarafından üstlenilmesi ile LMX ilişkilerinin kalitesi ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiler üreteceği öne sürülmektedir. Yapılandırıcı liderlik olarak anılabilecek bu yaklaşım, liderin ekip üyeleriyle erken çocukluk dönemindeki bağlanma ilişkilerine benzer şekilde anlamlı ve destekleyici ilişkiler kurma becerisini vurgulayan bir model olup açık iletişimi, işbirliğini ve inovasyonu teşvik eden bir ortam yaratarak liderin ekiplerinde güven oluşturma, duygusal destek sağlama ve güvenlik duygusunu geliştirmeyi hedeflemektedir. Liderlerin kendi benlik kavramlarını aktif bir şekilde geliştirmelerini, olumlu niteliklere odaklanmalarını ve bunları takipçilerini değerlendirmek ve onlarla etkileşimde bulunmak için bir temel olarak kullanmalarını gerektiren bu model, bu yolla takipçilerin benlik yapıları ile başkaları ile olan ilişkilerini geriye dönük yapılandırma zemini oluşturabileceği vurgusunu yapmaktadır. Nihayetinde liderlerin örgüt içinde üstlenecekleri güven, duyarlılık ve desteğe dayalı bağlanma figürü rolünün, örgütlerde yapılandırıcı liderlik açısından kuramsal ve uygulamaya dönük olumlu sonuçları beraberinde getireceği önerilmektedir. Liderler, yapılandırıcı bir rolü benimseyerek ve liderliğin duygusal ve ilişkisel yönlerine öncelik vererek, takipçilerinin çalışma gruplarına bağlılıklarını etkili bir şekilde şekillendirebilecek; bu ise daha fazla takipçi memnuniyeti, bağlılığı ve iş beklentilerinin ötesine geçme istekliliğine yol açabilecektir. Lider-takipçi ilişkilerinde destek ve güvenin önemi vurgulayan model etkili liderlik için hayati önem taşıyan bu unsurların takipçiler arasında daha iyi performans, daha fazla örgütsel bağlılık ve daha yüksek iş tatmini düzeylerine yol açabileceğini ileri sürmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi (LÜE), bağlanma kuramı, bağlanma stilleri, yapılandırıcı liderlik.

ABSTRACT

It is evident that the interactions between leaders and followers play a crucial role in shaping organizational outcomes. The multiplicity of leadership styles and approaches underlining this importance has led to the search for a 'complete' leadership model. This study proposes a new role for the relationship by adding a new layer to the Leader-Member Exchange (LMX) approach that frames the process of shaping the relationship between leaders and followers. This role, which will be referred to as the constructivist role of the leader, is constructed through the integration of leader-member exchange theory and attachment theory. In line with research suggesting that attachment styles developed in early childhood based on the quality of relationships with caregivers greatly affect lifelong relationships, it is argued that a new role that the leader can play at the organizational level, the attachment figure role, will produce positive effects on the quality of LMX relationships and organizational outcomes. This approach, which can be referred to as constructivist leadership, is a model that emphasizes the leader's ability to build meaningful and supportive relationships with team members, similar to early childhood attachment relationships, and aims to build trust, provide emotional support and develop a sense of security in the leader's teams by creating an environment that encourages open communication, collaboration and innovation. By requiring leaders to actively develop their self-concept, focus on positive qualities, and use these as a basis for evaluating and interacting with followers, this model emphasizes that followers' self-constructs can provide a basis for retrospectively structuring their relationships with others. Finally, it is suggested that the attachment figure role based on trust, sensitivity and support that leaders will assume in the organization will bring positive theoretical and practical results in terms of constructivist leadership in organizations. By adopting a constructivist role and prioritizing the affective and relational aspects of leadership, leaders will be able to effectively shape followers' commitment to their work groups, leading to greater follower satisfaction, engagement, and willingness to go beyond job expectations. Emphasizing the importance of support and trust in leader-follower relationships, the model suggests that these elements, which are vital for effective leadership, can lead to better performance, greater organizational commitment, and higher levels of job satisfaction among followers.

Keywords: Leader-member exchange (LMX), attachment theory, attachment styles, constructivist leadership.

1. GİRİŞ

Liderlik araştırmaları, baskın karizmatik/dönüşümsel ve etkileşimsel çerçevelerin ötesinde yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasıyla birlikte son yıllarda önemli gelişmelere sahne olmuştur. Bu yeni tarzlar, daha önce eksik olan önemli yönleri yakalamayı amaçlamaktadır. Ortaya çıkan liderlik tarzlarından bazıları ideolojik liderlik, pragmatik liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, ruhani liderlik, dağıtılmış liderlik ve bütünleştirici kamu liderliğinin yanı sıra hizmetkâr liderlik üzerine yapılan son çalışmaları içermektedir. Bu yeni tarzlara ek olarak, Ohio Eyaleti'nde liderlik üzerine yapılan çalışmalar da araştırmacılar için bir odak noktası olmuştur. Liderlik tarzlarının çokluğu ve bunların dönüşümcü liderlikle örtüşmesi, yeni bir 'tam kapsamlı' liderlik modelinin geliştirilmesi çağrısına yol açmıştır. Lider- Üye etkileşimi (LÜE) kuramı, modern liderlik kuramlarının literatüre tanıtılmasından bu yana liderlik alanında en sık başvurulan referans çerçevelerinden biri haline gelmiştir. LÜE kuramının öncülü kabul edilebilecek Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), ilişkilerde ödül, bedel, kazanç ve karşılaştırma düzeyi kavramlarıyla sosyal ilişkilerde alma ve verme üzerinden ilişkilerdeki farklılıkların açıklanabileceğini önermektedir. Liderin zihinsel, davranışsal ve psikolojik özelliklerinin her bir takipçi ile girdiği etkileşimde farklı sonuçlar doğuracağı ve bu nedenle ilişki dinamiklerinin takipçiler açısından eşitlikçi olamayacağı tezini savunmakta olan LÜE, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilerin sübjektif doğasına atıfta bulunmaktadır.

Lider-üye etkileşimi teorisinin dinamiklerini derinlemesine incelediğimizde, bu kişiselleştirilmiş değişim ilişkilerinin örgütsel sonuçların şekillendirilmesinde çok önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Liderliğe yönelik yapılandırmacı yaklaşım, erken çocukluk döneminde kurulan bağlanma ilişkilerine benzer şekilde, ekip üyeleriyle anlamlı ve destekleyici ilişkiler kurmanın önemini vurgulamaktadır. Bağlanma stili, bireyin genellikle ebeveynleriyle ilişkilerinde başlayan ve bu ilişkilerindeki bağlanma deneyimleri geçmişinden kaynaklanan beklenti, ihtiyaç, duygu ve sosyal davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır (Fraley ve ark., 2000; Mikulincer ve Shaver, 2007). Güvenliden güvensize uzanan bir yelpazede karşımıza çıkan bağlanma stilleri, başkalarının öznel değerlendirmelerini şekillendiren ve bireylerin ilişki kurma becerilerini ve istekliliklerini etkileyen ilişki temelli bir özellik (Richards ve Hackett, 2012) olarak değerlendirilmektedir. Birçok akademisyen, bağlanma teorisinin yakınlık, güvenli bir sığınak ve güvenli bir temel sağlama kriterlerini karşılayan tüm yetişkin ilişkilerini kapsadığını savunmuştur (Ainsworth vd., 1978; Hazan ve Shaver, 1990; Main, vd., 1985; Mikulincer ve Shaver, 2005). Bağlanma teorisi aynı zamanda bireysel bağlanma stillerinin ilişkisel davranışlara yönelik tercihleri nasıl etkilediğinin işlevsel önemini açıklamayı amaçlamaktadır (Rholes ve Simpson, 2004). Bu kriterlere dayanarak, bağlanma teorisi ve LÜE'nin kavramsal bir bağı paylaşmakta olduğu her iki teorisinin de ilişkilerdeki güvene dayalı değişim süreçlerini yansıttığı (Hazan ve Shaver, 1990) olgusu üzerinden ileri sürülmektedir.

Liderin takipçiler üzerindeki karizmatik etkisi ile birlikte üyeleri etkileme derecesi, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilerin yakın ilişkiler psikolojisi kapsamında ele alınmasının bu ilişkilerin yapısını derinlikli bir biçimde kavrayabilmek açısından yeni bir perspektif sağlayabileceğini düşündürmektedir. Baumeister ve Leary (1995), insanların kalıcı, olumlu ve anlamlı kişilerarası ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek için duyduğu yaygın bir güdüyü *ait olma denencesi* adı altında kavramsallaştırmaktadır. Buna göre ait olma denencesi, bireylerin etkileşimde bulunduğu insanlarla etkileşim düzeyinin tutarlı ve istikrarlı olduğu hallerde ortaya çıkan bir güdü şeklinde tanımlanmakta ve bilişsel etmenler ile duygusal etmenlerin rol oynadığı bireylerarası bağlanma sürecinin öncülü olarak değerlendirilmektedir (Mikulincer ve ark., 1993). Baumeister ve Leary (1995)'ye göre, ait olma denencesinin temel duygusal doğurgusu, bir kişinin ait olma konumundaki gerçek, olası ya da imgesel değişikliklerin duygusal tepkilere yol açması ve ait olmada artışların olumlu, azalmalarınsuz duygulara neden olmasıdır. Humphrey (2008), liderin takipçiler üzerinde uyandırdığı duyguların ve bunun yanı sıra örgüt ile ilişkisi olmayan diğer duygularının aktif bir yöneticisi olarak kritik bir işlevi olduğunu ifade etmektedir. Liderin takipçilerin duyguları üzerindeki bu etkisini ifade etmek için "duygusal emekle liderlik" terimi önerilmiştir (Humphrey, 2008). Duygusal emekle liderlik, liderin duygusal ifade, empati ve etkileşim konularında yetenekli olmasını içermektedir. Lider, duygusal emekle liderlik becerilerini kullanarak, takipçilerin üzerindeki etkileme potansiyelini ve gücünü arttırabilecektir. Bu çalışmada, John Bowlby'nin bağlanma kuramı ilkelerine dayanarak liderin bağlanma kuramına dayalı liderlik stillerinin neler olabileceği ve bunların olası örgütsel sonuçları tartışmaya açılacaktır.

Lider-üye etkileşiminin esası olan etkileşim biçimleri, liderin takipçiler ile ilgilenme biçimleri ve aralarındaki iletişimin yapısı, lider ve izleyiciler arasında güvenin oluşum süreci ve güvenin devamlılığı, liderin oynadığı sorun çözme, teşvik etme, rehberlik etme rollerinin sürdürülmesinde liderin; takipçilerde bulunan bağlanma ihtiyacının yapısı ve bu ihtiyacı giderme biçimleri arasında bir paralellik bulunduğunu

öne süren bu araştırma, liderin takipçilerdeki bağlanma ihtiyacını nasıl karşıladığına odaklanması bakımından literatürdeki önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Literatürde konuyla ilgili yapılmış olan önceki araştırmalar, bağlanma stilleri ile örgütsel çıktılar arasında lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü test ederek yaratıcılık (Collins ve Read, 1990); iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık (Cheung, 2009; Little vd., 2016) gibi olumlu sonuçların üzerinde durmaktadır. Ne var ki söz konusu çalışmalarda gerek liderin gerekse takipçilerin bağlanma stillerinin çocukluk gibi erken bir evrede belirlenmiş olmasından dolayı sabit ve değişmeyen bir yapı gibi ele alındığı görülmektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada lider, takipçilerinin yetişkin dönem bağlanma stilleri üzerinde etki edebilen, var olan bağlanma kalıplarını esnetip değiştirebilen bir bağlanma figürü olarak ele alınmakta ve bu sürecin arkasında işleyen bağlanma mekanizmalarına vurgu yapılmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın literatürdeki araştırmalara yeni bir perspektif sağlaması umulmaktadır.

2. KURAMSAL ARKA PLAN

Liderliğin insan ilişkilerine dönük sosyal yapısı gerek bilimsel tartışmaların içerisinde gerekse bilimin öznesi olmayan kişilerce liderleri ayırt eden zihinsel özelliklerin yaratılması ve geliştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu noktada liderliği ortaya koyan ve inceleyen kuramları açık (explicit) teoriler ve örtük (implicit) teoriler olmak üzere iki başlıkta değerlendirmemiz mümkündür. Açık teoriler (örneğin, LMX, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) bilim insanları tarafından bilimsel veriler ve gözlemler aracılığıyla geliştirilirken; örtük teoriler eğitimleri, bilgileri ve uzmanlıkları ne olursa olsun insanların zihinlerinde inşa edilmektedir (Levy vd, 2006).

İnsanların zihninde liderliği tanımlayan bilgi yapıları örtük liderlik şemaları/teorileri (*implicit leadership theories*) (ILT) olarak adlandırılmaktadır (Lord ve Maher, 1993). Sosyal bilişsel teorinin içerisinde filizlenen Liderlik Kategorizasyon Teorisi (Lord vd., 1984) takipçilerin zihinlerindeki şemalar aracılığıyla liderin zihinsel bir tasvirine sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu durum, takipçilerin gerçek kişiler ile bu şemalar arasında bir karşılaştırma yaparak bu kişilerin (ideal) lider olup olmadıklarına karar vermeleri için bir arka plan sağlamaktadır (Lord ve Maher, 1993; Shondrick ve Lord, 2010). Bu eşleşmenin lider ile takipçi arasındaki süregiden ilişkide ne ölçüde doğrulanabilmiş olduğu *liderin güç düzeyi* (Maurer ve Lord, 1991) lider ile takipçi arasındaki *ilişkinin anlamlılık düzeyi* (Weick, 1995); ilişkiden *beklenti düzeyi* (Lord ve Maher, 1993); lidere atfedilen ve takipçi üzerinde dönüştürücü bir etkisi bulunan *karizma düzeyi* (Maurer ve Lord, 1991) ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır.

İnsanların zihinlerinde şekillenen örtük liderlik şemalarının, çocuğun erken dönem anne-baba figürleriyle kurduğu etkileşimin bir sonucu olabileceğine işaret eden sayısız araştırma mevcuttur. Konu üzerine yakın dönemli yapılan araştırmalar, erken çocukluk deneyimlerinin liderlik şemalarını etkileyebileceğini (Mikulincer, 1995); geçmiş ilişkiler ve yakın ötekilerle doğrudan etkileşimler gibi diğer sosyal faktörlerin (Keller ve Dansereau, 1995) lider kategorilerinin ne ölçüde önemli belirleyicileri olduğuna odaklanmıştır. Keller ve Cacioppe (2001), geçmişteki bakım verenlerin, sosyal öğrenme süreçleri yoluyla bireylere otorite figürleri için erken bilişsel bir çerçeve sağlayarak bireylerin örtülü liderlik şemaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir. Yapılan araştırmalar, deneyim ve kişilerarası etkileşimler yoluyla, birincil bakım veren kişi ile ilişkilendirilen özellik ve niteliklerini içselleştirilerek izleyen yıllarda bireyler tarafından ideal lider imajını oluşturmada kullanıldığını göstermektedir. Keller (2013)'ın, bireyin ebeveyn özelliklerinin örtük liderlik şemalarıyla ilişkili olduğunu bulguladığı araştırmasında, idealize edilmiş liderlik imgelerinin, ebeveynlerin algılanan ebeveyn özelliklerini yansıttığını ortaya konulmuştur. Bulgularda, manipülatif, otoriter ve tiranlık gibi algılanan ebeveyn özelliklerinin, bireylerin idealleştirilmiş liderlik kavramlarında belirgin bir şekilde ortaya çıktığı kaydedilmektedir. Bu durumun, bireylerin zalim ebeveynlik liderliği modellerinin kabul edilebilir davranış örnekleri olarak görmesi ve içselleştirmesi sonucu, ideal lider şemalarının da buna uygun olarak şekillenmesi ve liderde sempatik, şefkatli gibi özelliklerin istenmeyen özellikler olarak görülmesi sonucu doğurabileceğini ifade etmektedir (Keller ve Dansereau, 1995).

Freud'un "bir baba olarak lider" metaforunu temel alan Popper ve Mayseles (2003), liderin tıpkı bir babanın yapacağı şekilde takipçilerine rehberlik etmek, ilgi göstermek, sorumluluk almak, desteklemek gibi işlevleri yerine getirmesi ölçüsünde başarılı olabileceğini öne sürmektedir. Bunun yanı sıra lider, takipçilerine tıpkı bebeğin erken dönemde bağlanma ihtiyacına yanıt veren ebeveynin yaptığı şekilde güvenli ilişkiler geliştirebilmesi için bir dayanak noktası, bir yetişkin dönem bağlanma figürü olabilmektedir. Wu ve Parker (2017)'ın yaptığı araştırma bulguları, liderlerin bağlanma figürü olarak işlev yaptığı ve takipçiler için güvenli bir temel görevi gördüğü fikrini desteklemektedir. Bu fikrin temelinde lider-takipçi ilişkileri ve bakım veren-çocuk ilişkilerinde ortaklaşa olarak duygusal bağlar ya da bağlanma

duygularının içerilmesi (Keller, 2003; Popper ve ark., 2000) bulunmaktadır. Lider ile kurulan ilişkide - olumlu ya da olumsuz- duygusal bağların salt varlığı, başlangıçta bakım veren-çocuk etkileşimleri sırasında oluşan bağlanma dinamiklerini tetikleyici etki üretebilmektedir. Bu süreç, bireylerin önceden öğrenilmiş davranışsal senaryoları ve kişinin bakım verenle ilişkisinden yola çıkarak belleğinde depoladığı ideal liderlik şemalarındaki etkileşim kalıplarını mevcut liderlere veya üstlerine uygulamalarına olanak tanımakta ve bir liderden hoşlanmanın liderlik değerlendirmelerinde neden bu kadar merkezi bir bileşen olduğunu açıklayabilmektedir (Den Hartog vd., 1999).

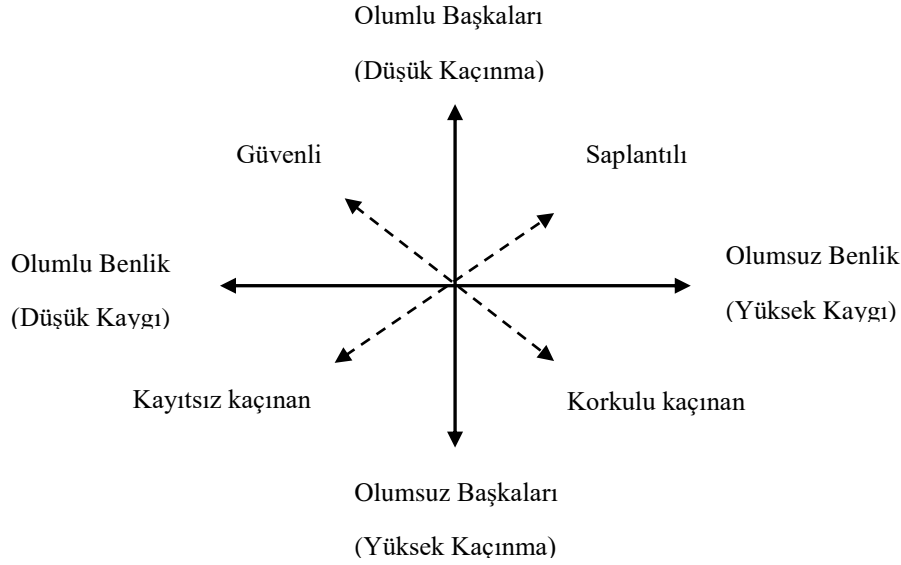
Son yıllarda, Bowlby'nin (1969/1982) bağlanma teorisi liderlik literatüründe artan bir ilgi görmüştür. İngiliz psikanalist John Bowlby, ilk olarak ebeveynlerle erken dönem ilişkilerin kişilik gelişimi üzerinde neden bu kadar yaygın ve uzun süreli bir etkiye sahip olduğunu açıklamaya çalışan bağlanma teorisini psikanalitik teori, Darwin sonrası etoloji, bilişsel psikoloji ve sibernetik üzerine inşa ederek oluşturmuştur (Mikulincer ve Shaver, 2007). Mary Ainsworth'un öncü çalışması (Ainsworth vd., 1978), çocukların bakıcılarla farklı ilişki biçimlerini tanımlayan deneysel temelli bir taksonominin oluşturulmasında kilit rol oynamıştır. Eşdeğer bir taksonomi daha sonra yetişkin bağlanma literatürüne uyarlanmış ve bireysel bağlanma farklılıklarına bağlanma stilleri olarak atıfta bulunulmuştur. Bağlanma kuramını literatüre kazandıran John Bowlby, bebeklik döneminde (0-36 ay) bakım verenlerle yaşanan erken deneyimlerin, benlik ve ötekilere ilişkin beklentilerden oluşan içsel çalışma modelleri ya da şemaları oluşturduğunu söylemektedir (Bowlby, 1969, 2020). Bowlby'a (1973) göre söz konusu şemaları oluşturan unsurlar bağlanma figürünün kim olduğu (bebeklikte temel bakım verenin niteliği), bağlanma figürünün nasıl tepki vermesinin beklendiği ve bağlanma figürünün gözünde benliğin ne kadar kabul edilebilir olduğudur. Bu şemaların şekillenme biçimi, i) annenin bebeği tutarak gerginliğini alabilmesiyle birlikte özellikle ilk 6 ay boyunca anne ve bebek arasında sık devam eden fiziksel temas, ii) bebeğin sinyallerine annenin duyarlılığı ve bebeğin ritmiyle uyum içerisinde müdahalelerini zamanlayabilme, iii) bebeğin kendi eylemlerinin sonuçlarından bir anlam çıkarabilecek kadar düzenlenmiş bir ortamın varlığı gibi koşullar temelinde şekillenmektedir (Ainsworth ve ark., 1978). Bowlby (1969, 1973) ve Ainsworth (1989) bağlanma stillerini, erken yıllarda ebeveynlerle olan etkileşimin kalitesi temelinde şekillenen ve ileriki dönemlerde yakın ilişkilerdeki beklentileri, inançları, ihtiyaçları, duygu düzenleme stratejilerini ve sosyal davranışları etkileyen örüntüler olarak ele almışlardır (Sümer, 2006). Bakım verenlerle bebeğin söz konusu koşullar temelinde birincil deneyimler yoluyla gelişen etkileşimleri güvenli bağlanma, kaçınan bağlanma ve kaygılı bağlanma olmak üzere üç farklı bağlanma stilini ortaya çıkarabilmektedir (Bowlby, 1973). Bowlby'ın bağlanma kuramı zemininde izleyen yıllarda yapılan bir dizi araştırma, bireylerin yakın diğerleriyle erken dönem etkileşimlerinin, gelecekteki etkileşimlerini yönlendirmek için kullandıkları ilişkisel şemaları tanımlayan önemli belirleyiciler olduğunu ortaya koymaktadır (Hazan ve Shaver, 1987; Keller, 2003).

3. BAĞLANMA STİLLERİ ve LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)

Açık (explicit) liderlik teorilerinin iki ana yaklaşım üzerinde şekillendiği ifade edilebilir. İlk yaklaşım liderin kendisine odaklanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, liderlik davranışının takipçilerinin davranışlarını nasıl etkilediğini araştırma konusu olarak almışlardır (Podsakoff vd., 2003). İkinci yaklaşım ise odağına liderin kişilik, düşünce, tutum ve davranışları yerine takipçiler ile etkileşim yapılarını alarak ilişki yönelimli liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur. İlişki yönelimli kuramların başında gelen Lider- Üye Etkileşimi (LMX) kuramı, köklerini sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve rol teorisinden (Merton, 1968) almakta; ilişki geliştirme sürecine ek olarak liderler ve takipçiler arasındaki ikili mübadeleye (değiş tokuşa) odaklanmaktadır. Lider ve takipçi arasında ikili ilişkiler Lider-Üye etkileşimi olarak ifade edilmekte ve lider ve takipçi arasındaki mübadelenin kalitesi ve duygusal desteğin ve mübadelenin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Wayne ve Green, 1993; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderler ve takipçiler arasındaki değişim kalitesinin sınıflandırılmasına öncülük eden Graen ve meslektaşları, (bkz. Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Cashman, 1975) liderin grup içi üyelerle kurduğu ilişkileri grup dışı üyelerden farklılaştırmaktadır. Liderler, bağlanma sürecinde de devrede olan farklı duygusal ve zihinsel kaynakları kullanarak takipçilerini grup içi ve grup dışı olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. İlk grupta yer alan takipçiler liderleriyle yüksek kalitede ilişkilere sahiptir ve ilişkileri daha düşük kalitede olan ikinci gruptakilere kıyasla liderin ilgi, kaynak ve desteğinden daha fazla pay alma ayrıcalığına sahiptir. Birincisi daha fazla destek ve kaynak alırken, ikincisi rol gelişiminde daha az özgürlüğe sahiptir ve karar almada çok az güce sahiptir (Giessner ve van Knippenberg, 2008).

Yetişkin bağlanma çalışmalarının çoğu Hazan ve Shaver (1990) tarafından geliştirilen güvensiz bağlanma (örn. kaygılı ve kaçınmacı bağlanma) ile güvenli bağlanma arasındaki iki boyutlu modeli kullanmaktadır (Keller, 2013; Hansbrough, 2012). Daha sonraki çalışmalarda bağlanma stillerini katı kategoriler yerine, Bowlby'nin benlik ve başkaları modelleri temelinde Ainsworth ve arkadaşlarının (1978) iki boyutlu

düzlemde yerleştirilmiş bölgeler olarak tanımlanmasının daha doğru olacağı ileri sürülmüş (Bartholomew, 1990; Shaver ve Mikulincer, 2002) bu kapsamda ilk olarak Bartholomew (1990), Bowlby'nin öne sürdüğü benlik ve başkaları modellerinin olumlu ya da olumsuz olmasına göre dört temel bağlanma örüntüsü tanımlamıştır. Bu örüntülerde benlik ve başkaları ile ilgili modeller olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ucu temsil edecek şekilde yerleştirilmektedir. İzleyen yıllarda Bartholomew vd.'nin çalışmaları üzerine geliştirilen araştırmalardan olan Brennan vd. (1998), yetişkin bağlanma davranışlarını Benlik tarafındaki "kaygı" ve Başkaları tarafındaki "kaçınma" olmak üzere iki temel boyutta tanımlamıştır. Bu model üzerine geliştirdikleri Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanteri ile gerekli analizleri yaparak yetişkinlerin bağlanma stillerini dört kategoride sınıflandırmışlardır (Brennan vd., 1998). Bu kategorilerin neler olduğu Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Temel bağlanma boyut ve kategorileri

(Bartholomew ve Horowitz, 1991; Fraley ve ark., 2000; Sümer, 2006; Sümer vd., 2015)

Olumlu benlik modeli, başkalarının onayından bağımsız olarak gelişmiş yüksek özsaygı ve kuşku duyulmadan kabul edilen içselleştirilmiş bir sevilirlik duygusu olarak tanımlanırken olumsuz benlik modeli ise düşük özsaygı ve başkalarından onay alma gereksinimi olarak tanımlanmıştır (Sümer, 2006). Bu doğrultuda bağlanma figürlerinden yola çıkarak oluşturulan Başkaları modelindeki olumlu taraf; güvenilirlik, ulaşılabilirlik ve duyarlılık yönündeki olumlu inançları içerirken olumsuz taraf güvensizlik kaynaklı, yakınlıktan ve bağ kurmaktan kaçınma ile destek isteme ve destek alabilme konularındaki kayıtsızlık davranışlarını içermektedir (Bartholomew ve Horowitz, 1991; Griffin ve Bartholomew, 1994; Sümer ve Güngör, 1999; Sümer, 2006). Kaygı boyutu yakın ilişkilerde hissedilen reddedilme ve terk edilme konusundaki aşırı duyarlılıktan kaynaklanan bağlanma kaygısını, kaçınma boyutu ise başkalarına yakın olmaktan ya da başkalarının yakın olmasından ve bağımlı olmaktan hissedilen rahatsızlığı tanımlamaktadır (Brennan vd., 1998; Sümer, 2006).

Şekil 1'de görüleceği üzere Benlik modeli ile Başkaları modelinin kesişim alanları güvenli, saplantılı, kayıtsız kaçınan ve korkulu kaçınan olmak üzere dört farklı bağlanma stilini ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan *güvenli bağlanma*, kişinin benlik modeli ile başkaları modelinin olumlu olarak algılandığı düzlemde gerçekleşmektedir. Kişinin kaygı düzeyi düşük olduğundan bağlanmaktan kaçınma düzeyi de düşüktür. Bunun karşıt kutbunda bulunan kişinin benlik modeli ile başkaları modelini olumsuz olarak algıladığı durum *korkulu kaçınan bağlanma* stilini ortaya çıkarmaktadır. Benliğin olumlu olarak ancak başkalarının olumsuz olarak algılandığı durum *kayıtsız kaçınan* bağlanma stilini ortaya çıkarırken bunun tam tersi benliğin olumsuz ancak başkalarının olumlu algılandığı durum *saplantılı bağlanma* stilini ortaya çıkarmaktadır.

Bowlby'nin kuramı ilk ortaya attığı 1960'lı yıllardan günümüze yapılan araştırmalarda, bağlanma stillerinin doğruluğu ve kapsayıcılığı üzerine sayısız ölçüm tekniği ve model önerilmiş; bağlanma boyutları ve bağlanma kategorileri bu modeller etrafında test edilmiş ve farklı kültürel bağlamlarda karşılaştırılmıştır. Türk kültüründeki yetişkin bağlanma stillerine yönelik en doğru yaklaşımın ne olacağını inceleyen Sümer

(2006), kaygı ve kaçınma olmak üzere iki boyutlu yapının bağlanma stillerini tanımlayan en uygun yapı olduğu konusunda geniş bir görüş birliği bulunduğunu ifade etmektedir. Liderlik literatüründe Bartholomew ve Horowitz'in (1991) modelini kullanarak yapılan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bağlanma stilleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, Bowlby'nin kuramı ilk ortaya attığı hali ile güvenli, kaygılı ve kaçınan bağlanma stillerini kullanmaktadır. Bu kapsamda araştırmacıların bağlanma stillerini lider-izleyici dinamikleri, iş tatmini, işe bağlılık, işkoliklik, işten ayrılma niyeti ve güven (Harms, 2011) üzerindeki etkisi gibi genel olarak örgütsel sonuçları incelemek için kullandıkları görülmektedir.

3.1. Güvenli Bağlanma Stili

Önceki çalışmalar, liderlerin güvenli bağlanma tarzı ile ilişkisel liderlik, delegasyon etkinliği, gruplarda işyeri uyumu, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve takipçiler için düşük tükenmişlik seviyeleri gibi etkili liderleri karakterize eden sonuçlar arasında olumlu bağlantılar olduğunu göstermiştir (Harms, 2011; Popper ve Maysseless, 2003; Richards ve Hackett, 2012). Bu etkiler, liderlerin iki temel bakım verme işlevini yerine getirebilmeleri nedeniyle ortaya çıkabilmektedir: Liderler daha güçlü ve bilge bakım verenler rolünü benimseyebilmekte; takipçileri için güvenli bir sığınak ve güvenli bir üs sağlarken, kendilerine olan güven ile başkalarına olan güveni dengeleyebilmektedir (Popper ve Maysseless, 2007). Bir lider, kendi hedeflerine ulaşırken takipçilerinin zorluklarla başa çıkmakta yaşadıkları sıkıntıları düzenleyip destekleyerek hem bakım arayan hem de bakım veren rollerini yerine getirmektedir (Hudson, 2013). Ayrıca, etkili liderler duyarlıdır; bu yönü ile takipçilerinin duygusal ve araçsal kaynak ihtiyaçlarına odaklanmakta ve yanıt verirken, takipçilerinin öz değerini ve öz yeterliliğini artırmaktadır (Popper ve Maysseless, 2007). Liderler, takipçilerine bağlamsal olarak doğru duyguları gösterebildiklerinde yetenekli olarak algılanmaktadır bu ise duygu düzenlemeyi etkili bir şekilde kullanmayı gerektirmektedir (Cassidy vd., 2003). Bunlar, kendilerini sevgi ve korunmaya layık hissedenden güvenli bağlanmış bireylerle ilişkilendirilen niteliklerdir. Ayrıca, yüksek kaliteli LMX ilişkileri sayesinde bu tür liderler kendilerinde ve takipçilerinde esnek ve dayanıklı duygu düzenleme stratejileri geliştirebilmektedir (Popper ve Maysseless, 2007).

Güvenli bağlanma stiline sahip takipçilerin hassas, destekleyici ve duyarlı özellikleri ideal liderlik ile eşleştirmesi beklenmektedir (Keller, 2003). Bu stile sahip takipçiler iyi çalışanlar olduklarını, başarısızlıktan endişe etmediklerini ve iş arkadaşları tarafından sevildiklerini bildirmektedir (Hazan ve Shaver, 1990). Popper, Maysseless ve Castelnovo (2000) güvenli bağlanma stillerinin tipik olarak dönüşümcü (transformasyonel) liderlik stilleriyle ilişkili olduğunu bulmuştur. Maysseless ve Popper (2007), güvenli bağlanma stiline sahip olan takipçilerin ideal lider özelliği olarak sosyallik ve duyarlılık özelliklerini vurguladığını belirtmektedir.

3.2. Kaygılı Bağlanma Stili

Kaygılı bağlanma stiline sahip olanlar, çocukluk dönemindeki ihtiyaçlarına bakım verenlerin, zaman zaman aşırı ilgili ya da zaman zaman aşırı ilgisiz davranmaları gibi, tutarsız yanıtlar vermeleri nedeniyle başkaları tarafından reddedilmekten endişe duyan yetişkinlere dönüşmektedir (Mikulincer ve Nachshon, 1991). Bu bağlanma stiline sahip bireyler düşük performans nedeniyle reddedilmekten korkarlar (Hazan ve Shaver, 1990). Kaygılı takipçiler, liderlerin de ebeveynlerine benzer şekilde duyarlı, destekleyici ve kayıtsız gibi tutarsız davranışlar sergileyebileceği beklentisine sahip olabilmektedir. Bunun yanında kaygılı-kararsız bağlanma stili geliştiren bireyler, ebeveynleri tarafından karşılanmamış bağlanma ihtiyaçlarını yetişkin hayatlarında başkalarının onayını kazanmak yoluyla telafi etme çabası içerisinde olabilmektedir. Hazan ve Shaver (1990) kaygılı bireylerin takdir ve tanınma eksikliği duyduklarını, arzu ettikleri ve hak ettikleri terfileri alamadıklarını ve özünde çalışma arkadaşlarının kendilerini değersizleştirmesini beklediklerini ifade etmektedir. Bu bulgudan yola çıkar Keller (2003), kaygılı-kararsız yetişkinlerin idealleştirdikleri lider davranışlarına ilişkin beklentisinin, davranışlarını değersizleştirmesi yolunda olabileceğini söylemektedir.

3.3. Kaçınan Bağlanma Stili

Kaçınan bağlanma stiline sahip olanlar, bakım verenlerin sistematik olarak kayıtsızlığına dair izlenimlere sahiptir ve bu nedenle yetişkin yaşamlarında genellikle başkalarına güvenmekte zorluk çekmektedirler (Shaver vd., 2000). Duygusal olarak ihmal edilerek büyüdükleri için yetişkin yaşamlarında da başkalarından destek istemekte zorlanmakta ya da başkalarına güvenmemeyi tercih etmektedirler (Bartholomew, 1993). Benzer şekilde, kaçınan stile sahip takipçiler liderlerin duyarsız, desteksiz ve tepkisiz olacağı beklentisinde olabilmektedirler (Keller, 2003). Kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler kendi performanslarını değerlendirirken diğer iki stile kıyasla kendilerine daha düşük performans

değerlendirmeleri vermekte ve akranlarından da kendilerine ilişkin düşük performans değerlendirmeleri beklemektedir (Hazan ve Shaver, 1990). Bu bulgulardan yola çıkarak bakım verenlerin büyüme sürecindeki kritik düzeydeki yokluğu ya da kayıtsızlığı temelinde kaçınan stildeki takipçilerin, ideal lider şemalarının oluşmayabileceği ya da oluşursa kayıtsızlıkla ilişkilendirilebilecek lider davranışlarının ideal lider şemasını oluşturacağı söylememiz mümkündür.

Bugüne dek yapılan araştırmalarda, liderlerin çoğunlukla güvenli bağlanma stiline sahip olduğu görülmektedir. Bu, yetişkin dönem yaşantılarında takipçiler tarafından liderin neden bir bağlanma nesnesi olarak görüldüğünün bir cevabı niteliğindedir. Takipçiler tarafından lidere atfedilen güç, bilgelik gibi özelliklerin erken dönem yaşantılarında ebeveynlere de atfediliyor olması; çocuğun ebeveynleriyle kurduğu bağlanma ilişkilerinin süreklilik gösterdiği ve erken deneyimlerinden öğrendiği bağlanma kalıplarının benzerini yetişkinlik yıllarında da sürdürme eğiliminde olduğu yapılan sayısız araştırma ile bulgulanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda lider-üye ilişkilerinin gelişimi ve bağlanma stilleri arasındaki ilişkinin temelleri ile ilgili çıkarabileceğimiz sonuçlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. LMX ve Bağlanma Stillerine Yönelik Temel Çıkarımlar

- Lider ile kurulan ilişkide -olumlu ya da olumsuz- duygusal bağların salt varlığı, başlangıçta bakım veren-çocuk etkileşimleri sırasında oluşan bağlanma dinamiklerini tetikleyici etki üretebilmektedir.
- Deneyim ve kişilerarası etkileşimler yoluyla, birincil bakım veren kişi ile ilişkilendirilen özellik ve niteliklerini içselleştirilerek izleyen yıllarda bireyler tarafından ideal lider imajını oluşturmada kullanıldığını göstermektedir.
- Lider, takipçilerine tıpkı bebeğin erken dönemde bağlanma ihtiyacına yanıt veren ebeveynin yaptığı şekilde güvenli ilişkiler geliştirebilmesi için bir dayanak noktası, bir yetişkin dönem bağlanma figürü olabilmektedir.
- Lider-üye etkileşiminin esası olan etkileşim biçimleri, liderin takipçiler ile ilgilenme biçimleri ve aralarındaki iletişimin yapısı, lider ve izleyiciler arasında güvenin oluşum süreci ve güvenin devamlılığı, liderin oynadığı sorun çözme, teşvik etme, rehberlik etme rollerinin sürdürülmesinde liderin; takipçilerde bulunan bağlanma ihtiyacının yapısı ve bu ihtiyacı giderme biçimleri arasında bir paralellik bulunmaktadır.

4. BAĞLANMA FİGÜRÜ ROLÜ ÜZERİNDEN YAPILANDIRMACI LİDERLİK MODELİ

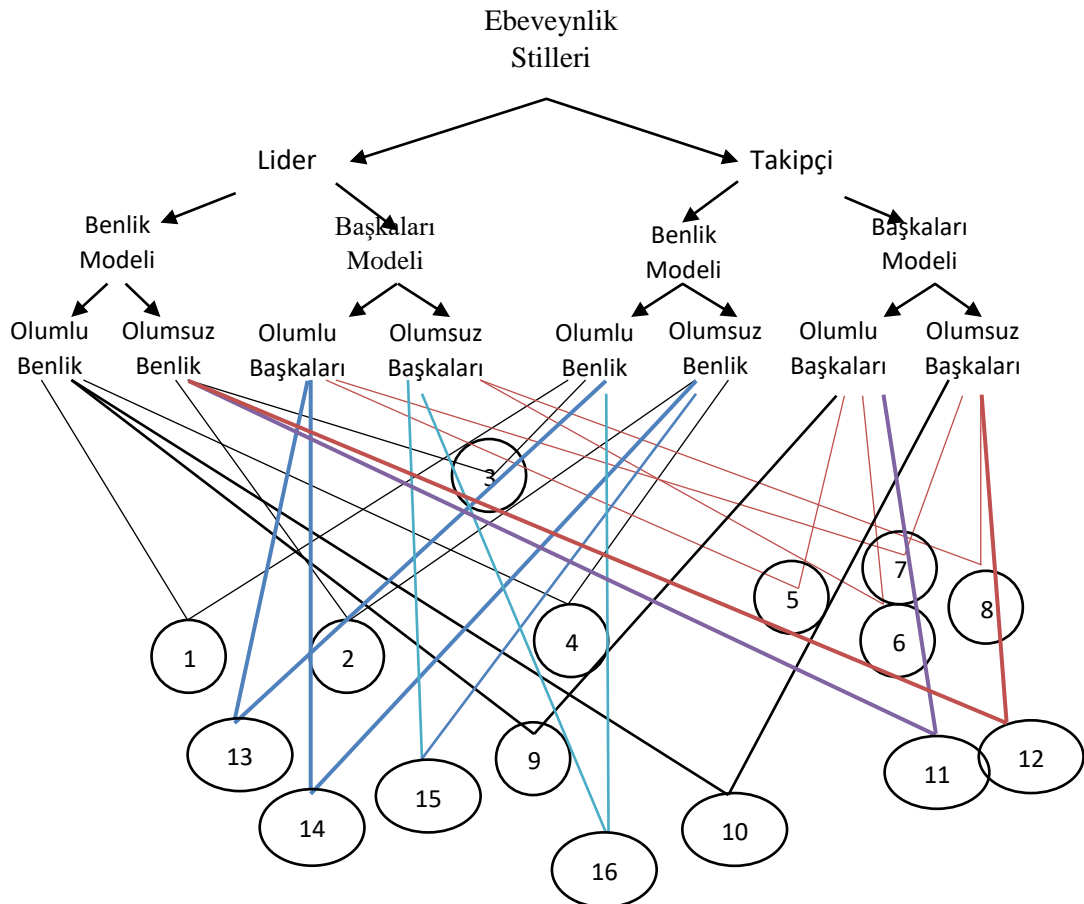
Önerilen model, liderliğin yapılandırmacı çerçevesi içinde bağlanmanın temel önemini altını çizmektedir. Liderler ve takipçileri arasında kurulan duygusal bağların, erken gelişim dönemlerinde kurulan bağlanma ilişkilerini yansıttığını öne sürmektedir. Bu paralellığın farkına varan model, liderlerin bağlanma figürleri olarak ekip üyelerinin duygusal ve psikolojik refahını şekillendirmede çok önemli bir rol oynadıklarını vurgulamaktadır. Model, bağlanma teorisiyle uyumlu olarak, lider-izleyici bağlanması arasındaki ilişkiyi ve bunun örgütsel bağlamda bireysel ve kolektif kimlik üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bağlanma kalitesinin, takipçilerin güvenlik hissini, benlik kavramını ve örgüt içindeki bağlılığını etkilediğini ve nihayetinde davranışsal ve performans sonuçlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Model, lider-izleyici ilişkilerinin karşılıklı doğasını göz önünde bulundurarak, liderlerin yapılandırmacı rolleri aracılığıyla ekiplerinde güven, duygusal güvenlik ve olumlu etki kültürünü nasıl teşvik edebileceklerine dair kapsamlı bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamlı bakış açısı, liderlik dinamiklerinin çok yönlü boyutlarına ilişkin değerli içgörüler sunmakta ve liderler ile takipçileri arasında anlamlı ve etkili bağlantıların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Yapılandırmacı liderlik, bağlanma teorisi ve duygusal bulaşma ilkelerini bir araya getiren bu model, liderlik dinamiklerinin daha derinlemesine kavranmasının önünü açmaktadır. Sadece etkili lider-izleyici ilişkilerinin geliştirilmesini kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel ekiplerin kalıcı başarısına ve refahına da katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

4.1. Lider Üye Etkileşimine Dayalı Yapılandırmacı Süreç

Liden ve diğerleri (1997) lider ve takipçi arasındaki ilişkilerin gelişimini, bireylerin olumlu veya faydalı bir ilişkinin ne ölçüde gelişebileceğini belirlediği, yöneticiler ve astlar arasındaki " kıymetli değerlerin" değiş tokuşu olarak tanımlamaktadır. Buradan yola çıkarak lider ve takipçi arasındaki mübadelede, değiş tokuşa konu olan kıymetli değerleri duygusal, zihinsel ve davranışsal öğeleri içinde barındıran ve sürekliliği olan bir göstergeler zinciri olarak tanımlamamız mümkündür. Duygusal boyutta iki tarafın birbirine duyduğu sempati/antipati, güven/güvensizlik, şefkat/sertlik gibi unsurlar bulunmaktadır. Zihinsel boyutta liderin yol gösterici olması, rehberlik etmesi, takipçisi için gelişim alanları ile ilgili fikirler sunarak ilham verebilmesi gibi unsurları sıralamamız mümkündür. Davranışsal boyutta ise ilişkiye zaman ayırması, açık bir iletişim stratejisini benimsemesi, gerektiği koşullarda destek verebilmesi, ilişkiyi derinleştirecek gelişim alanları yaratabilmesi her iki tarafın da ilişkiye sunması gereken ve ilişkinin kalitesini etkileyebilecek kıymetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurların birbirinden ayrılamaz unsurlar olması, davranışsal ve zihinsel boyutların duygulara, duygusal ve zihinsel unsurların davranışlara; davranışsal ve duygusal unsurların ise zihinsel unsurlara dönüşüp etki edebilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle ilişki sürecinde her üç unsur arasındaki tutarlık, ilişkinin kalitesini belirleyecek temel unsurlardan biri olarak görülmelidir. Burada gerek

liderin gerekse takipçinin sahip olduğu kişilik özellikleri, mizacı, geçmiş yaşam deneyimleri ve bunun sonucunda oluşan etkileşim ve ilişkilene yapılarına ilişkin zihinsel inanç kalıplarının bu sürecin içerisinde olduğunun unutmaması gerekmektedir.

Son olarak hatırlanması gereken bir diğer önemli nokta, bu ilişkinin yapısı ve doğası gereği eşitlikçi bir ilişki olamayacağı; gücün (karizmatik/ussal/yasal) bulunduğu yerin lider tarafında olması nedeniyle lider ve takipçi arasında yapısal olarak asimetrik bir ilişki kurulması zorunluluğu olduğudur. Tanımı gereği liderin ontolojik koşulu; takipçinin kendi özgül koşullarından yola çıkarak liderde -çoğunlukla bilinçsizce- algıladığı fakat kendisinde olmadığını var saydığı bir gücü atfetmiş olmasıdır. Bu nedenle lider ile üye etkileşimindeki ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi sürecindeki alma ve verme -mübadele- ilişkilerinin de benzer bir asimetriye sahip olması beklenmelidir. Ancak bu asimetrik yapının varlığı koşulunda lider ve takipçiler arasında bir bağlanma ilişkisinin varlığından söz edilebilecektir. LMX, bir birey ile ilgili bir bağlanma nesnesi (lider) arasındaki değişim ilişkisinin kalitesini ve bu ilişkilerin geliştiği süreci doğrudan tanımladığı için bağlanma stili açısından liderliğe en uygun yaklaşım olarak görülmektedir (Khorakian ve Sharifirad, 2019). Bunun yanı sıra liderlik ile ebeveynlik arasında büyük bir paralellik bulunduğunu öne süren çalışmalar da lider üye etkileşiminin gelişim süreçleri ile bağlanma stilleri arasında bir benzerlik bulunabileceğine işaret etmektedir (Keller ve Cacioppe, 2001).



Şekil 2. Lider ve Takipçi Arasında Ortaya Çıkabilecek Olası Bağlanma Şemaları

Lider ve takipçileri arasında ortaya çıkabilecek olası bağlanma ilişkilerini ortaya koyan model Şekil 2'de gösterilmektedir. Söz konusu şemalar gerek liderin gerekse takipçinin kendi ebeveynlerinin ebeveynlik stillerinden yola çıkarak geliştirdikleri Benlik modellerini ve Başkaları modellerini içermektedir. Şimdiye dek yapılan çalışmalarda lider ve takipçinin benlik ve başkaları modellerinin olası etkileşimleri ihmal edilerek konuya çoğunlukla takipçinin benlik ve başkaları modeli üzerinden LMX'in yordanmaya çalışıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda sıklıkla karşımıza çıkan bir diğer hata, liderin benlik ve başkaları modelinin olumlu olduğu ön kabulü ile hareket edilmesidir. Oysa 'karanlık liderlik' ya da 'toksik liderlik' olarak nitelendirilen liderliğin yıkıcı boyutlarının varlığına ilişkin hacimli miktarda bir literatür bulunmaktadır. Dolayısı ile liderin de gerek Benlik gerekse Başkaları modellerinin olumsuz olabileceğini göz önünde bulundurmamak ve bu durumda takipçi ile girdiği ikili ilişkide ortaya çıkabilecek olası senaryoları tartışmaya açmak, literatürde bugüne dek ihmal edilmiş önemli bir boşluğu dolduracaktır. Şekil 2'de

gösterilen benlik ve başkaları modellerinden yola çıkarak lider ve takipçi arasındaki olası bağlanma dinamiklerini Tablo 2’de olduğu şekliyle göstermemiz mümkündür.

Tablo 2. Lider ve Takipçi Açısından LMX’de Bağlanma Stilleri

		Liderin Benlik Modeli		Takipçi Benlik Modeli	
		(+)	(-)	(+)	(-)
Lider Başkaları Modeli	(+)	Güvenli	Saplantılı	Güvenli	Kaygılı
	(-)	Kayıtsız Kaçınan	Korkulu Kaçınan	Saplantılı	Korkulu Kaçınan
Takipçi başkaları Modeli	(+)	Güvenli	Kaygılı	Güvenli	Saplantılı
	(-)	Saplantılı	Korkulu Kaçınan	Kayıtsız Kaçınan	Korkulu Kaçınan

Tüm bu olası etkileşimler ile birlikte bağlanma figürü olarak lideri merkeze aldığımız lider ile takipçi arasındaki ilişkiyi süreç açısından incelemek, bağlanma stilleri ile lider ve takipçi ilişkisini statik bir değerlendirmeden çıkararak kendi tarihselliği içinde dinamik bir konumda incelememize olanak tanıyacaktır. Süreç yönelimli çalışmaları *rol merkezli* ve *ilişki merkezli* olmak üzere iki başlık altında değerlendirmemiz mümkündür. Bunlardan rol merkezli süreç tanımları üç aşamada (Liden ve Maslyn, 1998) ya da dört aşamada (Ferris ve diğerleri, 2009) yapılmaktadır. İlk aşama lider ve takipçinin bir araya gelmesiyle başlamakta; rol yapma olarak tanımlanan ikinci aşamada liderler ve üyeler birbirlerini tanıyarak kişisel ve profesyonel düzeyde kaynak alışverişinde bulunmaya başlamakta; üçüncü aşamada bu işlemler rutin hale dönüşmekte ve son aşamada bağlılık gelişmekte; bu yolla yüksek kaliteli bir LMX’e ulaşılabilmektedir.

İlişki merkezli tanımlarda bağlanma stilleri ve ilişkisel davranış tercihleri arasındaki dinamik ilişki, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin bir model olarak açıklanabildiği LMX ile güçlü bir uyum içindedir. LMX gelişiminin ilk aşaması, bireylerin sınırlı sosyal etkileşimlerde bulunduğu test aşamasıdır (LMX ilişkilerinin ilk gelişimi). İkinci aşama, düzenli etkileşimlerin karşılıklı güven, sadakat, saygı tutumlarına dönüşmesini işaret eder ve üçüncü aşama karşılıklı bağlılık ile karakterize edilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu süreç boyunca, takipçiler liderin gerektiğinde (örneğin stresli durumlarda) yanlarında olacağına ve liderin takipçiye gerçek bir ilgi gösterip endişelerine saygı duyacağına inandıklarında LMX güçlenir (Lyons ve Schneider, 2009). LMX ilişkileri, yöneticiler ve astları arasındaki etkileşim yoluyla gelişmekte ve süreç içinde “yabancı, tanıdık ve olgun partner” olarak adlandırılan bir dizi aşamadan geçmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu ilişkiler yönetici ve ast arasındaki etkileşimin ilk aşamalarında başlatılıp kurulmakta (Liden vd., 1993) ve süreç, ilişkiye harcanan çaba miktarına göre yönlendirilmektedir. Teorinin mübadele yönüyle tutarlı olarak, ilişki gelişiminin devam edebilmesi için her iki üyenin de ilişkiye yönelik çaba sarf ettiğini algılaması gerekmektedir (Maslyn vd., 2017). Bir üyenin olumlu bir değişim ilişkisi kurma teklifi diğerini tatmin ederse, bireyler daha kaliteli bir ilişki kurmaya devam etmekte aksi takdirde ya da karşılık görmezse, ilişkiler LMX gelişiminin daha düşük seviyeleri ile sınırlı kalmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

4.1.1. Lider ile takipçi arasındaki ilk temas: İlişkinin Öncülleri

Lider ile takipçi arasındaki ilk temas, ikilinin birbirini farklı yönleri ile sınamayı düşündükleri bir evreye işaret etmekte ve birkaç saatten birkaç aya kadar bu süreç devam edebilmektedir (Graen ve Scandura, 1987). Bu süreçte lider takipçiye farklı roller vererek ilgili yetenekleri, motivasyonları ve takipçinin sınırlarını takipçiden aldığı sözel ve sözel olmayan yanıtlar yoluyla sınamaktadır. İlişkinin geleceğinin büyük ölçüde etkilendiği bu aşamada, lider üyenin sergilediği performans doğrultusunda yeni roller verebilmekte ya da başka bir rol vermeyerek sınır çizebilmektedir. Bu aşamada ilişkinin seyrini belirleyebilecek faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- **Lider ve takipçinin karakteristikleri:** Dışadönüklük, uyumluluk, kontrol odağı, olumlu ya da olumsuz duygulanım ve tüm bu niteliklerin lider ve takipçi açısından benzer olması ileriye dönük ilişkinin kalitesini arttırabilecek nitelikler olarak sıralanmaktadır.
- **Yetkinlik ve yetenek:** Chen ve ark. (2002), lider ve takipçi arasındaki ilişkinin en güçlü belirleyicilerinden birinin takipçinin yetenekleri olduğunu söylemektedir. Bu noktada takipçinin kendi yeteneklerinin farkında olmaması ya da yeteneklerini küçümsüyor olması (olumsuz benlik modeli) ilişkinin kalitesini düşürücü yönde etkide bulunmamaktadır.
- **Örtük liderlik kuramları:** Takipçilerin zihinlerindeki lider prototipleri ya da aprototiplerine yakınlığı ve uzaklığı derecesinde lider üye etkileşiminin seyri değişebilmektedir (Epitropaki ve

Martin, 2005). Takipçinin örtük bilişsel şemaları ile liderin kendisi arasındaki yakınlık, yüksek kalitede LMX ilişkilerinin gelişmesini desteklemektedir.

- Lider ve takipçi niteliklerinin benzerliği: Demografik benzerlik, algılanan benzerlik (Liden vd., 1993), kişilikteki benzerlikler (Zhang vd., 2012) yüksek kalitede LMX oluşumunu desteklemektedir.

4.1.2. Düzenli etkileşimler ve ilişkinin ilerlemesi

İlk temasların ve etkileşimlerin ardından lider ve takipçi arasındaki ilişkinin ilerlemesi sürecinde ilişkinin kendine has özellikleri de belirginleşmeye başlayacaktır. Hangi sıklıkta ikilinin bir araya geldiği, temaslarda algılanan destek, algılanan dürüstlük, algılanan adalet gibi, sözlü ve sözsüz iletişim yapısı gibi faktörlerin etkileşimin ilişkiye, ilişkinin ise bu faktörler tarafından ortaya çıkarılan güven, destek, otonomi, başarı, doyum gibi duygular eşliğinde dönüşerek bağlanma sürecini başlatması beklenmektedir. İlk etkileşimde sıralanan faktörler her iki taraf açısından da olumlu benzerlikler içerisinde ise, liderin takipçisini iç grubun bir üyesi yapması sürecin doğal sonucudur. Ancak bu koşulda takipçi lideri bir bağlanma figürü olarak görürken lider de bu ilişkinin yapısına bağlanabilecek zemini bulacaktır. İlişkide iki taraflı bağlanmanın başladığı noktada belirleyici unsurlar şu şekildedir:

- **Beklentiler:** Araştırmacılar, ilişkinin her alanında karşılıklı beklentilerin varlığından söz etmektedir. Bu beklentiler büyük ölçüde kişinin Benlik Modeli ve Başkaları Modeli üzerinden şekillenmektedir. Bağlanma sürecini güvenli bağlanma modeline uygun hale getirebilecek üç temel takipçi beklentisinden söz etmemiz mümkündür. Bunlar ‘güvenilirlik, ulaşılabilirlik ve duyarlılık’ tir. *Güven*, liderin takipçi ile ilişkisinde tutarlı davranışlar sergilemesi, duygusal olarak stabil olması, kendisinin ilerleme ve gelişimi için mücadele edeceğine duyduğu inanç, gerektiğinde kendisine gelişimi için otonomi ve özerklik tanıyabilmesi, hata yaptığında cezalandırılmayacağına yönelik inancı, duygu ve düşüncelerini söylediğinde cezalandırılmayacağına dair inancını kapsamaktadır. *Ulaşılabilirlik*, takipçinin tek başına üstesinden gelemediği zorlu durumlarda liderin desteğini alabileceğine dair inancı ve liderin desteğini içermektedir. *Duyarlılık*, takipçinin duygularına, düşüncelerine ve tasarılarına liderin farkındalıkla yaklaşması; bunlardan herhangi birinde takipçinin düzenleyemediği bir alan olması halinde liderin regülatör olarak takipçiye destek olmasını içermektedir. Özellikle güvenli bağlanmayı öğrenememiş takipçilerin duygu regülasyonu ile ilgili zorluklar yaşaması beklenmektedir. Bu zorluklar duygularını tanıyamama, anlamlandıramama, birbirine zıt duyguları aynı anda hissedebilme, yoğun duyguları nasıl yöneteceğini bilememe, duyguları bastırma; duygular ile zihnin çatışması, beyin sisi gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada liderin takipçideki bu durumlar karşısında duyarlı olması, takipçisinin zorlandığı bu alanlarda bir perde işlevi görerek takipçinin kendisini anlayabilmesi için alan açması duygu regülasyonu ve bilişsel regülasyon için önemli olacaktır.

Takipçinin beklentileri olduğu kadar bu süreçte liderin beklentilerinin de LMX kalitesine etkisi olduğu yapılan çalışmalar üzerinden bilinmektedir. Pygmalion etkisi ya da Rosenthal etkisi denilen ve ‘kendini gerçekleştiren kehanet’ olarak bilinen, liderin takipçisinden beklentilerinin olumlu anlamda yüksek düzeyde olması, uzun dönemde takipçinin motivasyonunda ve performansında olumlu etkiler üretmektedir (Eden ve Leviatan, 1975). Liderin takipçisinden olumlu beklentileri, takipçisinin davranışsal düzlemde olumlu sonuçlar almasına aracılık ederken Golem etkisi olarak bilinen liderin takipçisinden hiçbir beklentisinin olmaması ya da olumsuz beklentilerinin olması durumunda ise takipçinin motivasyon ve performans düşüklüğü ile sonuçlanacaktır. Bu durum lider ve takipçi arasındaki ilişkide güvenli bağlanma stilinin olmadığı bir duruma işaret etmektedir.

- **Beğeni:** Duygulanım ile yakından ilişkili olan beğeni ya da bireylerarası çekiciliğin derecesi lider ve üye arasındaki benzerlik derecesi tarafından belirlenmektedir. Yüksek düzeyde karşılıklı beğeniye sahip olan lider ve takipçisi arasında güçlü LMX ilişkileri kurulabilmektedir.
- **Güven:** LMX ilişkilerinin hem öncülü hem de bir sonucu olarak değerlendirilebilen karşılıklı güven hem lider hem de takipçi açısından oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar liderin takipçisine duyduğu güvenin takipçinin yeteneği, yardımseverliği ve bütünlüğü üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Davidovitz vd., 2007). Bunun yanında liderin ilişki kurma istekliliği de takipçilerin güven duygusunu arttırmaktadır. Liderin takipçisine duyduğu güven, liderin risk alma davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Takipçinin algıladığı güvene bağlı olarak tatmin, bağlılık ve vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Liderin güveni ayrıca takipçide yetkinlik, açıklık, tutarlılık ve önemseme gibi davranışları arttırmaktadır. Scandura ve Pellegrini

(2008) kalkülüs (hesap) temelli (*calculus-based trust*) (CBT) ve özdeşleşme temelli (*identification-based trust*) (IBT) olmak üzere iki farklı güven türü tanımlamaktadır. Hesap temelli güven, ilişkiden elde edilen çıktılar ile bu ilişkiye yatırılan maliyetleri karşılaştırmayı esas alan fayda/maliyet analizi mantığına sahipken; özdeşleşme temelli güven karşılıklı anlayış ve ihtiyaçlarını takdir edebilmenin getirdiği liderin takipçi yardımını, takipçinin ise liderin desteğini ve cesaretlendirmesi ile sonuçlanan bir güven türü olarak tanımlanmaktadır.

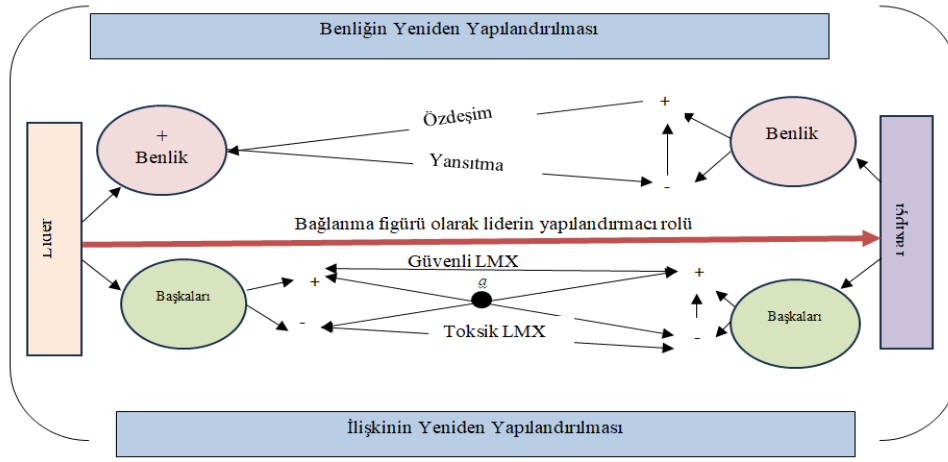
- Serbesti: Liderin takipçisine duyduğu güven ile yakından bağlantılı olarak rollerinde ve davranışlarında belirli ölçülerde özgürlük tanınması ve otonomi sağlaması, takipçinin bunu liderin kendisine duyduğu güvenin bir işareti olarak okuyarak daha iyi bir performans gösterme isteğine yol açtığı (DelVecchio vd., 2013); bunun ise LMX kalitesini yükseltici bir etkide bulunduğu anlaşılmaktadır.
- Liderlik stili: Kitleyi ortak bir vizyonda birleştirme, kişisel destek ve entelektüel uyarıcılarla karizmanın eşlik ettiği dönüştürücü liderlik stili, güçlü LMX ilişkileri için olumlu bir etkide bulunmaktadır. Bunun yanında karşısındaki önemseyişini ve derinlemesine ilgi gösterme konusunda doğal bir yeteneğe sahip olan yardımsever liderlik stiline de LMX üzerinde olumlu etkide bulunduğu bilinmektedir.
- Etkileme davranışları: Takipçilerin göze girme, rasyonalize etme, görüş doğrulama ve kendilik takdimi/kendi reklamını yapma gibi lideri etkilemeye yönelik davranışlarının LMX’i güçlendirici yönde etkide bulunduğu bilinmektedir. Liderin pazarlık yapması, kendi görüşlerini dayatması, bir konuda takipçiyi işleme ya da üst yönetimle koalisyon yapması gibi davranışlar ise LMX kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Nahrgang vd., 2009).

4.2. Bağlanma Figürü Olarak Liderin Rolü

İlk olarak Bartholomew (1990), Bowlby’nin öne sürdüğü benlik ve başkaları modeli doğrultusunda tanımlanan dört temel bağlanma örüntüsü üzerine Brennan vd.’nin (1998) benlik tarafındaki “kaygı” ve başkaları tarafındaki “kaçınma” olarak iki boyutta tanımladığı yetişkin dönem bağlanma modeli, LMX ilişkileri kapsamında ele aldığımız modeldir. Yukarıda detaylı olarak tartışıldığı şekilde, liderlerin çoğunlukla güvenli bağlanma stiline sahip olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan literatürde liderin bağlanma stillerinden çok, takipçilerin bağlanma stiline odaklanıldığı görülmektedir. Liderin güvenli bağlanma stiline olmasa olumlu benlik ya da başkaları modelinden en az birinin olumlu olmasını gerektirmektedir. Liderin yönlendirme, ilham olma, vizyon belirleme gibi özelliklerinin zorunluluğu göz önüne alındığında bunun olumlu benlik modeli ile eşleştirilebilecek özsaygı, güven, kendini sevebilme ve sevgiye layık görebilme gibi özelliklerin varlığında mümkün olacağı aşikardır. Bu durumda liderin olumlu benlik modeli her bir ilişki (LMX) dinamiğinde sabit olup, başkaları modeli değişkenlik gösterebilecektir. Diğer taraftan takipçilerin bağlanma stillerinde benlik ve başkaları modelleri değişkenlik gösterecektir. Takipçilerin benlik modelinin olumlu ya da olumsuz olması ile takipçinin başkaları modelinin olumlu ya da olumsuz olma durumlarına göre, lider-üye etkileşimindeki bağlanma dinamikleri farklılaşacaktır. Bu durumda liderin başkaları modeli ve takipçilerin benlik ve başkaları modeline göre ortaya çıkabilecek bağlanma modelleri;

- Liderin olumlu benlik ve olumlu başkaları modeli
- Liderin olumlu benlik ve olumsuz başkaları modeli

olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin takipçi ile etkileşiminde gelişebilecek olası bağlanma stilleri takipçinin benlik modeline bağlı olarak güvenli ya da kayıtsız kaçınan stil olması gerekmektedir. Liderin bağlanma figürü olarak yapılandırıcı rolünü üstleneceği noktalar benlik ve başkaları modelinin geriye dönük yeniden yapılandırılarak güvenli bir örgüt iklimi için gerekli zemini hazırlamasını gerektirmektedir. Liderin yapılandırıcı rolünü gösteren model şekil 3’teki gibidir.



Şekil 3. Lider-Üye Etkileşiminde Liderin Yapılandırıcı Rolü

4.2.1. Benliğin Yeniden Yapılandırılması

Liderin olumlu benlik modeli, takipçinin olumlu benlik modeli ile etkileşimde olduğunda ortaya çıkan dinamik, LMX ilişkisinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yüksek düzey LMX ilişkileri karşılıklı olarak güven, duyarlılık, destekleyici olma, duygusal açıdan ulaşılabilir olma, iletişimde şeffaflık gibi unsurları içermektedir. Bu dinamiğin içinde lider ve takipçinin olumlu benlik modelinin içinde yer alan kişilik konseptleri aynalama süreçleri ile görünürlük kazarak, olumlu benlik yapılarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için güvenli bir zemin oluşturmaktadır.

Takipçinin olumsuz benlik modeli, yukarıda değinildiği üzere düşük öz saygı, kendini sevebilme kapasitesinde eksiklik, değersizlik duygusu gibi negatif yüklü duygulanımlar içermektedir. Bu noktada olumsuz benlik modeline sahip takipçisi ile ilişkisinde liderin olumlu benlik modeli, bağlanma figürü rolünü üstlendiği durumda lider tarafından yeniden yapılandırılabilir. Takipçinin benliğinin geriye dönük yeniden yapılandırıldığı bu durumda lider bir bağlanma figürü olarak takipçi ile etkileşiminde güvene dayalı, duyarlı, destekleyici bir ilişki zemini kurarak ve kendi benliğindeki olumlu yapıları takipçisine yansıtarak, bu olumlu yapıları takipçisinin özdeşim kurabileceği yapılar olarak sunabilecektir.

Lider ve takipçi arasındaki ilişkinin tarihsel süreci içerisinde, ilişkide derinlik kazandıkça takipçi kendi benliğindeki olumsuz yapıları liderden yansıyan olumlu yapılar ile yer değiştirmek yoluyla benliğini yeniden inşa edebilecek zemini bulacaktır. İlişkinin erken aşamalarında, olumsuz benlik modelinin bir uzantısı olan bağlanma stilleri dolayısıyla güvensizlik, öz yetersizlik algısı, ilişkiden kaçınma, iletişimde kapalılık gibi takipçinin sergileyebileceği özellikler ilerleyen aşamalarda liderin desteği, duygusal açıdan ulaşılabilir olması, güven vermesi, duyarlı ve empatik olması gibi özellikler dolayısıyla dönüşmeye başlayacaktır.

4.2.2. İlişkinin Yeniden Yapılandırılması

Liderin ve takipçinin başkaları modelinin olumlu olduğu durumda iki taraflı güven ve destek veren, duyarlı, iletişime ve müzakereye açık bir ilişki zemini bulunmaktadır. Bu noktada takipçinin olumsuz benlik modeline sahip olduğu durumda dahi, gerek yansıtma ve özdeşim mekanizmaları yoluyla gerekse takipçinin saplantılı bağlanma stili yoluyla güçlü bir LMX gelişmesi beklenmektedir. Takipçinin başkaları modeli olumlu iken benlik modelinin olumsuz olması bakım arama, bağımlı davranışlar, kendine güvensizlik/ başkalarına güven, onay arama, takdir beklentisi gibi davranışları beraberinde getirecektir. Liderin bağlanma figürü rolünü benimsemesi durumunda olumlu başkaları modeline sahip olan lider, yıkıcı eleştiriden uzak gerçekçi geribildirimler sunarak takipçisi için güvenli bir gelişim alanı oluşturabilecektir. Bu yolla takipçi kendisindeki olumlu benlik yapılarını keşfetme imkânı bulabilecek ve benlik modelinin içinde yer alan olumsuz inanışları gerçeğe uygun bir şekilde yeniden düzenleyebilecektir.

Liderin ve takipçinin başkaları modelinin olumsuz olduğu durumda ortaya çıkabilecek Toksik LMX, yıkıcı/karanlık liderlik davranışları ile takipçilerin üretkenlik karşıtı davranışlarına işaret etmektedir. Karşılıklı güvensizlik ile karakterize olabilecek bu ilişki zemini, liderin olumlu benlik algısına sahip olduğu durumda narsistik, otokratik, tiranlık, manipülasyon, mobbing gibi karanlık davranışları ortaya çıkarabilecektir. Takipçinin olumlu benlik algısına sahip olduğu durumda olumsuz başkaları modeli ise normsuzluk, itibarsızlaştırma, dedikodu, iftira, iş yavaşlatma, pasif istifa gibi yıkıcı davranışlar için zemin hazırlayacaktır. Bu durumda liderin bağlanma figürü rolünü benimseyeceği düşünülmektedir. Bundan

dolayı benliğe ya da ilişkiye yönelik herhangi bir yapılandırmacı süreç bu ilişki açısından mümkün görünmemektedir.

Şekil 3'te 'a' ile gösterilen liderin başkaları modelinin olumlu takipçinin ise olumsuz ya da tam tersi olduğu durumlar ilişki açısından yapılandırılabilir noktaları işaret etmektedir.

- Takipçinin başkaları modeli olumsuzken liderin başkaları modelinin olumlu olması, liderin olumlu benlik modeli ile birleştiğinde bağlanma figürü rolü üzerinden takipçinin başkaları modelini yeniden yapılandırabileceği alanı oluşturmaktadır.
- Takipçinin başkaları modeli yanında benlik modelinin de olumsuz olması halinde takipçinin iletişime kapalı ve ilişki kurmaktan kaçınan yapısı, LMX ilişkilerinin gelişmesini güçleştiren bir tablo ortaya koymaktadır. Bu noktada liderin bağlanma figürü rolünü üstlenmesi ile ilişkiye dönük duygusal emeğini ortaya koyması, özdeşleşme temelli güvene (*IBT*) dayalı, dengeli bir çalışma iklimi kurarak örgüt içinde adil bir davranış modeli sergilemesi, takipçisi ile süreç içerisinde etkin ve istikrarlı bir iletişim modeli benimseyerek, doğru zamanda işe ve ilişkiye yönelik uygun geri dönütler vermek yoluyla takipçisinin benlik ve başkaları modelini geriye dönük yeniden yapılandırma isteği uyandırabilecek bir yapıyı kurabilecektir.
- Liderin başkaları modelinin olumsuz buna karşın takipçinin başkaları modelinin olumlu olduğu durumda, takipçi iletişim ve ilişki kurmaya istekli olacaktır. Başkaları modelinin olumsuz olması nedeniyle, LMX'in erken aşamalarında liderin bakım verme, rehberlik etme, teşvik etme gibi davranışlar sergilemesi beklenmemektedir. Bunun yerine olumsuz başkaları modeline sahip liderin manipülatif davranışlar sergileyerek takipçileri kendi vizyonuna doğru sürüklemesi, müzakereye kapalı olması, otokratik bir stil benimsemesi muhtemeldir. Bu noktada olumlu başkaları modeline sahip takipçinin olumlu benlik modelinin olması koşuluyla, lider ve takipçi arasındaki ilişki bu kez takipçiden yansıyan olumlu yapılarla etkileşime girerek dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Süreçte işleyecek psikolojik mekanizma yansıtma ve özdeşleşme olacaktır. İlişkinin ilerleyen aşamalarında bu mekanizmaların kullanılmasıyla özdeşleşme temelli güven kurulabilirse, yüksek düzeyde bir LMX'in ortaya çıkması ihtimali bulunmaktadır. Diğer taraftan takipçinin benlik modelinin olumsuz olması, liderin manipülatif, otokratik ve yer yer saldırganca görünebilecek davranışlarını içselleştirerek ve rasyonalize ederek lideri yüceltmesi ile sonuçlanabilecektir. Halihazırda olumsuz benlik modeline sahip olan takipçinin, olumsuz başkaları modeline sahip lider ile söz konusu etkileşiminde yine güçlü bir LMX yapısı ortaya çıkması ihtimali ile beraber, takipçinin benlik modelindeki olumsuz yapılar derinleşecek ve dahası güvenli bir örgüt iklimi sağlanamayacak olmasından dolayı uzun vadede örgütsel yapı zedelenebilecektir.

Tüm bu ilişkilerin bağlanma stilleri temelinde nasıl ortaya çıkabileceğini Şekil 4'te bulunan bağlanma matrisi üzerinde de görmek mümkündür.



Şekil 4. Bağlanma Stilleri Matrisi

4.3. Bağlanma Figürü Rolü Üzerinden Yapılandırmacı Liderliğin Örgütsel Sonuçları

Çalışma kapsamında önerilen bu model, empati, güvenilirlik ve ulaşılabilirlik gibi nitelikler sergileyen liderlerin, takipçileri için güvenli bir temel oluşturarak onların kendilerini güvende hissetmelerini ve kurum içinde desteklenmelerini sağladığını öne sürmektedir. Bu güvenli temel, açık iletişim, karşılıklı saygı ve aidiyet duygusu ile karakterize edilen güçlü lider-izleyici ilişkilerinin gelişmesini kolaylaştırıcı etkiye bulunmaktadır. Bu nitelikler liderin takipçileri için bir rahatlık, rehberlik ve teşvik kaynağı olarak hizmet etmesini sağlayarak onların bağlanma ve duygusal bağ kurma duygularını teşvik edici bir rol oynamaktadır. Ayrıca model, lider ve takipçiler arasındaki yetişkin dönem bağlanma ilişkisinin, takipçilerin kimlik duygusunu ve örgüt içindeki benlik kavramını etkilediğini öne sürmektedir. Bu bağlanma yapısı, takipçilerin olumlu bir benlik modeli geliştirmeleri için bir temel oluşturmakta ve takipçiler kurumun değerleri ve hedefleriyle tutarlı olan olumlu benlik özelliklerini içselleştirmeye ve harekete geçirmeye başlamaktadır. Bu model aracılığıyla, liderin bir bağlanma figürü olarak yapılandırmacı rolü, takipçilerin tutumları, davranışları ve performansları üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olabileceği öne sürülmektedir. Bu yönüyle model, liderlerin benlik kavramının ve değişen rol talepleriyle uyumlu kapsamlı bir benliği harekete geçirme becerilerinin önemini vurgulamaktadır.

Önerilen model aynı zamanda lider-izleyici ilişkilerinde olumlu duygulanımın ve duygusal bulaşmanın rolünü vurgulamaktadır. Umut, iyimserlik, duygusal zekâ, sevgi ya da mizah gibi olumlu duygulara sahip olan ve bunları harekete geçiren liderler, bulaşıcılık etkisi yoluyla takipçilerinin duygusal durumlarını etkileyebilmektedirler (Hannah vd., 2009). Bu olumlu duygular takipçilerin bilişsel yönelimlerini geliştirme, görev ve sosyal kaynaklar oluşturma ve stresli durumlarda dayanıklılığı artırma yönünde etki edebilmektedir. Bağlanma teorisinin liderlik literatürüne entegrasyonu, liderlerin takipçilerinin duygusal refahını nasıl olumlu yönde etkileyebileceği ve kurum içinde güvenlik ve güven duygusunu nasıl teşvik edebileceği konusunda literatürde yeterince ele alınmamış bir bakış açısı sunmaktadır.

Kurumlar liderlik dinamiklerini daha rafine bir şekilde anlamaya çalıştıkça, liderliğin daha bütüncül bir şekilde anlaşılmasına zemin hazırlamak için bu boyutların kapsamlı bir şekilde araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu derin anlayış, liderlerin ekip üyeleriyle anlamlı ve etkili bağlar kurmalarını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda kuruluşların sürdürülebilir başarısına da katkıda bulunacaktır. Model, LMX'in güven, saygı ve karşılıklılık gibi boyutlarını yapılandırmacı liderlik çerçevesiyle bütünleştirerek, lider-izleyici ilişkilerinin örgütsel ortamlarda nasıl geliştiğine dair bütüncül bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır.

Liderleri bağlanma figürleri olarak anlamak, erken gelişim dönemlerinde gözlemlenen bağlanma dinamiklerine benzer şekilde, takipçilerine sundukları duygusal ve psikolojik desteği vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, duygusal bağların, bakıcı desteğinin ve yapılandırmacı liderlik paradigması içinde güvenli bir temel oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, liderlerin her bir ekip üyesinin kendine özgü ihtiyaçlarını ve niteliklerini tanıması ve bunlara yanıt vermesi, kurumsal bağlamda güvenlik ve aidiyet duygusunu teşvik etmesi zorunluluğunun altını çizmektedir. Özünde, bu bütünleşik model, hem liderlerin bağlanma figürleri olarak yapılandırmacı rolünü hem de örgütsel bağlamda kişiselleştirilmiş değişim ilişkilerinin dinamiklerini kapsayan bütüncül bir bakış açısı sunarak, lider-izleyici ilişkilerine dair anlayışımızı ilerletmek için bir temel oluşturmaktadır.

Dahası, bağlanma figürleri olarak rollerini benimseyen liderler, ekip üyelerinin refahını ve tatminini beslemenin önemini anlarlar. LMX ilkelerinin kolaylaştırdığı kişiselleştirilmiş değişim ilişkileri sayesinde liderler, her bireyin kendine özgü ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilir ve böylece destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratabilirler. Bu yaklaşım sadece çalışanların moralini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda ekip üyeleri arasında bir amaç ve bağlılık duygusu yaratılmasına da katkıda bulunur.

5. SONUÇ

Kuruluşlar etkili liderliğin çok yönlü doğasının farkına varmaya devam ederken, yapılandırmacı liderlik, lider-üye değişim teorisi ve bağlanma teorisi ilkelerini birleştirmenin liderliğe bütüncül ve empatik bir yaklaşımın önünü açabileceği düşünülmektedir. Liderler, liderliğin ilişkiyel yönünü benimseyerek ve bağlanma teorisi ilkelerinden yararlanarak, bireylerin kendilerini değerli, desteklenmiş ve motive olmuş hissettikleri bir ortamı teşvik edebilir ve sonuçta kurumsal esnekliğe ve başarıya katkıda bulunabilirler. Yapılandırmacı liderlik ve bağlanma teorisinin entegrasyonu, liderlik uygulamalarını işlemsel bir düzeyden, çağdaş işyerlerinin değişen ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu, derinlemesine kişilerarası ve duygusal olarak yankı uyandıran bir düzeye yükseltme fırsatı sunmaktadır. Liderlik çalışmalarının, liderlik davranışlarının çeşitli boyutlarına ilişkin daha kapsamlı bir anlayışı kapsamaması gerektiğine dair artan bir

kabul söz konusudur. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğe odaklanan hâkim anlatı, örgütsel olgularla ilgili davranışların tamamını yakalamada sınırlılıklara sahiptir. Altı 'küresel liderlik tarzı' tanımlayan GLOBE çalışmasında görüldüğü gibi, liderlik tarzlarının mevcut kavramsal manzarasının karmaşık ve hatta örtüşen bir yapıda olduğu açıktır. Mevcut liderlik teorilerini genişleten sosyal inşacı liderlik yaklaşımı, yönetim ve takipçiliğin sosyal ve ilişkisel boyutlarını vurgulayarak benzersiz bir bakış açısı sunmaktadır. Duyguların liderlik süreci üzerindeki etkisini kabul eden dönüşümsel liderlik ve lider-üye etkileşimi gibi teoriler, liderin rolünün hiyerarşik bir figürden ilişkisel ve duygusal olarak uyumlu bir lidere doğru evrilen doğasını vurgulamaktadır. Ayrıca, örgütsel olguların anlaşılmasında kaygı, duygu ve güven gibi psikolojik yapıların uygulanması, liderliğin daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasına katkıda bulunmaktadır. Mevcut literatür, psikodinamik psikolojinin liderlik ve örgüt teorisine uygulanmasına yönelik resmi bir teoriden yoksun olsa da liderlik dinamiklerinin psikolojik temellerinin daha derinlemesine araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Buna paralel olarak, öz yapı ve motivasyonel süreçler çerçevesinde önerilen pozitif liderlik kavramı, pozitif öz niteliklerin tekrarlanan aktivasyonunun alışılmış ve sürdürülebilir pozitif liderlik davranışlarını nasıl şekillendirebileceğine ışık tutmaktadır. Bu, liderin benlik kavramı ile değişen rol talepleriyle uyumlu kapsamlı bir benliğin aktivasyonu arasındaki karmaşık etkileşimin altını çizmektedir.

Yapılandırmacı liderlik ve bağlanma teorisinin entegrasyonunu genişleterek, erken bağlanma ilişkilerinde oluşan duygusal bağlar ile liderin örgütsel bağlamda bir bağlanma figürü olarak rolü arasında açık bir paralellik bulunmaktadır. Lider-izleyici ilişkilerindeki bu duygusal ihtiyaçları ve dinamikleri anlamak, psikolojik güvenlik, işbirliği ve sürekli bağlılığı beslemeyi amaçlayan liderlik müdahalelerinin ve kurumsal uygulamaların önünü açabilecektir. Bir bağlanma figürü olarak liderin üstlenebileceği bu rolünü örgütsel bağlamda keşfetmek için çalışma kapsamında önerilen model, liderlerin bağlanma figürleri olarak takipçilerinin duygusal ve psikolojik refahında çok önemli bir rol oynadıklarını öne sürmekte ve lider-üye etkileşiminde bağlanma figürü olarak liderlerin yapılandırmacı rolünü anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Model kapsamında, yapılandırmacı bir yaklaşım benimseyen liderlerin kişiselleştirilmiş değişim ilişkileri geliştirebileceği ve yapıcı lider-izleyici dinamiklerini teşvik edebileceği ve bunun da örgütsel sonuçların iyileştirilmesiyle sonuçlanacağı öne sürülmektedir. Model, ortak karar almanın, liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimin ve liderlerin örgütsel bağlamı şekillendirmedeki rolünün önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, liderlerin takipçileri için bağlanma figürleri olmayı hedeflemeleri, destek, rehberlik ve takipçilerin keşfedip gelişebilecekleri güvenli bir temel sağlamaları gerektiğini öne sürmektedir. Liderler, yapılandırmacı bir liderlik yaklaşımı benimseyerek ve bağlanma figürleri olarak hizmet ederek çalışanların gelişimini kolaylaştırabilir, refahı ve iş tatminini artırabilir, olumlu örgütsel davranışları teşvik edebilir ve nihayetinde kurumun başarısına katkıda bulunabilir. Liderliğin sadece tek taraflı bir ilişki değil hem liderleri hem de takipçileri içeren işbirlikçi ve dinamik bir süreç olduğu fikrini destekleyen lider-üye etkileşiminde bir bağlanma figürü olarak liderin yapılandırmacı rolü, liderlik ve takipçi dinamiklerine yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Liderleri bağlanma figürleri olarak gören model, liderliğin duygusal ve ilişkisel yönlerini tanımakta ve lider-izleyici etkileşimlerinde güven, destek ve emniyetin önemini vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, duyguların, sosyal bağlantıların ve kişilerarası dinamiklerin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini vurgulayan liderlik teorilerindeki son gelişmelerle uyumludur. Bu model aynı zamanda lider gelişimi ve liderlerde olumlu benlik yapılarının geliştirilmesi için önemli çıkarımlara sahiptir. Model, liderlerin etkin liderlik davranışlarıyla uyumlu olumlu niteliklere ve öz kimliklere odaklanarak kendi benlik yapılarını geliştirmek için aktif olarak çalışmaları gerektiğini öne sürmektedir. Buna ek olarak model, daha karmaşık olumlu benlik yapılarına sahip liderlerin takipçilerinden daha fazla kendini doğrulayan geri bildirim alacağını ve liderlik yeteneklerini pekiştirip geliştireceğini öne sürmektedir. Bu bulgular, liderler için öz yansıtma ve öz farkındalığın önemini yanı sıra liderlik rollerinde sürekli gelişim ve büyüme ihtiyacını vurgulamaktadır. Özetle, bu model liderlerin takipçileriyle ortak karar alma ve etkileşimi teşvik eden yapılandırmacı bir yaklaşım benimsemelerini önermektedir.

Bu model, liderlerin bağlanma figürleri olarak rollerini benimseyerek, takipçiler arasında güvenlik ve güven duygusunu teşvik edebileceklerini ve bunun da daha fazla takipçi memnuniyeti, bağlılığı ve iş beklentilerinin ötesine geçme istekliliğine yol açacağını öne sürmektedir. Ayrıca bu model, bağlanma figürü rolünü yerine getiren liderlerin, karşılıklı güven, saygı ve destek ile karakterize edilen güçlü lider-üye değişim ilişkileri kurma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bu ilişkiler etkili liderlik için hayati önem taşımakta ve takipçiler arasında daha iyi performans, daha fazla örgütsel bağlılık ve daha yüksek iş tatmini seviyelerine yol açabilmektedir. Sonuç olarak, bu model liderlerin takipçileri için bağlanma figürleri olarak yapılandırmacı bir rol benimsemelerini önermektedir. Lider-üye etkileşiminde bir

bağlanma figürü olarak liderin yapılandırmacı rolü, liderlerin kendi benlik kavramlarını geliştirmek, olumlu özelliklerine odaklanmak ve bunları takipçilerini değerlendirmek ve onlarla etkileşimde bulunmak için bir temel olarak kullanmak için aktif olarak çalışmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, liderlerin kendi olumlu özelliklerini bir çerçeve olarak kullanarak takipçilerini olumlu bir mercekte görmelerinin ve değerlendirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu model aynı zamanda liderlerin karşılıklı güven, saygı ve destek ile karakterize edilen güçlü lider-üye değişim ilişkilerinin geliştirilmesine öncelik vermeleri gerektiğini öne sürer. Bu ilişkiler, açık diyalog ve işbirliğine olanak tanıyan ortak karar alma ve takipçilerle etkileşimli iletişim yoluyla beslenebilir. Liderler bu yapılandırmacı rolü benimseyerek takipçilerinin kendilerini değerli hissettikleri, anlaşıldıkları ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak için motive oldukları destekleyici ve besleyici bir ortam yaratabilirler.

KAYNAKÇA

- Ainsworth, M. D. S. (1989). Attachments beyond infancy. *American Psychologist*, 44, 709-716.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., ve Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bartholomew K. (1993). From childhood to adult relationships: Attachment theory and research. In: Duck S. (ed.) *Learning about relationships. Understanding relationship processes series* Vol 2, Thousand Oaks, CA: SAGE, ss. 30–62.
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of intimacy: An attachment perspective. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 147-178.
- Bartholomew, K., ve Horowitz, L. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-241.
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1969/1982). *Attachment and loss*, Base Books, New York, NY.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Separation, anxiety and anger*. New York: Basic Books.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., ve Shaver, P.R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson and W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (ss. 46-76). New York: Guilford Press.
- Cassidy K. W., Werner R. S., Rourke M., Zubernis L. S. ve Balaraman G. (2003). The relationship between psychological understanding and positive social behaviors. *Social Development* 12(2), 198-221.
- Chen Z. X., Tsui A. S., Farh J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(3), 339-356.
- Cheung, G. W. (2009). Introducing the latent congruence model for improving the assessment of similarity, agreement, and fit in organizational research. *Organizational Research Methods*, 12(1), 6-33.
- Collins, N.L. ve Read, S.J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644-663.
- Dansereau F., Graen G. Ve 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. ve 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), 632-650.

- Delvecchio, E., Pazzagli, C., Di Riso, D., Chessa, D., ve Mazzeschi, C. (2013). Attachment pattern and cognitive skills: An exploratory study in an Italian non-clinical sample. *Perceptual and Motor Skills*, 116(3), 830-846.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A. ve Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? 1. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- 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.
- Eden, D., ve Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736-741.
- Epitropaki O. ve Martin R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of Implicit Leadership Theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Epitropaki O., Sy T., Martin R., Tram-Quon S. ve Topakas A. (2013) Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881.
- Feeney, J. A. (2002). Attachment-related dynamics: What can we learn from self-reports of avoidance and anxiety? *Attachment and Human Development*, 4, 193-200.
- Ferris G. R., Liden R. C., Munyon T. P., Summers J. K., Basik K. J., Buckley M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Fraley, R. C., Waller, N. G., ve Brennan, K. A. (2000). An item-response theory analysis of self-report measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 350-365.
- Graen G. B. ve 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., ve Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt ve Larson L (Eds.), *Leadership frontiers* (ss. 143-165). Kent, OH: Kent State University.
- Graen, G. B., ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Griffin, D., ve Bartholomew, K. (1994). The metaphysics of measurement: The case of adult attachment. In K. Bartholomew and D. Perlman (Eds.), *Attachment processes in adulthood: Advances in personal relationships* (Vol. 5, pp. 17-52). London: Jessica Kingsley Publishers. Griffin, D., ve Bartholomew, K. (1994b). Models of the self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 430-445.
- Hansbrough, T.K. (2012). The construction of a transformational leader: follower attachment and leadership perceptions, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1533-1549.
- Hardy G. E. Ve Barkham M. (1994) The relationship between interpersonal attachment styles and work difficulties. *Human Relations*, 47(3), 263-281.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296.
- Hazan C. ve Shaver P. R. (1990) Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C. ve Shaver, P. R. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524. Hazan, C., Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5, 1-22.

- Humphrey, R.H. (2008). The right way to lead with emotional labor. In R.H. Humphrey (Ed.), *Affect and Emotion: New Directions in Management Theory and Research* (pp. 1–17). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Humphrey, R.H., Pollack, J.M., ve Hawver, T.H. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151-168.
- Keller, H. (2013). Attachment and culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 175-194.
- Keller T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly* 14(2), 141-160.
- Keller T. ve Cacioppe R. (2001). Leader-follower attachments: Understanding parental images at work. *Leadership ve Organization Development Journal* 22(2), 70-75.
- Keller T. ve Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Khorakian, A., ve Sharifirad, M. S. (2019). Integrating implicit leadership theories, leader–member exchange, self-efficacy, and attachment theory to predict job performance. *Psychological Reports*, 122(3), 1117-1144.
- Levy, S. R., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (2006). Lay theories and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(1), 5-24.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Little, L. M., Gooty, J. ve Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 27(1), 85-97.
- Lord, R. G., Foti, R. J., ve De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.
- Lord, R. G., ve Maher, K. J. (1993). Leadership and Information Processing: Linking perceptions and performance. *Academy of Management Review*, 18, 153-156.
- Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.
- Main, M., Kaplan, N. ve Cassidy. J. (1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation. I. Bretherton ve E. Waters, (Ed.), *Growing points of attachment theory and research. Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50 (1-2), Serial No. 209.
- Maslyn, J. M., Schyns, B., ve Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange: the role of effort to build high quality relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 450-462.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- Mikulincer M. (1995). Attachment style and the mental representation of the self. *Journal of Personality and Social Psychology* 69(6), 1203-1215.
- Mikulincer M. ve Shaver P. R. (2005). Attachment theory and emotions in close relationships: Exploring the attachment-related dynamics of emotional reactions to relational events. *Personal Relationships*, 12(2), 149-168.
- Mikulincer M. ve Shaver P. R. (2007). Boosting attachment security to promote mental health, prosocial values, and inter-group tolerance. *Psychological Inquiry* 18(3), 139-156.
- Mikulincer, M., Florian, F., ve Weller, A. (1993). Attachment styles, coping strategies, and posttraumatic psychological distress: The impact of the Gulf War in Israel. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 817-826.

- Mikulincer, M., ve Nachshon, O. (1991). Attachment styles and patterns of self-disclosure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 321-331.
- Nahrgang J. D., Morgeson F. P. ve Ilies R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(2), 256-266.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, N.P. and Lee, J.Y. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Popper, M., Mayselless, O., ve Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Popper, M., ve Mayselless, O. (2003). Back to basics: Applying parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Popper, M., ve Mayselless, O. (2007). The building blocks of leader development: A psychological conceptual framework. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 664-684.
- Rholes, W. S. ve Simpson, J. A. (2004). Attachment Theory: Basic concepts and contemporary questions. In W. S. Rholes & J. A. Simpson (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications* (ss. 3–14). Guilford Publications.
- Richards D. A. ve Hackett R. D. (2012) Attachment and emotion regulation: Compensatory interactions and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly* 23(4), 686-701.
- Scandura, T. A. ve Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Shaver P. R. ve Mikulincer, M. (2002). Attachment-related psychodynamics. *Attachment and Human Development*, 4, 133-161.
- Shaver, P. R., Belsky, J. ve Brennan, K. A. (2000). Comparing measures of adult attachment: An examination of interview and self-report methods. *Personal Relationships*, 7, 25-43.
- Shaver, P. R., Hazan, C. ve Bradshaw, D. (1988). Love as attachment: The integration of three behavioral systems. In J. R. Sternberg ve M. L. Barnes (Eds.), *The psychology of love* (ss. 68-99). New Haven, CT: Yale University Press.
- Shondrick S. J. ve Lord R. G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 25(1), 1-33.
- Sümer, N. (2006). Yetişkin bağlanma ölçeklerinin kategoriler ve boyutlar düzeyinde karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21, 1-22.
- Sümer, N. ve Güngör, D. (1999). Yetişkin bağlanma stili ölçeklerinin Türk örnekleme üzerinde psikometrik değerlendirilmesi ve kültürlerarası bir karşılaştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 14, 71-106.
- Sümer, N., Oruçlular, Y. ve Çapar T. (2015). Bağlanma ve bağımlılık: kuramsal çerçeve ve derleme çalışması. *Bağımlılık Dergisi*, 16, 192-209.
- Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Wu, C.-H. ve 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.
- Zhang, Z., Wang, M. ve Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.