



## Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stillerinin Önemi

**PhD Ülfet UZUNKOCA**

Marmara Üniversitesi

Örgütsel Davranış

İngilizce İşletme Bölümü

ORCID: 0000-0001-5713-1114

**Prof. Dr. Tülay TURGUT**

Marmara Üniversitesi

Örgütsel Davranış

İngilizce İşletme Bölümü

ORCID:0000-0002 6022 1652

### Özet

Sosyal ve davranış bilimlerinin 20. yüzyıldaki önemli başarılarından birisi olan bağlanma teorisinin, örgütsel alanlardaki uygulamalarda kullanımı hafife alınsa da son zamanlarda dördüncü kuşak bağlanma çalışmalarına girilirken bu alanda da kullanımı ve önemi artmaktadır. Örgütsel ortamlarda bağlanma teorisi perspektifi; devamsızlık, tükenmişlik, etik karar verme, iş tatmini, iş stresi ve performans gibi farklı iş çıktılarını anlayabilmemiz için sağlam bir psikolojik temel sunar. Bağlanma kavramı, bir tutum ya da özellik olmasından ziyade bir ilişki kavramı olup kişinin diğerleriyle nasıl ilişki kurduğunun önemli bir göstergesidir. Bu stiller, kişinin kişilerarası ilişkilere yönelik beklenti ve inançlarını yönlendiren zihinsel modellerdir. Benzer şekilde, çalışma da özünde ilişkisel bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle bireysel özelliklerin işteki tutumlar ve duygular üzerindeki etkisini anlamak için üzerinde daha çok çalışılan Beş Büyük gibi kişilik teorilerinden çok daha fazla bilgi verebilir. Buna rağmen örgütlerde uygulamada çok fazla kullanılmamaktadır. Bu nedenle, bu makale bağlanma stillerinin örgütsel ortamlarda önemli bir yapı olduğunu ortaya koymaya ve bu konuda ampirik çalışmalar yapmanın önemine odaklanmıştır. Bu amaçla, öncelikle bağlanma kuramının kuramsal temelleri ve örgütsel ortamlarda yürütölen çalışmalara yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmacılara ve uygulayıcılara işyerinde bağlanma stillerinin kullanılmasının kuramsal ve pratik katkıları sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Bağlanma stilleri, İyi oluş, Örgütsel davranış, İnsan kaynakları, Kişilik özellikleri

### The significance of Attachment Styles at Organizational Settings

Although it is underestimated the significant influence of attachment theory, one of the landmark accomplishments of 20th century social and behavioural sciences on organizational settings the influence of it now increasing among organizational scholarship while entering the fourth generation

of attachment study. Attachment-theory perspective on organizational settings provides a psychological foundation for enhancing understanding of work-related outcomes like absenteeism, burnout, ethical decision making, job satisfaction, job stress, performance. Attachment is a relationship concept rather than an attitude or trait and an important indicator of how one interacts. They are internal working models directing one's expectations and beliefs about interpersonal relationships. Therefore, contrary to personality traits like Big Five, mostly studied in understanding the effect of individual characteristics on attitudes and emotions at work, they can provide much more insight. Similarly, working is taken as an intrinsically relational phenomenon. Nevertheless, they are less used at work. Therefore, this paper both highlights attachment styles are significant construct at organizational settings and the significance of conducting empirical studies on this subject. Accordingly, first, the foundation of attachment theory and studies conducted in organizational settings were introduced. Then, theoretical, and practical contributions of using attachments styles at work for researchers and practitioners were discussed.

**Key words:** Attachment styles, Well-being, Organizational behaviour, Human resources, Personality traits

## **Yetişkin Bağlanma Stilleri**

### ***Yetişkin bağlanma stillerinin çocuk bağlanma stillerinden evrimi:***

Bağlanma, insanın belirli kişilere karşı sevgi bağları arama ve geliştirme eğilimi olarak tanımlanan bilişsel-duygusal bir süreçtir (Bowlby, 1969). Bowlby (1958, 1969) ve Ainsworth (1969, 1972), insanların, diğer birçok türe benzer şekilde yetişkinlerle yakınlık ve temas kurmaya yönelik biyolojik eğilim ile doğduklarını savunurlar. Bağlanma eğiliminin hedefi doğal bir anne olmak zorunda değildir. Bu, baş bakıcı rolünü üstlenen herhangi biri olabilir (Ainsworth, 1979).

Bağlanma teorisi, ilk olarak John Bowlby tarafından 1957'de İngiliz Psikanaliz Birliği'nde yaptığı bir konuşmada tanıtıldı ve bir sonraki yıl "Çocuğun Annesine Olan Bağının Doğası" olarak yayımlandı (Bowlby, 1958). Çocuğun gülümsemesi, ağlaması, sarılması, annesini takip etmesi ve emmesi, anneye yakınlığını ve mevcudiyetini korumaya yardımcı olan bağlanmayla ilgili davranışlar olarak tanımlandı. Bağlanma teorisinin ilk ampirik temel bilgisi iki çalışmadan gelmektedir: Uganda'da Ganda Projesi olarak bilinen doğal ev gözlemleri (Ainsworth, 1967) ve Uganda çalışmasının gözlemsel açıklayıcı metodolojisi üzerine inşa edilen daha resmi bir program ve araştırma tasarımı ile Baltimore Projesi. Ainsworth'un anne-bebek etkileşiminin niteliğindeki bireysel farklılıkları ele aldığı Ganda Projesinin (Ainsworth, 1963, 1967) verileri, 1969'da Bowlby tarafından yeniden formüle edilen bağlanma teorisini etkilemiştir. Ganda Projesi'nde, çocukların bağlanma tarzı için 3 farklı tür bulgulanmıştır: güvenli, güvensiz ve henüz bağlanmamış (kararsız-

## *Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stillерinin Önemi*

kaygılı). Araştırma sonuçları, güvenli bağlanma stiline sahip çocukların annenin varlığında daha az ağlayıp daha fazla keşfedici davranışlarda bulduklarını göstermiştir. Diğer yandan güvensiz bağlanma stiline sahip çocuklar için sonuçlar, anne kucağında olsa bile çoğu zaman ağladıklarını ve keşfedici davranışları daha az sergilediklerini göstermiştir. Henüz bağlanmamış çocuklar ise herhangi bir ayırt edici davranış sergilememiştir. Ganda Projesi'nin bulguları ile ilgilenilirken Ainsworth, 1963'te yarı yapılandırılmış ve tam yapılandırılmış laboratuvar gözlemlerine dayalı Baltimore Projesi'ni başlattı. Ainsworth'un en popüler çalışmalarından biri olan standartlaştırılmış laboratuvar prosedürü, Ainsworth ve Wittig (1969) tarafından 'Yabancı Durum' olarak etiketlenmiştir. Bu gözlem prosedürü özellikle bağlanma-keşif dengesi ve güvenli davranış hakkındaki hipotezi test etmek için tasarlanmıştır (Ainsworth, Blehar, Waters, Wall, 1978). Kısaca, Ainsworth bu deneysel çalışmayı Ganda bulguları üzerinde düşünürken anneler ve bebekler arasında sergilenen bağlanma formlarının çeşitliliğini gözlemlemek için geliştirdi. Bu deneysel çalışmanın sonuçları da Ganda Projesi sonuçlarını desteklemiştir.

## *Yetişkin Bağlanma Stilleri*

Yetişkin bağlanması çalışmaları da Ainsworth, Blehar, Waters ve Wall (1978) tarafından geliştirilen çocuk bağlanma teorisine dayanmaktadır. Yetişkin bağlanması için yaygın olarak kullanılan üç farklı model bulunmaktadır: Üç bileşenli model (Hazan ve Shaver, 1987), dörtlü bağlanma modeli (Bartholomew ve Horowitz, 1991) ve iki boyutlu model (Brennan, Clark ve Shaver, 1998; Mikulincer ve Shaver, 2005).

Hazan ve Shaver (1987) üç bileşenli modellerini, her ikisi de bir bağlanma süreci olan romantik ilişki ve bebek-bakıcı bağlanma ilişkisi arasındaki benzerlikten türetmişlerdir. Araştırmalarında, bebeklik döneminde olduğu gibi yetişkinlikte de bağlanmanın yaygın olduğu bulunmuştur. O dönemde özellikle romantik ilişkilere yönelik bağlanma teorisi için kuramsal bir destek oluşturulmuştu. Daha sonra Hazan ve Shaver (1990) kişilerin romantik ilişki ve iş yöneliminin birbirine ne kadar benzer olduğunu araştırdı. Çalışmanın sonuçları; çocukluk dönemi bağlanma kuramı ile tutarlı olarak güvenli bağlanma stiline sahip kişilerin iş aktivitelerini, karşılanmayan sevgi ihtiyaçlarını tatmin etmek veya sosyal etkileşimden kaçınmak için kullanmadıklarını göstermiştir. Sonuçlar, güvenli bağlanma stiline sahip olanların iş aktivitelerinden zevk aldıklarını

ve işlerine güvenli yaklaşım sergilediklerini göstermiştir. Endişeli/kararsız bağlanmaya sahip kişilerin ise aşk kaygılarının genellikle iş performanslarını olumsuz etkilediğini ve düşük performansları için reddedilme korkusu yaşadıklarına işaret etmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları; yine kuram ile tutarlı olarak kaçınan bağlanma stiline sahip olanların, işi sosyal etkileşimden kaçınmak için kullandığını ortaya koymuştur. Ek olarak, beklenildiği gibi güvenli bağlanma, genel çerçevede daha iyi olma hali ilişkili çıkmıştır. Bununla birlikte; güvenli bağlanma stiline sahip olanların, güvensiz bağlanma stiline sahip olanlara göre daha az yalnızlık, depresyon ve kaygıya sahip olduğu bulgulanmıştır.

Özetle, üç bileşenli bağlanma stilleri modeli güvenli, kaçınan ve endişeli bağlanmayı içermekte olup kaçınan ve endişeli bağlanma güvensiz bağlanmayı oluşturmaktadır. Güvenli bağlanma, kişinin ihtiyaç duyduğunda diğer insanların duyarlı ve destekleyici olacağına dair güvenini ifade eder. Ayrıca, güvenli bağlanma yönelimine sahip kişiler daha iyimserdir. Hem kendileri hem de başkaları hakkında olumlu görüşlere sahiptirler. Kaygılı bağlanma ise, kişinin ihtiyaç duyduğu zamanlarda diğer insanlara ulaşamayacağından endişe duyması ve diğer kişilerin ilgisi ile onayını kaygıyla araması olarak karakterize edilmektedir. Kaçınan bağlanma olarak adlandırılan ikinci güvensiz bağlanma stili ise, kişinin diğer kişilerin niyetine güvenmemesi ve bu nedenle davranışsal ve duygusal bağımsızlığını korumak için aşırı savunmacı bir şekilde çaba göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Mikulincer ve Shaver, 2015).

Bartholomew ve Horowitz (1991) tarafından bireylerin “benlik” ve “başkaları” kavramlarına dayalı olarak oluşturulan ikinci bağlanma kavramsallaştırmasında ise dört grup bağlanma stili bulunmaktadır: güvenli (olumlu benlik, olumlu başkası), kayıtsız (olumlu benlik, olumsuz başkası), saplantılı (olumsuz benlik, olumlu başkası) ve korkulu (olumsuz benlik, olumsuz başkası) (bkz. şekil 1).

		BENLİK MODELİ	
		(Bağımlılık)	
		Olumlu (Düşük)	Olumsuz (Yüksek)
BAŞKALARI MODELİ (Kaçınan)	Olumlu (Düşük)	GÜVENLİ (Yakınlık kurma konusunda rahat ve özerk)	SAPLANTILI (İlişkilere takıntılı)
	Olumsuz (Yüksek)	KAYITSIZ (Yakınlığa karşı kayıtsız ve karşıt-bağımlı)	KORKULU (Yakınlıktan korkan ve sosyal açıdan kaçınan)

Şekil 1: Dörtlü Bağlanma Modeli

**Kaynak:** Bartholomew, K., & Horowitz, L. (1991) den uyarlamadır.

Bu modelde benzer şekilde güvenli bağlanma, yakınlık ve özerklik konusunda rahat olma ile karakterize edilir. Bu kişilerin kendilerine ilişkin olumlu benlik algıları vardır. Aynı zamanda gerektiği durumlarda destek bulabileceklerine dair ilişkiye yönelik olumlu beklentileri bulunmaktadır. Saplantılı bağlanma ise sürekli olarak ilişkilerle meşgul olmayı ifade eder. Bu bireyler değersizlik (sevilemezlik) duygusuna ek olarak, diğerlerine karşı olumlu bir beklenti içindedirler. Çünkü başkalarının kabulünü kazanarak kendilerini kabul etme çabasındadırlar. Kavramsal olarak Hazan ve Shaver'ın kaygılı grubuna karşılık gelmektedir. Kayıtsız bağlanma ise diğerleriyle yakınlık kurma için kayıtsız olmayı ifade eder. Bu bireyler, sevilmeye değer duygusuna sahiptirler ancak diğer insanlara karşı olumsuz bir eğilim hissederler, çünkü kendilerini hayal kırıklıklarından korumak isterler. Bu nedenle yakın ilişkilerden kaçınmaya ve bağımsızlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Korkulu bağlanma stiline sahip bireylerin ise bir değersizlik duygusu ile başkalarının güvenilmez olduğuna dair inançları vardır. Bundan dolayı, başkalarıyla yakın ilişkilerden kaçınarak kendilerini reddedilmekten korumaya çalışırlar. Bartholomew ve Horowitz (1991), bu örüntünün, açıkça tartışılmamasına rağmen Hazan ve

Shaver'ın (1987) kaçınan tarzına benzediğini savunur. “*Kayıtsız ve korkulu bağlanma türleri, her ikisi de yakınlıktan kaçınmayı yansıtmaları bakımından benzer olsa da; bununla birlikte, kişinin olumlu bir benlik saygısını sürdürmek için başkalarının kabulüne olan ihtiyacında farklılık gösterirler*” (s. 228). Aynı şekilde, “*Saplantılı ve korkulu gruplar, her ikisi de olumlu bir benlik saygısı sürdürmek için başkalarına güçlü bir bağımlılık sergilemeleri bakımından birbirine benzer, ancak yakın ilişkilere katılmaya hazır olmaları bakımından farklılık gösterirler. Saplantılı bağlanma stiline sahip olanlar, bağımlılık ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarına ulaşmayı işaret ederken; korkulu bağlanma stiline sahip olanlar nihai hayal kırıklığını en aza indirmek için yakınlıktan kaçınmayı işaret eder*” (s. 228).

Üçüncü kavramsallaştırma, kaçınan ve endişeli bağlanma stillerinden oluşmakta olup iki boyutludur. Kaçınan bağlanma; bireyin ilişki içinde olduğu kişinin iyi niyetine güvenmemekle, ilişkisinde davranışsal bağımsızlığını ve duygusal mesafesini korumakla karakterize edilir. İkinci boyut kaygılı bağlanma ise; kişinin ihtiyaç duyduğu zamanda, ilişki içinde olduğu kişinin yanında bulunmayacağından endişe duyması olarak ele alınır. Bu modelde, bu iki boyutun düşük olmasının güvenli bağlanma stilini gösterdiği varsayılmaktadır (Milukincer & Shaver, 2005).

## **Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stillerinin Önemi**

Bağlanma stilleri; bireysel özelliklerin işteki tutumlar ve duygular üzerindeki etkisini anlamada, örgütlerdeki uygulama boyutu açısından diğer kişilik teorilerine kıyasla daha az kullanılmaktadır. Oysaki bağlanma stilleri, kişinin diğerleriyle nasıl ilişki kurduğunun önemli bir göstergesidir. Bu stiller kişinin kişilerarası ilişkilerine yönelik beklenti ve inançlarını yönlendiren zihinsel modellerdir. Benzer şekilde; çalışma, ilişkisel çalışma teorisi literatüründe özünde ilişkisel bir fenomen olarak ele alınmaktadır. İnsanların tek başına veya başkalarıyla birlikte çalışıp çalışmamasından bağımsız olarak her durumda çalışma ortamları, içinde yaşanan toplum gibi sosyal ortamlarda yer almaktadır (Blustein, 2010). Littman-Ovadia, Oren ve Lavy (2013) da işi ilişkisel bir eylem olarak kavramsallaştırmanın ve bireyin farklı ilişki yönelimlerinin, iş tutumlarını ve duygularını anlamada ne kadar önemli olduğuna dikkati çekmiştir. Bu nedenle, örgütsel ortamlarda bağlanma teorisi perspektifi, işle ilgili sonuçları anlamamızı geliştirmek için psikolojik bir temel sağlar. Aynı kuruluş içinde aynı şekilde davranılan bireylerin neden işle ilgili

## Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stillerinin Önemi

farklı tutum ve davranışlar bildirdiği hakkında daha fazla bilgi verebilir. Bağlanma stiline ilişkin yapılan çalışmalar daha çok, çalışanların bağlanma yönelimlerinin işle ilgili çıktıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Yapılan çalışmalar bağlanma stillerinin tükenmişlik (Littman-Ovadia, Oren ve Lavy, 2013), işten ayrılma, işin merkezîyetçiliği (Tziner, Ben-David, Oren ve Sharoni, 2014), iş tatmini, iş stresi (Lopez ve Ramos, 2015), etik karar verme (Chopik, 2015), araçsal ve duygusal destek arama, işten ayrılma niyeti (Richards ve Schat, 2011) yaratıcı problem çözme (Mikulincer, Shaver ve Rom, 2011) gibi birçok örgütsel iş çıktılarının olduğunu ortaya koymuştur (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1:**  
**Çalışanların Bağlanma Stili ve bazı İş-ilişkili Çıktıları**

Güvenli Bağlanma		Güvensiz Bağlanma
Güvenli Bağlanma	Kaçıngan Bağlanma	Kaygılı Bağlanma
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendilerini açmaya ve diğerleriyle bilgiyi paylaşmaya açık</li><li>• Çoğunlukla çalışma arkadaşlarıyla destekleyici ve mutlu ilişkilere sahip</li><li>• İş yaşamının birçok yönüyle ilgili daha yüksek tatmin seviyesi (örneğin; çalışma arkadaşları, iş güvenliği vb.)</li><li>• Daha az psikosomatik ve gerçek fiziksel hastalıklar</li><li>• Daha yüksek seviyede sağlıkla ilgili olumlu bildirimler</li><li>• Daha fazla genel esenlik, daha az depresyon, kaygı veya sinirlilik hissetme, daha fazla zevk ve tatmin bulma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğerlerine daha az güven duyma</li><li>• İşyerindeki ilişkileri hakkında endişelenmeye daha yatkın ve genellikle daha yüksek stres ve tükenmişlik ile daha az iş tatmini</li><li>• Çalışmaları düşük kalitede ise başkaları tarafından reddedilme konusunda daha fazla endişe duyma</li><li>• Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve özerklik seviyesi (kendi başına çalışma tercih eden) dahil iş yaşamının çeşitli yönlerine ilişkin daha az tatmin duyma ve hak ettikleri ilgiyi gördüğünü hissetmeme</li><li>• Daha az sağlık olma hali</li><li>• Uykusuzluk ve sosyal fonksiyon bozukluğuna ek olarak daha fazla psikolojik problemler deneyimleme</li><li>• Daha az destek arama davranışı ve diğerleriyle arasına daha fazla mesafe koyma girişimi</li><li>• İş yaşamında daha az araçsal yardım davranışları sergileme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğerlerine daha az güven duyma</li><li>• Olumsuz duygulardan kurtulamama</li><li>• Çalışmaları düşük kalitede ise başkaları tarafından reddedilme konusunda daha fazla endişe duyma.</li><li>• Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve özerklik seviyesi dahil iş yaşamının çeşitli yönlerine ilişkin daha az tatmin duyma ve hak ettikleri ilgiyi gördüklerini hissetmeme</li><li>• Somatik semptomlar, uykusuzluk ve sosyal işlev bozukluğu ile daha kötü fiziksel sağlık</li><li>• İş yaşamında daha az araçsal yardım davranışları sergileme.</li><li>• İşyerinde düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme</li><li>• Takım görevlerinde daha az çaba harcama</li><li>• Kötü performans sergileme ve daha az üretken olma</li><li>• Reddedilme kaygısı</li></ul>

- 
- Daha az gönüllü faaliyetlerde bulunma
  - İşyerinde düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme
  - Düşük seviyede diğer grup üyelerine yardım etme veya takım uyumunu kolaylaştırmaya yönelik davranış sergileme
  - Takım görevlerinde daha az çaba harcama
  - Yüksek olasılıklı verimlilik karşısı iş davranışları sergileme
  - Genel refahın bozulmasına ve çalışma hayatının kesintiye uğramasına neden olabilecek performansa yol açan işe aşırı katılım eğilimi
  - Sağlık ve ilişkiler pahasına çalışma eğilimi
  - Düşük seviyede etik kararlar
  - Daha az gönüllü faaliyetlerde yer alma isteği, daha az fedakârlık içeren davranışlar ve daha az seviyede keşfedici davranışlar sergileme
  - Diğerleriyle çalışmaya yönelik yüksek seviyede tercih
  - Aşırı yükümlü olma eğilimi
  - Başarısızlıktan ve düşük çalışma performansında korku duyma

---

**Kaynak:** Çeşitli akademik araştırma sonuçlarına dayanmaktadır (Chopik, 2015; Erez, Mikulincer, Ijzendoorn, & Kroonenberg, 2008; Geller & Bamberger, 2009; Gillath, Bunge, Shaver, Wendelken, & Mikulincer, 2005; Feeney & Collins, 2001; Hazan & Shaver, 1990; Hardy & Barkman, 1994; Joplin, Nelson, & Quick, 1999; Mikulincer & Florian, 1995; Rom & Mikulincer, 2003; Richards & Schat, 2007; Simmons, Nelson, & Quick, 2003; Gillath vd. 2005).

Özetle, güvenli bağlanma stilinin hem kişi hem örgüt çıktıkları üzerinde olumlu etkileri vardır. Diğer yandan güvensiz bağlanma stili ise hem kişinin kendi refahını düşürmekte hem de örgüt için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu durum, işe alım süreçlerinde bağlanma stillerinin değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. İşe alım süreçlerinin yanı sıra mevcut çalışanların bağlanma stillerinin insan kaynakları birimi tarafından bilinmesi, güvensiz bağlanmanın olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesine yardımcı olabilir. Sosyal psikolojide yapılan deneysel ve müdahale çalışmalarından elde edilen kanıtlar, olumsuz sonuçları olan güvensiz bağlanma stillerinin değişebileceğini göstermektedir. Quinton, M. Rutter ve Liddle'ın



## *Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stillerinin Önemi*

(1984) çalışmasının sonuçları, yetiştirme kurumlarında büyüyen kız çocukları için destekleyici bir eşin ve iyi yaşam koşullarının, bu kız çocuklarının yetişkin yaşamları için güçlü bir koruyucu etki sağladığını göstermiştir. Ayrıca, güvenli bağlanmayı artırmak için özelleştirilmiş müdahalelerin hem ruh sağlığı hem de toplum yanlısı davranış üzerindeki etkisini gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Aynı zamanda deneysel araştırmalardan gelen bulgular, bu tür müdahalelerin gruplar arası ilişkiler üzerinde de yararlı etkileri olduğunu göstermektedir (Mikulincer ve Shaver, 2007). Bununla birlikte, yaşam deneyiminin ve/veya psikoterapinin diğerleriyle ilişki kurma yönelimlerini dönüştürmeye yardımcı olduğuna ilişkin kanıtlar da bulunmaktadır (Mitchell, 2003; Siegel, 1999).

Ek olarak, bireylerin bağlanma stillerinin kişilerarası çevreleri tarafından şekillendiğine dair temel bir varsayım da vardır. Bu görüşe göre sosyalleşme süreçleri değişimin kaynağı olma kapasitesine sahiptir (Fraley, 2020). Kişinin kendi zihinsel modeline tezat belirgin deneyimler, kişinin kendi modeline dayalı tahmin yapmasını zorlaştırdığı için bağlanma stilini değiştirebilmektedir (Bowlby, 1973). Bu bağlamda çeşitli örgüt uygulamaları aracılığıyla kişilere yeni deneyimler kazandırılabilir ve bu deneyimlerle çalışanların kişiliğinin ilişkisel yönü olumlu yönde değiştirilebilir. Bu açıdan kişilerin hem gözlem hem de doğrudan deneyimle öğrendiğini savunan sosyal öğrenme teorisi de (Robbins, 2003) bize bu zihinsel modellerin dönüşümü hakkında bir dizi ilginç iç görüş sunabilir. Örneğin; kaçınan bağlanma stiline sahip bir çalışan, destekleyici ve güvenilir bir ortamda bile yardım istemekte çekimser kalmaktadır. Bu nedenle gözlem yoluyla öğrenme, çalışanın bağlanma stilini değiştirmede önemli bir rol oynayabilir. Örneğin kişi, ekip üyelerinin birbirine yardım ettiği, güvenilir ve destekleyici bir çalışma ortamında daha güvenli davranış sergileyebilir ve gözlemlerine dayanarak reddedilme veya hayal kırıklığı riski duymadan diğerlerinden yardım isteyebilir; diğerleriyle güven içinde ilişkisini sürdürebilir. Bu dönüşüm bilişsel uyumsuzluk teorisi perspektifinden de ele alınabilir. Bilişsel uyumsuzluk, bireyin kendi inançları veya eylem ile tutumları arasında çatışmalar olduğunda ortaya çıkan bir gerilim durumudur. Bu bağlamda çalışanın kendi zihinsel ilişki modeliyle uyumsuz olan iş yeri deneyimleri bu dönüşüme yardımcı olabilir. Bilişsel uyumsuzluk teorisi, bireyin bir tutarsızlıkla karşılaştığında tutarlılık aradığını ve olumsuz hissettiğini varsayar. Bu çatışmayı çözemediği durumda kişiler olumsuz hissetmeye devam eder ve bu olumsuzlukta sıkışıp kalırlar. Bu nedenle bireyler bu çatışmayı çözmek için ya tutumlarını değiştirirler ya da yeni faktör ekleyerek eylemlerini tutumlarıyla tutarlı hale getirirler (Robbins, 2003). Örneğin kaçınan bağlanma stiline

sahip bir çalışan, bir başka çalışanda olan kaynağa ihtiyaç duyduğunda iki farklı tutum sergileyebilir. Birincisi, yardım talebinin reddedilmesinin daha önce düşündüğü kadar aşağılayıcı olmadığını düşünür ve iş tutumunu değiştirerek yardım ister. İkincisi, bu kaynağa ihtiyaç duymadan işini yapmanın yeni bir yolunu bulabilir. İlk durumda, gerçekten kaynağı almak istediği için sorduğunda iş arkadaşından istediği desteği alırsa ve bu destekleyici davranış ilişki boyunca devam ederse, zihinsel modeli güvensiz bağlanma stilinden güvenli bağlanma stiline dönüşebilir. Çünkü, kişi yaşadığı bilişsel uyumsuzluktan kurtulmak için eylemleri ile tutumunu tutarlı kılmak ister. Öte yandan, iş arkadaşı bu ihtiyaca karşı kayıtsız kalır ise çalışan, önceki kaçınan ilişki modeline bağlı kalır. Güvenli bir bağlanma stiline sahip bir çalışan bile, yardım taleplerinin sürekli olarak reddedilmesiyle karşı karşıya kalırsa, yeni bir ilişki modelini yeniden oluşturabilir ve güvenli bağlanma stilinden güvensiz bağlanma stiline geçebilir. İkinci durumda, yani kişi yeni bir faktör ekleyerek işi tek başına yapmanın bir yolunu bulur ise tutumu güçlenir ve kişi kaçınan çalışan ilişki modeline sadık kalır. Sonrasında ise çalışan, bu modeline uygun bir şekilde tüm görevleri kendi başına tamamlamaya devam eder. Yüksek olasılıkla da kısa zamanda üstesinden gelemeyeceği bir iş yığınıyla karşı karşıya kalarak tükenmişlik gibi kaçınan bağlanma stilinin olumsuz etkilerini yaşar.

Özetle, bağlanma stillerinin iş ile ilgili önemli çıktıları ön görmesi, işe alım süreçlerinde adayların bağlanma stillerinin değerlendirilmesini önemli bir araç haline getirmektedir. Bağlanma stillerinin içinde buldukları çevreden etkileniyor olmasına yönelik kuramsal ve ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan gelen bulgular güvensiz bağlanma stiline sahip olan çalışanların nasıl güvenli davranışa teşvik edilebileceğine dair de önemli bilgiler sunmaktadır. Bu sayede güvensiz bağlanma stiline sahip çalışanların güvenli olması teşvik edilirken; olumlu iş çıktıları olan güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların da olumsuz iş çıktıları olan güvensiz bağlanma stiline dönüşmesi engellenebilir.

## **Sonuç**

Bağlanma stillerinin ilişkisel odaklı yapısı ile işin ilişkisel yönü benzer bir yapıdadır. Aynı zamanda bağlanma stillerinin tükenmişlik, problem çözme, yaratıcılık, iş performansı, iş tatmini

## *Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stillerinin Önemi*

gibi işle ilgili sonuçları tahmin etme gücü bulunmaktadır. Bu nedenle bağlanma stillerinin değerlendirilmesi, çalışanların seçimi için uygun bir araçtır.

Bununla birlikte, bağlanma stilleri bir tutum veya özellikten ziyade bir ilişki kavramı olup çalışma ortamına benzer şekilde dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle eğitim ve gelişim programlarının oluşturulmasının öncesinde, çalışanların iş yeri bağlanma stillerinin değerlendirilmesi yararlıdır. Örneğin; endişeli bağlanma stiline sahip kişiler duygu düzenleme güçlüğü çekmektedirler. Yani duygusal tepkilerini amaçları doğrultusunda düzenleyememektedirler. Bu durum, onların problemleri durumlarla başa çıkamama ve ilişkilerini düzenleyememe gibi çeşitli sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kişisel gelişim ve eğitim programlarında öncelikli olarak ihtiyacı duydukları, duygularını düzenleyebilme stratejileri ve problem çözme becerileri gibi çeşitli alanlara odaklanılabilir.

İşte bağlanma stilleri, yöneticilere çalışanlarıyla nasıl daha verimli ve uyum içinde çalışabileceklerine dair de ipuçları sağlar. Örneğin yöneticiler, işte kaçınan bağlanma stiline sahip çalışanların yardım istemekten kaçınması nedeniyle bu bireylerin görevlerini, başkalarından doğrudan yardım istemesine gerek kalmayacağı şekilde yapılandırabilir. Mesela ekip üyelerine, ekibin zorunlu olarak iş birliği yapmasını gerektirecek şekilde birbirlerine bağlı görevler verebilir. Bu ve benzeri yönlendirmelerle çalışanlarının refahlarını arttırmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda üretken olmalarını da sağlayabilir.

Bununla birlikte bağlanma stillerinin bir özellikten ziyade bir süreç olmasına yönelik bahsi geçen kanıtlar örgütler için ümit vericidir. Örgütler, işte güvensiz bağlanma stiline sahip olan çalışanları için işte güvenli bağlanma stilini teşvik edici güvenli ortamlar yaratabilir ve işte güvensiz bağlanmanın olumsuz sonuçlarından kaçınabilirler. Bunun için araştırmacılar bağlanma stillerinin dönüşümünü tetikleyen çevresel faktörleri araştırmalıdır. Buna yönelik takım seviyesinde örgütsel adalet, psikolojik güvenlik gibi unsurlar; bireysel seviyede ise yönetici güveni, çalışma arkadaşları güveni, yönetici desteği gibi çevresel faktörler araştırılabilir. Böylece kurumlar güvenli davranışı teşvik edici uygulamalarıyla çalışanın hem sağlığını korumasına hem de performansını artırmaya yardımcı olabilirler.

## **Kaynaklar**

- AINSWORTH, M. D. (1963) The development of infant-mother interaction among the Ganda. In B. M. Foss (Ed.), *Determinants of infant behaviour II*. London: Mediuen. Pp. 67-113
- AINSWORTH, M. D. (1967) *Infancy in Uganda: infant care and the growth of love*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- AINSWORTH, M. D. (1979). Infant—Mother Attachment. *American Psychologist*, 34(10), 932–937. doi:10.1037/0003-066x.34.10.932
- AINSWORTH, M. D., BLEHAR, M. C., WATERS, E., & WALL, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Oxford: Erlbaum.
- AINSWORTH, M. D., AND WITTIG, B. A. Attachment and exploratory behavior of one-year-olds in a strange situation. In: B. M. Foss (ed.), *Determinants of Infant Behavior IV*. Pp. 111-36. London: Methuen, 1969
- BARTHOLOMEW, K., & HOROWITZ, L. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category mode. *Journal of Personality and Social Psychology*, 226-244.
- BLUSTEIN, D. L. (2010). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 1–17.
- BOWLBY, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psychoanalysis*, 39, 350-373.
- BOWLBY, J. (1969). *Attachment and loss: Attachment*. New York: Basic Books.
- BOWLBY, J. (1973). *Attachment and loss: Separation, anxiety and anger*. New York: Basic Books
- BRENNAN, K. A., CLARK, C. L., & SHAVER, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment. An integrative overview. In J. A. Simpson, & W. S. Rholes, *Attachment theory and close relationships* (pp. 46-76). New York, NY: Guilford Press.

- CHOPIK, W. J. (2015). Relational attachment and ethical workplace decisions: The mediating role of emotional burnout. *Personality and Individual Differences*, 75, 160-164. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.007>
- EREZ, A., MIKULINCER, M., IJZENDOORN, M. V., & KROONENBERG, P. (2008). Attachment, personality, and volunteering: placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personality and Individual Differences*, 44, 64-74.
- GELLER, D., & BAMBERGER, P. (2009). Bringing attachment and anxiety to the job: attachment style and instrumental helping behavior among co-work. *Human Relations*, 62, 1,803-1,827.
- GILLATH, O., BUNGE, S., SHAVER, P., WENDELKEN, C., & MIKULINCER, M. (2005). Attachment-style differences in the ability to suppress negative thoughts: Exploring the neural correlates. *Neuroimage*, 28, 835-847.
- GILLATH, O., SHAVER, P. R., MIKULINCER, M., NITZBERG, R. E., EREZ, A., & IJZENDOORN, M. H. (2005). Attachment, caregiving, and volunteering: Placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personal Relationships*, 12, 425–446.
- FEENEY, B., & COLLINS, N. (2001). Predictors of caregiving in adult intimate relationships: an attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 972-994.
- FRALEY, R. C. (2020). Attachment theory and close relationships; personality development and dynamics; methods. Retrieved 2020, from <http://labs.psychology.illinois.edu/~rcfraley/index.html#about>
- HARDY, G., & BARKMAN, M. (1994). The relationship between interpersonal attachment styles and work difficulties. *Human Relations*, 47, 263-281.
- HAZAN, C., & SHAVER, P. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- HAZAN, C., & SHAVER, P. (1990). Love and work: an attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.

- JOPLIN, J., NELSON, D., & QUICK, J. (1999). Attachment behavior and health: relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 783-796.
- LITTMAN-OVADIA, H., OREN, L., & LAVY, S. (2013). Attachment and Autonomy in the Workplace: New Insights. *Journal of Career Assessment*, 1-17. doi:10.1177/1069072712475282
- LOPEZ, F. G., & RAMOS, K. (2015). Predicting well-being in managers: Test of a positive psychology model. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 378-387. doi:10.1080/17439760.2015.1092571
- MIKULINCER, M., & FLORIAN, V. (1995). Appraisal of and coping with a real-life stressful situation: the contribution of attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 406-414.
- MIKULINCER, M., & SHAVER, P. R. (2003). The Attachment Behavioral System in Adulthood: Activation, Psychodynamics, and Interpersonal Processes. In M. P. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, pp. 53-152). Elsevier Academic Press. doi:https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01002-5
- MIKULINCER, M., & 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, 149–168.
- MIKULINCER, M., & SHAVER, P. (2007). Boosting attachment security to promote mental health, prosocial values, and inter-group tolerance. *Psychological Inquiry*, 18, 139–156.
- MIKULINCER, M., & SHAVER, P. (2015). The psychological effects of the contextual activation of security-enhancing mental representations in adulthood. *Current Opinion in Psychology*, 1, 18–21.
- MIKULINCER, M., SHAVER, P. R., & ROM, E. (2011). The effects of implicit and explicit security priming on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 25(3), 519-531. Doi: https://doi.org/10.1080/02699931.2010.540110
- MITCHELL, S. A. (2003). *Relationality: From attachment to intersubjectivity*. Hillsdale, NJ: The Analytic Press.

- QUINTON, D., M. RUTTER, M., & LIDDLE, C. (1984). *Psychological Medicine*, 14(1), 107-124. doi:10.1017/S0033291700003111
- RICHARDS, D., & SCHAT, A. (2007). Emotional and behavioral consequences of attachment in the workplace. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Philadelphia.
- RICHARDS, D. A., & SCHAT, A. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182. doi:10.1037/a002037
- ROBBINS, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Pearson P. Robbins.
- SIEGEL, D. J. (1999). *The developing mind: Toward a neurobiology of interpersonal experience*. Guilford Press.
- SIMMONS, B., NELSON, D., & QUICK, J. (2003). Health for the hopeful: A study of attachment behavior in home health care nurses. *International Journal of Stress Management*, 10, 361-375.
- TZINER, A., BEN-DAVID, A., OREN, L., & SHARONI, G. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 555-565. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0102>