

Araştırma Makalesi- Research Article

Liderlerin Motivasyonel Dil Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: İşletmecilik Alanındaki E-Dergilerde Yer Alan Söyleşilere Yönelik Betimsel Analiz

A Research on Motivational Language Use of Leaders: Descriptive Analysis of Conversations in Business Management E-Journals

Selçuk YEKE^{1*}

Geliş / Received: 02/11/2021

Revize / Revised: 10/12/2021

Kabul / Accepted: 14/12/2021

ÖZ

Bu çalışma liderlerin kullandıkları dilin motivasyonel dil açısından incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Harvard Business Review Türkiye, Capital, Business Life ve Fortune Turkey dergilerinin liderlik başlığı altında 2016-2021 yılları arasında yayınlanmış söyleşilerde liderlerin çalışanlarla ilgili verdikleri mesajlar motivasyonel dil boyutları açısından analiz edilmiştir. Araştırma yöntemi olarak betimsel analizden yararlanılmıştır. Araştırmanın sözel verilerine ulaşırken e-dergi platformlarından yararlanılmış ve sadece liderlik başlığının (sekmesinin) yer aldığı dergiler araştırma kapsamına alınmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda liderlerin yönlendirici dil ve empatik dil unsurlarına daha çok yer verdiği, anlam verici dil unsurlarını ise pek kullanmadığı tespit edilmiştir. Liderlerin verdikleri mesajlardan yapılacak işlere yönelik açıklamalar yaptığı, geçmiş ve gelecekteki değişime yönelik bilgi verdiği, çalışanların iş tatmini ve iyi oluşuyla ilgilendiği, profesyonel gelişimine/kariyerine önem verdiği, çalışanları takdir ettiği ve cesaretlendirdiği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler- Lider, Motivasyonel Dil, Yönlendirici Dil, Empatik Dil, Anlam Verici Dil.

ABSTRACT

This study was carried out to examine the language used by the leaders in terms of motivational language. In this direction, the messages given by the leaders about the employees in the interviews published between 2016-2021 under the leadership title of Harvard Business Review Turkey, Capital, Business Life and Fortune Turkey magazines were analyzed in terms of motivational language dimensions. Descriptive analysis was utilized as research method. While reaching the verbal data of the research, e-journal platforms were utilized and only the journals with the leadership title (tab) were included in the research. As a result of the analysis, it was determined that the leaders gave more place to direction-giving language and empathetic language dimensions, but did not use the meaning-making language elements much. From the messages given, it is understood that the leaders make explanations about the work to be done, give information about the past and future change, are interested in the job satisfaction and well-being of the employees, give importance to employees' professional development/career, and appreciate and encourage the employees.

Keywords- Leader, Motivational Language, Direction-Giving Language, Empathetic Language, Meaning-Making Language.

^{1*} Sorumlu Yazar, Arş. Gör. Dr., Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selcukyeke@ardahan.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-1953-6222>)

I. GİRİŞ

Modern işletmecilik dünyasında çalışanlar en önemli kaynaklardan birisi olarak kabul edilmektedir. İçinde bulunduğumuz çağ dijitalleşmenin yoğun bir şekilde işletme süreçlerinde yer aldığı, yeniliklerin sıkça gerçekleştirildiği ve bilginin öneminin oldukça arttığı bir süreci ortaya koymaktadır. Çalışanların dijitalleşme süreçlerine hâkim olabilmesi, yeniliklere açık olması, yaratıcı fikirleri ortaya koyabilmesi, yenilikçi iş davranışına sahip olabilmesi, bilgiyi üretebilmesi ve işletmenin diğer paydaşlarıyla ürettiği bilgiyi paylaşabilmesi için motive edilmeleri gerekmektedir. Çalışanların motivasyon kaynakları genel olarak iş, organizasyon, yönetici, iş arkadaşları, iş dışındaki yaşam ve liderden kaynaklı olabilmektedir. Günümüzdeki çalışanlar daha yaratıcı ve dinamik işleri yerine getirmeyi tercih etmektedir. İşin yapısı ve zorluk derecesi çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Organizasyonların kademe sayılarının azalması, bürokratik süreçlerin ortadan kaldırılması, çalışanlara sorumluluk verilmesi yine motivasyon düzeyleri üzerinde etkilidir. Yönetici desteğinin olması, yetki devrinin uygulanması ve yöneticilerin çalışanları güçlendirmesi motivasyonu artıran diğer bir faktördür. İş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, iş arkadaşlarının desteği ve bilgi paylaşımı da çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Çalışanların iş dışındaki yaşamının kaliteli olması ve çevresindeki insanlara zaman ayırabiliyor olması işe yönelik motivasyonu etkileyen bir başka faktördür. Son olarak liderlerin özellikleri, davranışları, düşünceleri ve yaklaşımları da çalışanların motive olması sürecinde etkili olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında da işletmecilik alanındaki e-dergilerde yer alan söyleşilerde liderlerin verdikleri mesajların motivasyonel dil kapsamında incelenmesi amaçlanmıştır. Türkçe literatür incelendiğinde liderlerin kullandıkları dilin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine yönelik akademik çalışmaların pek yapılmadığı görülmüştür. Liderlerin çalışanlar üzerindeki etkileri genel olarak sahip oldukları özellikleri, sergiledikleri davranışları ve ortaya koydukları yaklaşımları neticesinde ortaya çıkmıştır. Oysa, liderlerin eylemleri, davranışları ve düşünceleri kadar kullandıkları dilin de çalışanları etkilediğini belirtmek gerekir. Nitekim liderler dil yordamıyla çalışanları yönlendirebilir, çalışanlarla empati kurabilir ve anlam içeren durum ve olguları çalışanlara aktarabilir. Çalışanların liderlerin özelliklerine, davranışlarına ve yaklaşımlarına önem verdiği kadar kullandıkları dile de önem verdiklerini unutmamak gerekir. Kullanılan dilin motivasyon üzerindeki etkisi tahmin edilmekle birlikte, ilgili yazında liderlerin kullandıkları dilin diğer liderlik fonksiyonları kadar ele alınmaması bu çalışmayı önemli kılan bir unsurdur.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Rekabetçi çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için maddi kaynaklar kadar insan kaynakları da oldukça önemlidir. İşletmelerin etkinliğini artırmak için çalışanların davranışları ile işletmelerin amaçlarını uyumlaştırmak gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşma sürecinde liderlerin çalışanların davranışları üzerinde etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Sun vd., 2016: 264). Liderler çalışanların çabalarını ve davranışlarını organizasyonel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir. Çalışanların işlerini benimsemesi ve istekli olması liderlerin onları motive etmesine bağlı olmaktadır. Bu doğrultuda liderler çalışanları motive ederek organizasyonel verimliliği de artırmayı hedeflemektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 44). Motivasyon kavramı ise bireyleri belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların bütünü olarak açıklanmaktadır. Bu doğrultuda motivasyonun niteliğini açıklamaya yönelik birçok teori geliştirilmiştir (Ergül, 2005: 69). Literatürde yer alan motivasyon teorileri liderlerin kullandıkları dil yordamıyla çalışanların davranışlarını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Motivasyon teorilerinin temelinde yatan varsayıma göre dil, çalışanların sahip olduğu bilgi düzeyini artırarak daha az belirsizlik yaşamalarına imkân sağlamaktadır. İş sorumlulukları hakkında sadece genel bir fikre sahip olan çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini daha iyi anlayabilmek için daha spesifik amaçlar belirlemektedir. Amaç belirleme teorisine göre insanlar var olan inançlarını mükemmel bilgiye dönüştürmek için çaba sarf etmektedir. Bu doğrultuda sosyal bilimler alanındaki teorisyenler insanları bilgi ediniciler olarak tanımlamaktadır. Motivasyon teorileri de bu tanıma kapsayacak şekilde dilin bilgi edinme sürecinde önemli bir işlevinin olduğunu varsaymaktadır. Belirsizlik düzeyini azaltan dilin çalışanların motive edildiği iş ortamlarında birincil iletişim biçimi olduğu ifade edilmektedir (Sullivan, 1988: 105).

Yönetim araştırmacıları son zamanlarda dil ile liderlik arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadır. Günümüzde bir organizasyonu emir-komuta yoluyla şekillendirmek ve değiştirmek oldukça zordur. Daha eğitilmiş, nitelikli ve içsel motivasyona sahip işgücünün bulunduğu işletmelerde daha etkili liderlik yetkinliklerinin olması gerekir. Bu yetkinliklerin sağlanması sürecinde dilin önemi son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların motivasyonlarını artırmak için de liderlerin kullandığı dil anahtar bir rol üstlenmeye başlamıştır. Liderlerin sözlü iletişiminin ve kullandığı dilin çalışanların performansı ve iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir (Conger, 1991, 31; Mayfield vd., 1998, 235). Mert vd., (2011: 250-252) gerçekleştirdiği çalışmada motivasyonel dil ölçeğinin Türkçeye uyarlamasını gerçekleştirmiş ve motivasyonel dilin iş tatmini, görev performansı, örgütsel bağlılık ve yöneticiden duyulan memnuniyet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla liderlerin kullandığı dilin çalışanların iş tatminini, görev performansını, organizasyona olan bağlılığını ve yöneticisinden duyduğu memnuniyet düzeyini artırabileceği ifade edilmiştir. Mert (2011:199) iletişimde kullanılan dilin çalışanların motivasyon gücünü artırması yoluyla performans düzeyleri üzerinde de pozitif bir etki meydana getireceğinin ileri sürmektedir. Bu noktada, çalışanların performansını artırabilmek için öncelikli olarak motivasyon düzeylerinin dil yordamıyla yükseltilmesi gerekmektedir.

Liderler tarafından kullanılan motive edici dil çalışanların motivasyonu ile birlikte ilişkisel ve psikolojik durumlarını da daha iyi hale getirerek lider ile çalışanların etkileşim sürecini güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ling ve Guo, 2020: 2). Liderlerin söylemlerindeki çeşitlilik arttıkça çalışanların motivasyonunu etkileme olasılığı da yükselmektedir. Kullanılan dil çalışanların motivasyonunu yükseltmesi için birden fazla özelliğe sahip olması gerekmektedir (Wang vd., 2009: 134). Bunun yanında motive edici dilin etkili olabilmesi için davranışsal bütünlüğün ve güvenilirliğin liderler tarafından sağlanması da oldukça önemlidir (Holmes ve Parker, 2017: 72). Nitekim liderlerin iletişim sürecinde çalışanlara sağladığı bilgiler belirli bir oranda liderlik tarzını yansıtmakta ve liderlik etkinliğine de tesir etmektedir (Sun vd., 2016: 267).

Çalışanların motivasyonunu artırabilmek için liderlerin dili üç farklı şekilde kullanabileceği belirtilmektedir. Liderler dili yönlendirici olmak, empati kurmak ve anlam yüklemek için kullanabilmektedir. Yönlendirici şekilde sözlü iletişim gerçekleştiğinde çalışanların yaşayacağı belirsizlik düzeyinin azalması ve görev odaklı davranışların teşvik edilmesi beklenmektedir. Sözlü iletişim empatiyi kapsadığında çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkına varılarak sağlıklı bir ilişkinin kurulması sağlanmaktadır. Çalışanların işe yönelik unsurları ve bileşenleri daha iyi anlamasını sağlamak için metaforlar, hikâyeler ve sembollerden yararlanıldığında ise anlam verici dil söz konusu olmaktadır (Sullivan, 1988, 110; Ling ve Guo, 2020, 4). Yönlendirici dil kapsamında yapılacak işlere yönelik yararlı ve anlaşılabilir açıklamaların yapılması beklenmektedir. Ayrıca işlerin nasıl yapılacağını belirten açıklamalar da söz konusudur. İşleri etkileyen geçmiş ve gelecekteki değişime yönelik çalışanlara bilgi verilmesi, şirket başarısından ve finansal durumdan çalışanlara bahsedilmesi, işe yönelik problemlerin çözülmesine yardım edilmesi ve çalışanların işteki gelişimine ilişkin tavsiyeler verilmesi, ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiğine dair açıklamaların yapılması ve performans değerlendirmenin nasıl yapılacağına ilişkin bilgi verilmesi yönlendirici dil kapsamında yer almaktadır. Empatik dil kapsamında çalışanların takdir edilmesi ve cesaretlendirilmesi, profesyonel gelişimine ve kariyerine destek verilmesi, iş tatminiyle ve profesyonel iyi oluşuyla ilgilenilmesi söz konusudur. Anlam verici dil kapsamında ise şirketten ayrılan/daha önce başarı kazanmış/hayranlık duyulan kişilerin hikayelerinin çalışanlara anlatılması ve şirketteki diğer kişilerle uyum sağlamları için çalışanlara öğüt verilmesi beklenmektedir (Mayfield vd., 1995: 343). Yönlendirici dil, empatik dil ve anlam verici dil boyutlarından oluşan motivasyonel dilin temelinde bazı varsayımların olduğu belirtilmektedir. İlk varsayıma göre, üç farklı motive edici dil biçimi liderden çalışana kadar birçok sözlü ifadeyi kapsamaktadır. İkinci varsayıma göre liderlerin söylemleri ile davranışlarının uyumu durumunda kullanılan dil çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Üçüncü varsayıma göre, kullanılan dil liderden çalışana doğru gerçekleşen iletişim için geçerli olmasına rağmen, çalışanların liderlerin ilettiği mesajları algılayabilmesi gerekmektedir. Son varsayıma göre ise, arzu edilen çıktılara ulaşmak için motivasyonel dil boyutlarını stratejik düşünce yapısıyla harmanlayarak kullanmak gerekmektedir (Mayfield vd., 1995, 332; Wirsching vd., 2015, 1240). Yukarıdaki bilgiler ışığında, liderlerin kullandıkları dili sergileyecekleri davranışlarla desteklemesi oldukça önemlidir. Aynı zamanda motivasyonel dilin kullanılması nihayetinde iletişim sürecinin bir parçası olduğundan dolayı mesajı ileten liderler ile mesajı alan çalışanların mesajın aynı şekilde algılandığından

emin olmaları gerekmektedir. Motivasyonel dilin günümüzde daha değerli hale gelmesine bağlı olarak, bu araştırma kapsamında da işletmecilik e-dergilerindeki lider söyleşilerinde yer alan mesajların motivasyonel dil açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda liderlerin çalışanlarla ilgili mesajları motivasyonel dil açısından analiz edilmiştir.

III. METODOLOJİ

A. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Harvard Business Review Türkiye, Capital, Business Life ve Fortune Turkey dergilerinin liderlik başlığı altında 2016-2021 yılları arasında yayınlanmış söyleşilerde liderlerin çalışanlarla ilgili verdikleri mesajların motivasyonel dil boyutları açısından incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda toplam 34 söyleşide yer alan içerik motivasyonel dil boyutlarından olan yönlendirici dil, empatik dil ve anlam verici dil açısından analiz edilmiştir. Mayfield vd., (1995: 337)'nin geliştirdiği motivasyonel dil ölçeğinde yer alan boyutlar ve ifadeler ile Mert vd., (2011: 251)'nin Türkçeye uyarlamasını yaptığı motivasyonel dil ölçeğindeki boyutlar ve ifadeler göz önüne alınarak her boyuta ilişkin kategoriler elde edilmiş ve söyleşilerde yer alan içerikler bu kategorilere göre analiz edilmiştir. Yönlendirici dil boyutuna yönelik 6 kategori, empatik dil boyutuna yönelik 3 kategori ve anlam verici dil boyutuna yönelik 2 kategori oluşturulmuştur.

Araştırmanın sözel verilerine ulaşırken e-dergi platformlarından yararlanılmış ve sadece liderlik başlığının (sekmesinin) yer aldığı dergiler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında incelenen söyleşiler spesifik konu bağlamında yayınlanmamış olup, işletmelerin geçmişteki ve gelecekteki tüm süreçlerine yönelik mesajları içermektedir. Çalışanları ilgilendiren mesajlar araştırmanın sözel veri kaynağını oluşturmuştur. Bu çalışmada liderler ile çalışanlar arasında gözlemlenen iletişime bağlı olarak kullanılan dilin motivasyonel dil açısından incelenmesi mümkün olmamıştır. Liderlerin söyleşilerde çalışanlarla ilgili mesajları göz önüne alınarak motivasyonel dilin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin gözlemlenememesi ve sadece söyleşiler yordamıyla motivasyonel dilin varlığının ortaya konulma çabası araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

B. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen sözel veriler betimsel analiz yöntemine göre çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Sığı (2018: 276-277) betimsel analiz yöntemini kullanabilmek için kavramsal çerçeve doğrultusunda önceden belirlenmiş temaların olması gerektiğini ve elde edilen sözel verilerin bu temalar altında organize edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Sonraki aşamada organize edilen sözel verilerin okunması ve tanınması gerekmektedir. Son aşamada ise ortaya çıkan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışma kapsamında da liderlerin söyleşilerinden elde edilen sözel veriler motivasyonel dil boyutları (temaları) altında organize edilmiştir. Daha sonra organize edilen sözel verilerin okunması ve tanınması gerçekleştirilmiş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Dolayısıyla araştırma sürecinin betimsel analiz yöntemine uygun olduğu düşünülmektedir.

C. Bulgular

Harvard Business Review Türkiye, Capital ve Business Life dergilerinin liderlik başlığı altında 2016-2021 yılları arasında yayınlanmış olan söyleşiler dikkate alınarak betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda farklı liderlerle yapılan 34 söyleşi araştırma kapsamında incelenmiştir. Fortune Turkey dergisinde liderlikle ilgili bir söyleşi bulunmuş, ancak motivasyonel dil bağlamında sözel veriye ulaşamadığı için dikkate alınmamıştır. Söyleşiler motivasyonel dil boyutları olan yönlendirici dil, empatik dil ve anlam verici dil bakımından irdelenmiştir. Yönlendirici dili açıklayan 6 kategori, empatik dili açıklayan 3 kategori ve anlam verici dili açıklayan 2 kategori bulunmaktadır. Dolayısıyla söyleşilerden elde edilen veriler bu alt kategorilere göre analiz

edilmiştir. Liderler ve görev yaptıkları şirketlere ilişkin genel ve tanımlayıcı bilgilere de ulaşılmış olup, bu bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Liderlerin Görev Yaptıkları Şirket, Şirketteki Görev Süreleri, Toplam Çalışma Süreleri, Şirketlerin Çalışan Sayıları ve Şirketlerin Faaliyet Sürelerine İlişkin Bilgiler

Lider	Şirket	Şirketteki Görev Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Şirketin Faaliyet Süresi
Soner Canko (CEO)	BKM Ekspres	9 Yıl	30 Yıl	159	8 Yıl
Erkan Kafadar (CEO)	Borusan Holding	5 Yıl	29 Yıl	7500	76 Yıl
Mehmet Kalay (Genel Müdür)	Borusan Lojistik	2 Yıl	20 yıldan fazla	1359	21 Yıl
Aslan Saranga (Kurucu)	Domino's Pizza Türkiye	24 Yıl	26 Yıl	7500'den fazla	24 Yıl
Pınar Abay (Genel Müdür)	ING Bank Türkiye	9 Yıl	22 Yıl	4003	12 Yıl
Süer Sülün (İcra Kurulu Başkanı)	Mercedes-Benz Türk	32 Yıl	32 Yıl	6723	53 Yıl
Selim Kervancı (İcra Kurulu Başkanı)	HSBC Türkiye	4 Yıl	20 Yıl	2471	30 Yıl
Mehmet Göçmen (CEO)	Sabancı Holding	2 Yıl	38 Yıl	60000	54 Yıl
Faruk Eczacıbaşı (YK Başkan Yard.)	Eczacıbaşı Holding	25 Yıl	41 Yıl	12500	69 Yıl
Bülent Eczacıbaşı (YK Başkanı)	Eczacıbaşı Holding	Bilgi yok	47 Yıl	12500	69 Yıl
Mustafa Seçkin (YK Başkanı)	Unilever	3 Yıl	32 Yıl	4500	100+ Yıl
Bobbi Brown (CEO)	Estée Lauder Companies	21 Yıl	41 Yıl	48000	75 Yıl
Sabri Sözen (Genel Müdür)	Volvo Car Turkey	3 Yıl	28 Yıl	Bilgi Yok	23+ Yıl
Dani Reiss (CEO)	Canada Gross	25 Yıl	25 Yıl	1000	64 Yıl
Caner Dikici (CEO)	TAB Gıda	2 Yıl	17 yıldan fazla	14750	27 Yıl
Pablo Isla (CEO)	Inditex	16 Yıl	33 Yıl	162450	36 Yıl
Ahmet Kırman (Genel Müdür ve YK Başkan Vekili)	Şişecam	10 Yıl	39 Yıl	22000	86 Yıl
Doug McCillan (CEO)	Walmart	7 Yıl	37 Yıl	2.200.000	59 Yıl
Jeffrey R. Immelt (CEO)	General Electric	17 Yıl	39 Yıl	205000	145 Yıl
Engin Aksoy (CEO)	Vodafone Türkiye	3 Ay	27 Yıl	3300	16 Yıl
Jim Whitehurst (CEO)	Red Hat	12 Yıl	32 Yıl	8300	28 Yıl
Zeki Konukoğlu (YK Başkanı)	Sanko Holding	6 Yıl	42 Yıl	14000	117 Yıl
Sami Kariyo (YK Başkanı)	Penti	40 Yıl	40 Yıl	2500	50 Yıl
Hayrettin Çaycı (YK Başkanı)	Sarkuysan	10 Yıl	54 Yıl	984	49 Yıl
Cemalettin Sarar (YK Başkanı)	Sarar	27 Yıl	38 Yıl	5000	77 Yıl
Öget Kantarcı (Genel Müdür)	GittiGidiyor	6 Yıl	22 Yıl	300	20 Yıl
Colman Deegan (CEO)	Vodafone Türkiye	4 Yıl	23 Yıl	3300'den fazla	16 Yıl
Ali Ülker (YK Başkanı)	Yıldız Holding	1.5 Yıl	36 Yıl	63500	77 Yıl
Nihat Kırmızı (YK Başkanı)	Doğa Sigorta	8 Yıl	Bilgi Yok	269'dan fazla	7 Yıl
Zeynep Bodur Okyay (YK Başkanı ve CEO)	Kale Grubu	14 Yıl	29 Yıl	5000'den fazla	64 Yıl
Ömer M. Koç (YK Başkanı)	Koç Holding	5 Yıl	36 Yıl	95920	95 Yıl
Ali Kibar (YK Başkanı)	Kibar Holding	7 Yıl	39 Yıl	7500'den fazla	49 Yıl

Yönlendirici dil kapsamında elde edilen sözel veriler Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de ayrı kategoriler altında yer almaktadır.

Tablo 2. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Yapılacak İşlere Yönelik Açıklamalar (Yararlı, anlaşılabilir açıklamalar, işin nasıl yapılacağını belirten açıklamalar)

Lider	Röportaj Yılı	Yapılacak İşlere Yönelik Açıklamalar (Yararlı, Anlaşılabilir Açıklamalar, İşin Nasıl Yapılacağını Belirten Açıklamalar)
Soner Canko	2018	<p>“Değişim motoru birtakım inisiyatiflerle devam etti. Kurum içi girişimcilik yapalım hepimiz bir girişimci gibi davranalım dedik. Bu gençlerin dört kişiyle yaptığı işi biz niye burada 10 kişiyle yapıyoruz?”</p> <p>“Değişimin varmak istediği noktaları belirleyip herkesle iletişime geçerek bu noktalar konusunda aynı çizgide olduğumuzdan emin olduk. Varmak isteyenlerin hakkını korurken varmak istemeyenlere teşekkür etmesini bildik.”</p> <p>“Şirketimiz şu anda 150 kişilik, o zaman 100 kişiyiz. Hepimizde mobilde alışveriş yapacağız diye bir seferberlik. Pil bile alsak mobilden alacağız. Gömlek mobil, her şey mobil, tamamen mobil deneyimlemek istiyoruz. Sadece kendimiz değil, tüm ekosistem. Öyle bir kampanya yaptık ki bizim resepsiyon kargolardan yıkılıyor artık şirkete giremiyorsunuz.”</p> <p>“Dürüst çalışkan ve zamanında hizmet sunarsan; özel bir çaba sarf etmene, özel yeteneklerle donanmış olmana gerek yok.”</p>
Mehmet Kalay	2020	<p>“Veri bilimcilerinin çalıştığı bir startup'u ekosisteme dâhil etmek çok önemli. Bu sayede örneğin fiyat algoritmasını optimize etmek için şirketimizde çalışan yazılımcının bu startupta çalışması gerekli. Kısacası, platform işine girdiğinizde ekosistemi çalıştırmak zorundasınız”</p>
Aslan Saranga	2018	<p>“İşe 2013 yılında başladığımızda ki nispeten e-ticarete geç başlamış sayılırız. Yemeksepeti'nin epey yoğun çalıştığı dönemlerdi, bizim IT departmanımızda 1 kişi çalışıyor ve sadece bilgisayar tamiriyle uğraşıyordu. Günümüzde 40-50 kişilik bir IT ekibimiz var. Biz ona Domino's Teknoloji diyoruz, küçük bir startup şirketi gibi. Biz kendi yazılımımızı yazıyoruz, kendi uygulamamızı yapıyoruz, ihtiyacımız olan herhangi bir inovasyonu yapabiliyoruz.”</p>
Pınar Abay	2019	<p>“Ön ofis ile arka ofis arasındaki bariyerleri azalttık. Şubede gişede görev yapan arkadaşlarla bizzat çalıştık.”</p>
Süer Sülün	2019	<p>“Bizde normalde bir proje ortaya atılır, proje takımı oluşturulur, proje lideri belirlenir, bütçe belirlenir... Ya da tıpkı bunun gibi bir görev gücü oluşturulur, herkese belirli görevler verilir ve bir işi tamamlamaları beklenir. Artık bunu yapmıyoruz. “Arkadaşlar bir sorunumuz var” diyoruz. Biri gönüllü oluyor, “Ben bunu hallederim” diyor ve kendi ekibini oluşturarak sorunu birlikte çözüyorlar.”</p> <p>“Bu çabalardan en etkili şekilde faydalanmak için “sprint” tekniğini kullanıyoruz: Çok hızlı ataklar şeklinde yapılan toplantılar. Örneğin dört gün üst üste dört toplantı yapıyoruz. Bunu uluslararası arenada da uyguluyoruz. Brezilya'dan, Meksika'dan Arjantin'den, Türkiye'den gelen ekipler olarak bir yerde toplanıyoruz ve üç gün süren bir workshop yapıyoruz.”</p>
Selim Kervancı	2018	<p>“Bir toplantı düzenleyerek arkadaşlarımıza yeni stratejimizi, neden buna inanmamız ve güvenmemiz gerektiğini anlattık.”</p>
Caner Dikici	2018	<p>“Müşteriye iyi operasyonla, güler yüzlü ve hijyenik bir şekilde hizmet vermek ve onlara eğlenebilecekleri, kendini güvenli ve rahat hissedeceği ortamlarda sunum yapmak başarımızın temel yapıtaşlarından.”</p>
Doug McCillon	2017	<p>“Bu işe ilk başladığımda tüm çalışanlarıma The Everything Store kitabını vermiştim. Onlara bu kitabı okumalarını ve anlamalarını söyledim, sonrasında toplantılarda hep birlikte üzerine konuştuk.”</p>

Yapılan betimsel analiz sonucunda “yönlendirici dil” kategorisinden olan “yapılacak işlere yönelik açıklamalar” toplam 8 söyleşide yer almıştır. Bu söyleşilerdeki mesajlar analiz edildiğinde işlerin nasıl yapılacağına yönelik liderlerin tercih ettikleri birtakım yöntemlerin olduğu anlaşılmaktadır. Liderlerin işin yapılış şekline ve işleri yaparken çalışanların nasıl davranması gerektiğine yönelik açık bir iletişimi tercih ettiği görülmektedir. Çalışanların kimlerle iş yapacağı, mevcut ihtiyaçların ne olduğu ve iş yaparken hangi değerlere uyulması gerektiğinin liderler tarafından net bir şekilde dile getirildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca liderlerin işin nasıl yapılacağını çalışanlara net bir şekilde gösterebilmek için fiili olarak işin başına geçtikleri, yazılı ve görsel kaynaklardan faydalandıkları ve belirli aralıklarla toplantı ve workshop düzenledikleri söylenebilmektedir. Diğer bir bulgu ise kimi liderlerin çalışanlara işin nasıl yapılacağını açık açık söylemek yerine, onlara yetki vererek işin nasıl yapılması gerektiğini fark etmelerini sağlamak yönündedir.

Tablo 3. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- İşleri Etkileyen Geçmiş ve Gelecekteki Değişime Yönelik Bilgi Vermek

Lider	Röportaj Yılı	İşleri Etkileyen Geçmiş ve Gelecekteki Değişime Yönelik Bilgi Vermek
Soner Cankö	2018	<p>“Böyle bir dönemde bu zorunluluk bizi öyle bir noktaya götürdü ki Türkiye’de dijitalleşmeye dair tüm paydaşlarla oturup, riski minimize eden ama internetten yapılan ödemeyi de hızlandıran ortak bir çözüm üretmek üzerine düşündük. Ve bu anlattığım çerçevede ve tüm bu sürecin sonunda, bugün adına BKM Express dediğimiz ve altı seneyi geride bıraktığımız dijital cüzdandan fikrini bulduk.”</p> <p>“Ben göreve ilk başladığımda buraya kamu bankasından gelmiştim. Her gün sadece beyaz gömlek, lacivert takım elbise giyiyor ve bunun dışında hiçbir şey tercih etmiyordum. Öyle bir durumda dijital cüzdandan anlatan birisi olarak bir yere varamıyorsunuz. O kıyafet bile bir sınır, bir engel teşkil ediyor; çünkü paydaşlara, örneğin dört kişinin kurduğu bir startup’a gidiyorsunuz, dijital cüzdandan BKM Express entegre edelim diyorsunuz. Fakat orada bir garip karşılanıyorsunuz. O çocuklar şortla tişörtle, sen lacivert takım elbise ve beyaz gömlek giyen, kravatlı bir adamsın. Ne kadar şirin olursan ol hiç dijital değilsin. Kendi dünyalarından değil gibi duruyor. Anlamak ve anlamlandırmak çok önemliydi. Hemen dedik ki kelimelerimizi, cümlelerimizi, kıyafetlerimizi, her şeyimizi değiştirmemiz lazım.”</p> <p>“Girişimciliğin, geleceğe damga vuracağına olan inancımızla tek amacı Startup ekosisteminin büyümesine katkı sağlamak olan StartupDostu.com’u, kurumlara startup dostu olmaları için ilham vermek ve cesaretlendirmek üzerine hayata geçirdik.”</p> <p>“Her değişimin önce içte başlayacağını düşünüyoruz. Bu bağlamda BKM’de “deneyim” kültürüne son derece önem veriyoruz. Şirketimizde toplantı odalarımız dâhil pek çok ofis içi alanda ve hatta kahve otomatlarında dahi başlığı teşvik ediyoruz.”</p>
Erkan Kafadar	2020	<p>“Portföyümüz birçok farklı sektörden şirketi içinde bulundurduğu için şirket bazında uzmanlarımız çalışan profillerine, iş modellerine ve şirketin fiziksel şartlarına uygun şekilde alınması gereken önlemleri belirledi ve uygulamaya aldı.”</p> <p>“Dijital alandaki mevcut yatırımlarımıza devam etmek, şirketler bazında dönüşüm adımlarına odaklanıp şirketlerimizin finansal sağlığını korumak ve müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutmak asli hedeflerimiz.”</p>
Mehmet Kalay	2020	<p>“Buranın kodlama ekibi buranın kodlama ekibi olacak, buradaki ürün müdürü buranın ürün müdürü olacak ancak insanlar birlikte çalışacak” mantığıyla hareket ettik.”</p>
Aslan Saranga	2018	<p>“Bizim asıl hedefimiz GPS teknolojisi üretmek değil, onu kullanarak müşteri deneyimini iyileştirmek, GPS teknolojisi yalnızca IT departmanının değil şirketteki herkesin hedefinin parçası olmalı.”</p>

Tablo 3. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- İşleri Etkileyen Geçmiş ve Gelecekteki Değişime Yönelik Bilgi Vermek (Devamı)

Lider	Röportaj Yılı	İşleri Etkileyen Geçmiş ve Gelecekteki Değişime Yönelik Bilgi Vermek
Pınar Abay	2019	“Çalışanlarınızın kendilerini en rahat hissettiği şekilde işlerini yapmalarını sağlayacak bir kurum kültürü yaratamazsanız çoğunlukla başarısız olursunuz. Biz bu nedenle işe ING’nin duvarlarına “Kendin ol, turuncu ol” yazarak başladık.”
Mehmet Göçmen	2019	“Ben dijitalleşmeyi daima fırsat olarak görüyorum. Biz bunu önce kendi şirketlerimizde yaşam biçimi haline nasıl getiririz? Dijitali ve veriyi, kendi şirketlerimiz arasında sinerji ortamı olarak kullanarak nasıl yeni bir ekosistem oluştururuz?” “Biz sürekli değişime açık, cesur, çok kararlı ve katılımcı yönetimi destekleyen, değerlere sahip çıkan insanlardan oluşan bir topluluk olmak istediğimizi çok açık bir şekilde ortaya koyduk.”
Mustafa Seçkin	2019	“Yaptığımız her inovasyonu sadece ürün faydası açısından değil, sosyal ve yaşamsal fayda açısından değerlendiriyoruz. Önümüzdeki dönemde, bu düşünce sisteminin hayata geçeceğini düşünüyorum. Bu noktada biz, ana damarlarımızdan küçük kılcal damarlara kadar genişletebileceğimize odaklanıyoruz. Dönüşüm sürecindeki en büyük meydan okumalardan biri de bu... Zira bu işi tüm süreçlere dahil etmek, tüm organizasyonda benimsenmesini sağlamak ve kültüre entegre edebilmek kolay bir iş değil. İlk adım; iş modeliniz, çalışanlarınız, kurum kültürünüz gibi unsurları kapsıyor.”
Bobbi Brown	2014	Çalışanlarımdan biri beğenmediğim bir şeye verdiğim tepkiden dolayı bana gülüyor. Bir şeyi beğenmediğimde, “Alınma ama...” diye söze başlıyorum.
Ahmet Kırman	2019	“Dijitalleşme, kurumun her üyesinin benimsemesi gereken bir kültür.”
Doug McCillon	2017	“İşimizin en eski alanlarını yöneten insanlar da dijitalleşmeli. Çok sayıda insanın alışkanlıklarını değiştirmesini sağlamaya çalışıyoruz.”
Jeffrey R. Immelt	2017	“Organizasyonda dört veya beş seviye altındaki kişilere temas etme şansı yakaladım. Orada ders verirken, “Arkadaşlar eğer dünyanın en iyi teknoloji şirketi haline gelemezsek yandık, öldük, bittik” diyordum. Dijital sanayi alanıyla ilgili konuşurken de “B Planı yok. Bunu başarmak dışında şansımız yok. Bu mesajları her fırsatta tekrarladım.”
Engin Aksoy	2021	“Dijitalleşmeyi kullanarak toplumsal dönüşüme katkı sağlamak gibi hayati bir misyonumuz var. Bunun ilk adımını, kendimizi dönüştürmekten geçiyor. Amacımız, çalışanlarımızın ve organizasyonumuzun geleceğe hazır olmasını sağlamak.”
Colman Deegan	2019	“Hem çalışanlarımız hem de müşterilerimiz nezdinde daha dijital, daha çevik, daha hızlı ve daha basit bir şirket olmayı hedefliyoruz”

“İşleri etkileyen geçmiş ve gelecekteki değişime yönelik bilgi vermek” kategorisinin içeriğine yönelik mesajlara toplam 13 söyleşide rastlanmıştır. Bu söyleşilerin analizi sonucunda liderlerin genel olarak işleri etkileyebilecek gelecekteki değişimlere odaklandıkları ve bu doğrultuda çalışanlara mesaj verdikleri görülmektedir. Çalışanların ve organizasyonların geleceğe hazır olmaları, çalışanların alışkanlıklarını ve iş yapış şekillerini değiştirmeleri, teknolojinin takip edilmesi ve değişimin kültürün bir parçası olması gerektiğine yönelik mesajlar bu boyutun temel içeriği olarak göze çarpmaktadır. Liderlerin tüm paydaşlarla geleceğe yönelik fikir alışverişinde bulunacağı, yeniliklere açık olacağı, girişimciliği ve inovatif faaliyetleri destekleyeceği ve geleceğe yönelik önlemler alacağına dair mesajlar da ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, liderlerin değişime açık olduklarını ve geleceğe yönelik öngörülerini kararlı bir şekilde çalışanlara iletme arzusu içinde oldukları algılanmıştır. Ortaya çıkması muhtemel olan değişime yönelik gündelik eylemlerin geliştirilmesi, farklı fonksiyonlardaki çalışanların birlikte hareket etmesi, çalışanların kendilerini rahat hissedecek iş ortamlarına erişmesine yönelik ihtiyacın da liderler tarafından vurgulandığı görülmektedir. Esasında tüm bu mesajların içeriğinde liderlerin gelecekte ortaya

çıkabilecek fırsatların iş yaşam biçimi haline getirilmesine ve sinerji ortamı olarak kullanılmasına imkân vereceklerine dair görüşler yatmaktadır.

Tablo 4. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Şirket Başarısı ve Finansal Durum Hakkında Çalışanlara Bilgi Vermek

Lider	Röportaj Yılı	Şirket Başarısı ve Finansal Durum Hakkında Çalışanlara Bilgi Vermek
Soner Canko	2018	“Söyleyeceğim tanımı bulmuştum. ‘Dijital cüzdan’. ‘Bugün size dijital bir cüzdan anlatmaya geldim.’ diyerek başladım konuşmaya ve bitirirken de ‘Bugün size dijital cüzdanı anlattım.’ diyerek bitirdim. Aradan altı sene geçti, bu tanım hâlâ geçerliliğini ve gücünü koruyor. Başına bir de ‘Türkiye’nin’ ekleyip, ‘Türkiye’nin dijital cüzdanını’ elde ettik. Amacımız orada bunun yerel, Türkiye sınırları içinde bir cüzdan oluşunu, yani sınırlarımızı vurgulamak oldu.”

“Şirket başarısı ve finansal durum hakkında çalışanlara bilgi vermek” kategorisine yönelik mesajlar toplam 1 söyleşide yer almıştır. Liderlerin mesajlarında çalışanlara şirket başarısının nasıl ortaya çıktığına yönelik anekdotları aktarmadığı görülmüştür. Sadece bir söyleşide şirketin başarıya ulaştığı ürünün nasıl ortaya çıktığına yönelik çok kısa bir hikâye paylaşılmıştır. Bu söyleşi dışında şirketlerin başarısına ve finansal durumuna yönelik mesajlara rastlanmamıştır.

Tablo 5. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- İşe Yönelik Problemlerin Çözülmesine Yardım Etmek ve İşteki Gelişime Yönelik Tavsiyeler Vermek

Lider	Röportaj Yılı	İşe Yönelik Problemlerin Çözülmesine Yardım Etmek ve İşteki Gelişime Yönelik Tavsiyeler Vermek
Mehmet Kalay	2020	“Unvan bağımsız bu toplantılarda, çalışanların iş hayatına dair karşılaştıkları problemleri ilk ağızdan dinliyoruz. Toplantılarda kadın çalışanlardan alınan bu öneriler ve kulak verilen sorunlara yönelik, üç ay gibi kısa bir süre içinde çözüm geliştiriyoruz.”
Selim Kervancı	2018	“Şube ve Genel Müdürlük arasında iletişimi güçlendirmek için ‘Bugün Şubem Genel Müdürlük, Bugün Ofisim Şube’ ismini verdiğimiz bir proje hayata geçirdik. Bu kısaca, şubedeki çalışanın gelip Genel Müdürlük ekipleri ile vakit geçirmesi ve Genel Müdürlük çalışanlarının da şubelerde çalışmasıdır ki ne zorluklar yaşıyor ekipler bunları görüp daha hızlı çözebilirler. Bu vakte kadar çok iyi geri dönüşler oldu. Orada yaşanan sorunların çoğu çözüldü diyebiliriz.”
Faruk Eczacıbaşı	2018	“Kitapta da şunu anlatmaya çalıştım, dört tane faktör var ki endüstriyel yapılar bunları tanımıyor ve yeteri kadar geliştirmediler. Bunların yeni kuşak kurumların, hatta bireylerin kendisi için de şart olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”
Mustafa Seçkin	2019	“Önümüzdeki döneme baktığımızda eski yöntemlerimizden birçoğunun atıl kalacağı farkındayız. Şu anda onlardan tamamen vazgeçmedik, fakat yeniliklere ihtiyacımız olacağını da biliyoruz. Bu durum, çalışanlarımızın da farklı bir yeteneğe sahip olmalarını gerektiriyor. Yani eski dünyanın medya planına hâkim olup aynı zamanda dijitalleşmenin getirdiği pazarlama yeniliklerinin çok önünde olmak. Bu, iki farklı dilde ana dili gibi konuşabilen insanlar yetiştirmeye benziyor ve biz de bunu yapabilen pazarlamacılar yetiştirmeye çalışıyoruz.”
Zeki Konukoğlu	2019	“Sorumluluk verilmesini beklemeyin, siz üstlenin”

“İşe yönelik problemlerin çözülmesine yardım etmek ve işteki gelişime yönelik tavsiyeler vermek” kategorisine yönelik mesajlar toplam 5 söyleşide mevcuttur. Bu mesajlarda liderlerin hem problemlerin çözümüne yönelik hem de işteki gelişime yönelik tavsiyeler verdiği görülmektedir. Çalışanların problemlerinin dinlenmesi ve en kısa sürede problemlere çözüm getirilmesi liderlerin önem verdiği konuların başında gelmiştir. Problemlere yönelik uygulamalı ve somut çözümlerin bulunması ve çalışanların empati kurabilme yeteneğinin artırılması gerektiğine yönelik mesajlar dikkat çekmiştir. Liderlerin çalışanların işteki gelişimine yönelik tavsiyeler

vermekten kaçınmadıkları söylenebilir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanlara verdiği en önemli mesaj, mevcut iş yöntemleriyle birlikte gelecekteki iş trendlerine uygun şekilde kendilerini geliştirmesine yönelik olmuştur.

Tablo 6. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Ödüllendirilmek İçin Ne Yapılması Gerektiğini Açıklamak

Lider	Röportaj Yılı	Ödüllendirilmek İçin Ne Yapılması Gerektiğini Açıklamak
Mehmet Kalay	2020	“Müşterilerimiz de pizzasının nerede olduğunu gerçek zamanlı görebiliyor ve uygulama üzerinden motorcusunu notlandırabiliyor, biz de buna bağlı olarak iyi puanlar alan motorcularımıza daha fazla teşvik vereceğiz.”
Ahmet Kırman	2019	“Şişecam’ın geleceğine yön verecek fikirleri de ödüllendiriyoruz.”

“Ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiğini açıklamak” kategorisine ilişkin ifadeler toplam 2 söyleşide rastlanmıştır. Liderlerin çalışanların ödüllendirilmek için ne yapmaları gerektiğine yönelik mesajların yoğun şekilde olmadığı söylenebilmektedir. Analizi yapılan 2 söyleşi sonucunda, çalışanların ödül elde edebilmesi için iki hususa önem vermesi gerekmektedir. Bu hususlar müşteri memnuniyeti ve fikir üretimidir. Bu doğrultuda müşterilere eksiksiz hizmet sunan ve işletmelerin geleceğine yön veren fikirler üretebilen çalışanların ödül elde edebileceğine yönelik mesajlar bulunmaktadır.

Tablo 7. Yönlendirici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Performans Değerlemenin Nasıl Yapılacağını Açıklamak

Lider	Röportaj Yılı	Performans Değerlemenin Nasıl Yapılacağını Açıklamak
Soner Canko	2018	“Burada iş yaparsan değişimi yaşarsan bunun bir parçası olursun, ben dâhil artık şartlar bunun üzerine kurgulanmış durumda. Değişecek misin değiştirecek misin? Yoksa bu oyunda sana yer yok.”
Pınar Abay	2019	“Performans ölçümlerinin son derece şeffaf bir şekilde günlük bazda kontrol edilmesini sağlayan “Başarı Vitriini” programını da devreye aldık. Organizasyonu sorumluluk ve hedefle tüm birimlere dağıtarak, anlık olarak takip etmeye başladık.”
Süer Sülün	2019	“Yılsonundaki performans ve potansiyel değerlendirmelerimizi de değiştirdik. Artık tüm yöneticiler 360 derece değerlendirmelere tabi.”
Selim Kervancı	2018	“Örneğin, Bireysel Bankacılık ve Birikim Yönetimi’nde çalışanlarımıza gelir hedefi vermiyoruz, müşteri ihtiyacı karşılama hedefi veriyoruz.”
Ahmet Kırman	2019	“Performans Gelişim Sistemi “We for Success” kapsamında ise stratejimiz tüm çalışanlarımıza yön birliği sağlayan kurumsal ve bireysel performans hedefleri belirlemek.”
Jeffrey R. Immelt	2017	“Her bir şirketin içinde özel bir dijital organizasyon var. Şirketin ve dijital bölümün yöneticileri maaşlarına etki eden bazı ortak ölçütlere sahipler. Her 60 günde bir değerlendirme yapıyoruz. Şirketlerin dönüşüm süreci herkesin sorumluluğunda. Küreselleşme açısından bakıldığında her şirketi geliştirmekte olan pazarlarda kaç yöneticisi olduğuna göre değerlendiriyoruz.” “Temel odağı insanları notlamak olan performans yönetimi sistemimizi değiştirerek performans geliştirme yaklaşımını benimsedik. Bu yaklaşımda odak noktamız insanlara müşterilerimiz için daha iyi çıktılar ortaya koyabilmeleri için ihtiyaç duydukları ve istedikleri geri bildirimleri verebilmek.”

“Performans değerlemenin nasıl yapılacağını açıklamak” kategorisine yönelik ifadeler ise toplam 6 söyleşide yer almıştır. Liderlerin performans değerlemenin nasıl yapılacağına yönelik mesajları analiz edildiğinde genel olarak çalışanlara farklı türde hedeflerin verildiği ve performans sisteminde değişikliklere gidildiğine yönelik bulgular ortaya çıkmıştır. Liderlerin çalışanlara birtakım sorumlulukları ve hedefleri yüklemek istediği

görülmektedir. Bu hedefler hem bireysel hem de kurumsal içeriktedir. Çalışanlara müşteri ihtiyacını karşılama hedefinin de verilebileceğine yönelik mesajlar söz konusudur. Çalışanların performansının değerlendirilmesi için çalışanlara verilen bu hedeflerin ve sorumlulukların takip edilmesi gerektiğine ilişkin mesajlar da ortaya çıkan diğer bir bulgudur. Çalışanların performans değerlendirmesini etkileyen bir diğer unsur dijital dönüşüme sağlayacağı katkıyla ilgilidir. Bunun yanında değişime açık olup olmadıkları ve proaktif yaklaşım sergileyip sergilemedikleri de performans değerlendirmesini etkileyecek bir unsurdur. 360 derece değerlendirme sisteminin geçerli olduğuna ve son zamanlarda performans geliştirme yaklaşımının benimsendiğine dair görüşler söz konusudur. Liderlerin şeffaflığı sağlayan programlar oluşturularak performans değerlendirmesini tercih edeceği söylenebilmektedir. Son olarak şirket performansının değerlendirilmesi sürecinde ise, şirketlerin global pazardaki yönetici sayısının bir ölçüt olarak kabul edilebileceği mesajlarda yer almıştır.

Empatik dil kapsamında elde edilen sözel veriler Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da ayrı kategoriler altında yer almaktadır.

Tablo 8. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Çalışanı Takdir Etmek ve Cesaretlendirmek

Lider	Röportaj Yılı	Çalışanı Takdir Etmek ve Cesaretlendirmek
Mehmet Kalay	2020	"Dijital dönüşümü nasıl yaptığımız çalışma arkadaşlarımıza bağladığımız önemli bir başarı hikâyesi."
Pınar Abay	2019	"Bu modelin yapıtaşlarından olan kurum içi girişimcilik yaklaşımımızın temelinde inovasyon kültürü yer alıyor. Esnek İK uygulamalarımız, bu kültürü besleyen en güçlü yanlarımızdan biri. Bu uygulamalarımız sayesinde ING'de artık yaratıcılığa ket vurmeyen aksine geliştiren, girişimi özendirilen, hayal kurmanın önünü açan, adım atma cesaretini gösterebilen bir ruh yakalamış durumdayız." "Banka içinde yeni fikirleri PI-Platform for Innovation platformunda buluşturup geliştiriyoruz. Global olarak düzenlediğimiz bir Yenilikçilik Kampı'mız ve İnovasyon Fonu'muz var. Türkiye'deki çalışanlarımızın projeleri, ING bünyesindeki 40'tan fazla ülke arasında düzenlenen bu kamptan birincilik ödülleriyle, yatırım olarak dönüyor." "Her çeyrek gerçekleştirdiğimiz ve tüm banka çalışanlarını buluşturan bilgilendirme toplantılarında Turuncu Koltuk'ta oturan ben dâhil tüm yöneticilere açıklıkla her sorunun yönetilebileceği, Hodri Meydan denilebilen bir platform yarattık. Buna ek olarak, Turuncu Koltuk kavramını üst yönetim toplantılarına da taşıdık. Çalışanlar, İcra Kurulu toplantılarına katılmayı talep edebiliyor ve unvan bağımsız seçilen bir arkadaşımız toplantıya aktif katılım sağlayabiliyor. Yeni bir uygulama olarak, bankadaki genç yeteneklerle de üst yönetimi bir araya getirmek için buluşmalar düzenlemeye başlıyoruz. Tüm bu yenilikçi uygulamalarda amaç hiçbir hiyerarşi içermeyen açık iletişim kültürünü yerleştirebilmek."
Süer Sülün	2019	"Mekatronik ekibinin bu denli büyük bir başarıya imza atmış olması hepimiz için büyük bir gurur kaynağı." "Y kuşağı çalışanlarımız üst düzey yönetim kademesine, direktörlere "yeni teknoloji trendleri, dijitalleşme" gibi yapılandırılmış konular üzerine mentorluk yaptılar. 2019 yılında tersine mentorluk sürecinde yeni katılımcılarla ikinci tura başladık. Alışılmış mentorluk programlarını tersine çeviren yeni nesil bu yaklaşımı Türkiye'de sayılı şirket uyguluyor." "Tamamen gönüllülük esasına dayanan, Swarm ile oluşturulmuş bir kuluçka merkezimiz var. İnternet üzerinde çalışanlarımıza açık bir platformumuz var. Dönem dönem herkes fikrini koyuyor ve yönetimden hiçbir müdahale olmadan, çalışanlar bu fikirleri oyluyor. Son oylamada 2 bin kişinin oy verdiğini görüyoruz. Bu müthiş bir rakam." "Yine gönüllülüğe dayalı "Kamp" dediğimiz ve şirket dışında yapılan eğitimlerimiz var. Çalışanlarımıza, tıpkı startup programımızdaki gençler gibi eğitimler veriyoruz. Daha sonra işin en zor kısmı geliyor: "Shark Tank" (köpek balığı havuzu). Fikirlerini ve bunları gerçekleştirmek için gereken noktaları bize anlatıyorlar. Aslında bizden Venture Capital istiyorlar, biz de aklımıza yatanlara bu desteği sağlıyoruz."

Tablo 8. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Çalışanı Takdir Etmek ve Cesaretlendirmek (Devamı)

Lider	Röportaj Yılı	Çalışanı Takdir Etmek ve Cesaretlendirmek
Selim Kervancı	2018	<p>“Ben her ay bankanın farklı seviyelerinden genç arkadaşlarla bir araya geliyorum. Bir buçuk saatlik fikir alışveriş toplantıları dediğimiz toplantılar yapıyoruz. Onları dinliyoruz, onlar bankayı nasıl görüyor, neleri daha iyi yapabileceğimizi düşünüyorlar, beklentileri neler... Tüm bunları biz de onlardan öğrenmiş oluyoruz.”</p> <p>“Lider olarak benim en önem verdiğim şeylerden biri visible yani görünür olmak. Çalışanların bana kolayca ulaşabileceği mesajını ve izlenimini vermek.”</p> <p>“Kültür dediğimiz zaman bizim en fazla önem verdiğimiz diğer bir konu da “Speak up-Görüşleri Açıkça Dile Getirme”. Mesela Mart ayında Doğru Davranış-Conduct haftası gerçekleştirdik. Bu kapsamda müşteriye adil davranma, müşterilerin güvenliğini koruma, çalışanlarımızın gördükleri herhangi bir yanlış uygulamayı cesurca dile getirmeleri konularını konuştuk. Bizim kurum içerisinde HSBC-Confidential isiminde bir ihbar hattımız var. Buradan herhangi bir çalışanımız herhangi bir konuda yanlış gördüğü bir uygulamayı bildirebilir.”</p>
Mustafa Seçkin	2019	<p>“Unilever olarak gençlerin katılımcı oldukları ortamlarda çalışmalarını sağlamak istiyoruz. Bilginin belirli bir kesimde olduğu, gücün yönetim kurullarında toplandığı veya kıdemle ifade edildiği dönemi geride bırakıyoruz. Çalışanlarımızın daha katılımcı bir yapıyla kararların ve çözümlerin içinde oldukları, kültürel ve organizasyonel bir yolculuk içindeyiz.”</p> <p>“Benim için önemli olan basamaklar ise organizasyon ve kültür üzerine inşa ediliyor. Bu anlamda hiyerarşik yapıları sonuna kadar zorlayarak herkesin en iyi versiyonunu ortaya çıkarabileceği ve enerjilerini, kalplerini ortaya koyabileceği katılımcı bir yapıya sahip olmak.”</p>
Bobbi Brown	2014	<p>“Mükemmel bir fikirle geldiklerinde de onları kucaklayan ilk kişi benim. Onlara kesinlikle itibar veriyorum çünkü görüşmeler dışında tek başıma yaptığım bir iş yok. Bu yüzden çalışanlarımla iyi bir ilişkim var.”</p>
Pablo Isla	2016	<p>“İnsanlar karar verme konusunda daha özgür.”</p>
Ahmet Kırman	2019	<p>“Çalışanlarımızın fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri yeni alanlar oluşturuyor ve onlara etkili değerlendirme sistemleri sunarak fırsat eşitliği ve güvene dayalı bir kurum kültürünü tesis ediyoruz.”</p> <p>““NAR” adını verdiğimiz öneri geliştirme platformuyla çalışanlarımızı fikirlerini paylaşmaya teşvik ediyor, bu sayede şirketin geleceğinde söz sahibi olmalarını sağlıyoruz.”</p>
Jeffrey R. Immelt	2017	<p>“İnsanların çekincelerini ve kaygılarını ifade etmesine imkân tanımam ama sürece katılmayı isteğe bırakmam. Kimseyi dışarıda bırakmam.”</p>
Engin Aksoy	2021	<p>“Çözüm odaklı olmayı sağlayan ve çalışanları motive eden çevik çalışma şekli, çalışanlarımızın daha fazla inisiyatif almasına izin veriyor.”</p>

Tablo 8. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Çalışanı Takdir Etmek ve Cesaretlendirmek (Devamı)

Lider	Röportaj Yılı	Çalışanı Takdir Etmek ve Cesaretlendirmek
Jim Whitehurst	2016	<p>“Eğer iş birliği istiyorsanız insanları karar verme sürecine dâhil etmelisiniz.”</p> <p>“Açık organizasyon her seviyedeki çalışana sorumluluk duygusuyla hareket etmesi yönünde güç ve ilham verir.”</p> <p>“Örneğin birkaç yıl önce 3-5 yıllık stratejik hedeflerimizi belirlerken öncelikle takım liderleriyle konuşarak işe başladık. Onlar da daha sonra kendi takımlarıyla bağlantıya geçti. Sonuç olarak şirketin gideceği yere, kıdemli liderlerin beyin fırtınasıyla değil cepheye çok yakın, süreci etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olacak en yeni bilgiye haiz insanlardan geri bildirim alarak karar verdik.”</p> <p>“Açık organizasyon gerektiğinde temel kuralları belirlemek konusunda çalışanlarına güvenir ve bu “öz yönetim” kendini beklenmedik şekillerde gösterebilir.”</p> <p>“Geleneksel organizasyonların aksine açık organizasyonlarda kararlar konuya hâkim kişiler tarafından verilir, organizasyonun veya takımın dışından genel olarak sorumlu kişi tarafından değil.”</p> <p>“Liderin görevi çalışanların şirketin misyonuna inanmasını sağlamak ve onlara inisiyatif sağlayabilecek bir yapıyı yaratarak imkânsız gibi görünen hedeflere ulaşmalarını sağlamaktır.”</p>
Nihat Kırmızı	2019	<p>“Müşteriye yakın olma, hızlı karar alabilme, olaylara göre davranış biçimi geliştirme, tüm ekibin aynı amaca odaklanmasını sağlama ve bunun için dayanışma ve güven doğamızda var.”</p>
Zeynep Bodur Okyay	2019	<p>“Ortak aklı kullanmaya önem veriyoruz. Kolektif liderliğe geçiş ile birlikte katılımcı yönetim anlayışı devreye giriyor. Bu da ekiplerin önemini artırıyor. Gruptaki herkesin tüm potansiyellerini etkin ve verimli kullanmaya; bilgi, birikim, bilinç, bakış açısı üretme gücünü işe katmalarını sağlamak için ortam yaratmaya çalışıyoruz.”</p>
Ali Kibar	2019	<p>“Geleceğimizi planlarken çalışma arkadaşlarımızı dinliyor, onlardan gelen geri bildirimleri değerlendiriyoruz. En alttan en üst kademeye kadar çalışma arkadaşlarımızın fikirlerine değer veriyor ve ortak akılla hareket etmeyi önemsiyoruz.”</p>

“Empatik dil” kategorisinden olan “çalışanı takdir etmek ve cesaretlendirmek” toplam 14 söyleşide yer almıştır. Bu söyleşilerin analiz edilmesi sonucunda genel olarak çalışanların fikirlerinin ve önerilerinin ortaya çıkmasına yönelik ortamın hazırlanması gerektiği ifade edilmiştir. Yaratıcılığın, girişimlerin ve yeniliklerin özendirilmesi de bu hususta ortaya çıkan bir bulgudur. Çalışanların kaygılarını ve endişelerini ifade edebilecekleri, yanlış gördükleri uygulamaları ve hataları yöneticilerine çekinmeden aktarabilecekleri bir iş ortamının oluşturulması liderler tarafından arzu edilen bir durumdur. Liderlerin üzerinde durduğu diğer konu çalışanların karar ve çözüm süreçlerine katılması ve kendilerine özerklik sağlanması gerektiğine yöneliktir. Çalışanlarla fikir alışverişinin yapılması, hiyerarşinin söz konusu olmadığı açık iletişimin sağlanması, işletmelerin geleceğini kurgularken çalışanlardan geri bildirimler alması ve bu süreçte çalışanların bilgi, birikim ve bakış açılarından yararlanılmasına yönelik gereklilik liderler tarafından vurgulanmıştır. Çalışanların kendilerini yönetmesine izin verilmesi, yöneticilere ulaşımının kolaylaştırılması, üst yönetim toplantılarına katılmalarına imkân tanınması ve yöneticilere sorularını yöneltebilecekleri platformun oluşturulması gerektiğine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte tersine mentorluk uygulaması ile çalışanların da yöneticilere belirli konularda mentorluk yapabileceğine ilişkin mesajlar da söz konusudur. İşletmelerin elde ettiği başarılarında çalışanların katkısının ve çabasının takdir edildiğine yönelik bulgu da elde edilmiştir.

Tablo 9. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Profesyonel Gelişime/Kariyere Destek Vermek

Lider	Röportaj Yılı	Profesyonel Gelişime/Kariyere Destek Vermek
Erkan Kafadar	2020	“Bu yeteneklerin yüksek performansa dönüşmesini sağlamak için kariyer gelişim ihtiyaçlarına uygun gelişim fırsatları sunmak gerekir.”
Mehmet Kalay	2020	“Bizim 2. en önemli özelliğimiz de kendi içimizde mutfakçı motorcu olan kişileri franchise’larımız yapmamız. Haliyle, işi bilen kişiler aynı zamanda yönetimi de devraldığı için operasyonel maliyetler düşüyor. Bizim 120-130 tane franchise’ımız var. 1996 senesinden beri sistemde olan franchise’ların 50’ye yakını bu modelle oldu. Bu da demek oluyor ki sistemin yüzde 35- 40’ı motorculuktan mutfakçılıktan franchise’lığa geçmiş kişilerden oluşuyor.”
Pınar Abay	2019	“Avrupa, Kuzey ve Latin Amerika, Asya ve Avustralya’da toplamda 40 ülkede bireysel ve kurumsal müşterilerine hizmet sunan ING Grubu’na birçok kilit pozisyon için yönetici ihraç ediyoruz. Üst ve orta kademelerde 2014 yılından bugüne 106 çalışan, kısa ve uzun dönemli olmak üzere ING Grubu ülkelerinde görevlendirilerek yurtdışına gönderildi.” “Bugün artık yüzde 50’nin üzerinde kadın çalışan oranına sahip bankamızda, grup müdürü ve üzeri seviyede kadın oranı yüzde 39. Genel Müdür Yardımcısı düzeyindeki kadın oranımız ise yüzde 44. Ayrıca memnuniyetle söylemeliyim ki yönetim kurulundaki kadın oranımız yüzde 50. Bu gurur verici rakamlara nasıl ulaştık? Kadın çalışanlarla etkin bir iletişim kanalı kurarak, onları dinleyerek ve iş-özel yaşam dengelerine katkıda bulunmaya çalışarak, kariyer yollarını destekleyerek bu sonuca ulaştık.”
Süer Sülün	2019	“Yetki devrini özendiriyoruz. Çalışanlarımız hedefleri ve istekleri doğrultusunda çalışmak istedikleri pozisyonlara aday olabiliyor.”
Mehmet Göçmen	2019	“Sabancı İleri Veri Analitiği Akademisini kurduk. Orada üniversiteyle birlikte, mevcut insanlarımıza bu işler konusunda değişik kademelerde eğitim veriyoruz. Şimdiye dek 62 arkadaşımız oradan mezun oldu. Bu sayı, artarak devam edecek.”
Bülent Eczacıbaşı	2019	“İş dünyası ve Toplumumuz açısından baktığımızda ise tablo aslında oldukça net. Kadınların iş hayatında sayı ve ağırlıklarının yükselmesi, topluma karşı önemli bir sorumluluğu yerine getirmenin mutluluğundan öte, iş hayatına kadınların katılımıyla oluşan çeşitlilik karar kalitesini de artırıyor.”
Dani Reiss	2019	“Winnipeg’de mevcut olan 1.250 kişilik işgücünün üzerine Manitoba’da 770’den fazla kişiye eğitim verdik ve onları işe aldık.”
Caner Dikici	2018	“Burger King kurum kültürünün arkasında sürekli eğitim yer alıyor. Eğitime ve insan yetiştirmeye çok önem veriyoruz.”

Tablo 9. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Profesyonel Gelişime/Kariyere Destek Vermek (Devamı)

Lider	Röportaj Yılı	Profesyonel Gelişime/Kariyere Destek Vermek
Ahmet Kırman	2019	<p>“Geleneklerimizden güç alırken “birlikte gelişir ve geliştiririz” anlayışıyla bilgi seviyeleri, deneyimleri ve yetkinlikleri açısından alanlarında uzmanlaşmaları için çalışanlarımızın gelişimini yaptığımız çalışmalar ve sunduğumuz imkânlarla destekliyoruz.”</p> <p>““Dijital Dönüşüm Okulu”nda çalışanlarımıza dijital dönüşüme yönelik birçok eğitim veriyor, dijitalleşme ve inovasyon konularında önde gelen uzmanların katılımıyla çalışanlarımıza yönelik çeşitli etkinlik ve seminerler düzenliyoruz.”</p> <p>“Çalışanlarımızı ve çalışan adaylarımızı Şişecam Topluluğu’nda profesyonel yaşamı deneyimlemeye davet ediyoruz.”</p> <p>“Yetenek yönetimi sürecimizi bir başarı yolculuğu olarak tanımlayan Global Yetenek Yönetimi Sistemi “Journey” sayesinde çalışanlarımızı potansiyellerini en yüksek seviyede gerçekleştirmeleri ve gelişimlerini sağlamaları için destekliyoruz.”</p> <p>“Çalışanlarımızın gelişimine destek olmak ve yetkinliklerini artırmak için “Şişecam Akademi” çatısı altında kişisel gelişim, kurumsal gelişim ve liderlik odak alanlarında iş okullarımız var.”</p>
Doug McCillon	2017	<p>“Sürekli devam eden bir eğitim sürecimiz var. İnsanlara, okumaları için, içinde HBR parçalarının da olduğu kaynaklar veriyoruz. İnsanlar farklı şekillerde öğreniyorlar. Bazıları bir vaka çalışmasıyla durumu gerçekten iyi anladıklarını söylerken bazıları içinse durum çok daha kavramsal.”</p> <p>“Çalışanların kariyerlerine ilk başladığı alt kademeyi, başlangıç noktasını doğru seviyede belirlemelisiniz ki böylece bir öğrencinin ya da kariyer inşa etmek isteyen birinin bir giriş noktası olsun. Sonrasında ise kademeleri uygun aralıklarla ayırmalıyız ve doğru desteği vermelisiniz ki böylece insanlar istediği kadar yükseğe çıkabilsin.”</p>
Engin Aksoy	2021	<p>“Bir diğer aksiyonumuz ise kariyer yönetimi yaklaşımımızda “beceri” odaklı bir yapıya gitmek oldu. Özellikle ReSkilling ve UpSkilling akademilerimiz ile hem mevcut rollerinde çalışanlarımızı güçlendirmeye hem de onların yeni rollere hazırlanmalarına destek oluyoruz.”</p>
Ömer M. Koç	2019	<p>“Topluluğumuzu geleceğe taşıyacak insan kaynağımızı ve kurumsal yetkinliklerimizi geliştirmeye devam ediyoruz.”</p>
Ali Kibar	2019	<p>“Çalışma arkadaşlarımızın sahip olduğu potansiyeli ortaya koyabileceği imkânlar yaratıyoruz.”</p> <p>“Çalışma arkadaşlarımızın kendilerini geliştirebileceği eğitimler düzenliyor, onlara grup içinde farklı kariyer imkânları sunuyoruz.”</p>

“Profesyonel gelişime/kariyere destek vermek” kategorisine ilişkin ifadeler toplam 13 söyleşide yer almıştır. Bu ifadeler analiz edildiğinde liderlerin, çalışanlara kariyer ihtiyaçlarına yönelik gelişim fırsatlarının ve yeni iş imkânlarının tanınması gerektiğine yönelik algıları söz konusudur. Bu doğrultuda çalışanların kariyer yollarının desteklenmesi, iç terfi imkânlarına sahip olması, yeteneklerini en üst düzeyde ortaya koyabilmeleri için destek verilmesi gerektiğine yönelik mesajlar ortaya çıkmıştır. Çalışanların güçlenmesi, yeni iş rollerine hazır olması, yetkiye sahip olması, vak’a yöntemleri gibi farklı kaynaklar aracılığıyla öğrenme imkânlarına sahip olması liderler tarafından önemsenen diğer başlıklardır. Bununla birlikte çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinlik açısından gelişiminin sağlanması ve çalışanlara işe yönelik eğitimlerin verilmesine yönelik gereklilik diğer önemli bir mesaj niteliğindedir. Ayrıca liderler, çalışanların yurtdışında görev yapma imkânına sahip olacağı uygulamaları da gündeme getirmiştir. Daha spesifik bağlamda ise, kadın çalışanların kariyer yollarının desteklenmesi ve kararlara katılımının sağlanmasına yönelik ihtiyacı da liderler vurgulamıştır.

Tablo 10. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Çalışanın İş Tatminiyle ve Profesyonel İyi Oluşuyla (İş Ortamındaki İnsanlar, Para ve Dışarıdaki Hayatın Kalitesi) İlgilenmek

Lider	Röportaj Yılı	Çalışanın İş Tatminiyle ve Profesyonel İyi Oluşuyla (İş Ortamındaki İnsanlar, Para ve Dışarıdaki Hayatın Kalitesi) İlgilenmek
Erkan Kafadar	2020	<p>“Borusan Grubu olarak çalışanlarımızın sağlığı en temel önceliğimiz. Devlet organlarından ve uzmanlardan aldığımız yönlendirmeler doğrultusunda çalışanlarımızın ve paydaşlarımızın sağlığını korumak için tüm önlemleri alıyor ve onların güvenliğini tehlikeye atmadan işlerimizin sürekliliğini koruyoruz.”</p> <p>“Üretim lokasyonlarına ya da ofise gitmesi gerekmeyen çalışanlarımız evden çalışma yöntemine geçiş yaptı.”</p> <p>“Müşteri odaklı servis/ürün anlayışı artık tüm dünyada sağlam bir yer edindi. Aldığımız klasik yöntemlerin yanı sıra çalışanlarımızı bir iç müşteri gibi değerlendirerek alınan önlemlerle ilgili memnuniyetlerini ve kendilerini güvende hissedip hissetmediklerini aşama aşama ölçtük.”</p> <p>“Bunun yanı sıra devam eden süreci aktif şekilde yönetmek adına çalışanlarımızı fiziksel ve psikolojik sağlıklarını nasıl koruyabilecekleriyle ilgili yönlendirecek etkinlik ve eğitimlerimizi sürdürüyor, çalışanlarımızı yakından takip ediyoruz.”</p>
Pınar Abay	2019	<p>“Yeni nesiller artık çok daha esnek ve yaratıcılığı destekleyen ortamıyla ve iş yapış biçimiyle ilham veren, dönüşüme liderlik eden kurumlarda çalışmak istiyor. Biz ING’de bunu sağladık.”</p> <p>“Çalışanlarımız artık işe “kendilerini” getirebiliyor, kendileri gibi davranabiliyorlar. Herhangi bir kalıba uymak gibi bir zorunlulukları yok. İş ortamımızdan çalışma koşullarına sektörümüzde bu alanda ezber bozduk. Bugün artık işten bunaldığımızda ofisimizde gitar çalabilir, bisiklete binebilir, basketbol ya da masa tenisi hatta PlayStation oynayabilirsiniz. Bunları yapmak için mesai dışı saatlerini beklemenize gerek yok. Çalışma saatlerinizi kendiniz belirleyebilirsiniz. Yine bankacılık sektöründen ve genel olarak özel sektörden farklı olarak haftada iki gün, ofise hiç gelmeksizin istediğiniz yerden çalışabilirsiniz. Ya da isterseniz yazları İzmir ofisimizden çalışabilirsiniz.”</p> <p>“Biz ING’de kıyafetleri de serbest bırakıyoruz. Kıyafet politikamız “Tarzın ne ise o.” Toplantılarımız da tek tipten oldukça uzak. Çalışanlar ayrıca, merak ettikleri departmanlarda geçici süreyle çalışabiliyor.”</p>
Selim Kervancı	2018	<p>“Stratejiyi hayata geçirmek için üstünde durulması gereken en önemli konulardan biri de kültürel dönüşümdü. Çalışma arkadaşlarımızın nasıl daha rahat bir ortamda ve daha yüksek motivasyonla çalışabileceğini bulmaktı. Bu bağlamda, binamıza, çalışma alanlarımıza yatırım yaptık. Açık alan konsepti getirdik. Bugün HSBC Türkiye’de ben dâhil hiç kimsenin kapalı ofisi yok. Hepimiz açık ofiste çalışıyoruz. -Benim alanım yok, bizim alanımız var- diyoruz.”</p> <p>“Kimsenin masası yok, çalışanlarımız bilgisayarlarını alıp işlerini ortak alanlarda yapıyor, başka bir departmandaki arkadaşını görüyor ve onunla sohbet ediyor, ondan birtakım şeyler öğreniyor. Bu da insanların birbirini daha iyi tanımasını sağlıyor.”</p> <p>“Ayrıca çalışanlarımıza haftada bir gün uzaktan çalışma imkânı verdik. Dolayısıyla iş-yaşam dengesini de ön plana çıkardık. Kısa bir süre önce esnek çalışma saatleri uygulamasını hayata geçirdik. Çalışanlarımız, çalışma saatlerini tercihlerine göre ayarlayabiliyorlar.”</p> <p>“Banka içinde “HSBC On Air” isimli bir sosyal ağ oluşturduk ve burada da tüm şube ve Genel Müdürlük çalışanları fotoğraflarını koyabiliyor, hislerini ve önerilerini paylaşıyorlar. Facebook’un HSBC versiyonu gibi düşünebilirsiniz. Bunları sadece iş odaklı olarak verimlilik açısından değil, çalışanların duygusal durumunu da beslemek için yapıyoruz.”</p>
Mustafa Seçkin	2019	<p>“Unilever’de genç yetenekleri elde tutmak için izlediğimiz bir strateji klasik çalışma biçimlerinden uzaklaşmamız.”</p>

Tablo 10. Empatik Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Çalışanın İş Tatminiyle ve Profesyonel İyi Oluşuyla (İş Ortamındaki İnsanlar, Para ve Dışarıdaki Hayatın Kalitesi) İlgilenmek (Devamı)

Lider	Röportaj Yılı	Çalışanın İş Tatminiyle ve Profesyonel İyi Oluşuyla (İş Ortamındaki İnsanlar, Para ve Dışarıdaki Hayatın Kalitesi) İlgilenmek
Sabri Sözen	2019	<p>“Volvo Cars şirketlerinde doğum sonrasında kanuni haklarınızın üzerine, maaşınızın yüzde 80’ini alarak 6 ay izin alabilirsiniz. Ve bunu sadece anneler değil, babalar da kullanabilir. Volvo Car Turkey olarak biz de bu uygulamaya keyifle dâhil olup yasal doğum izni süresiyle birlikte, aynı imkanları tüm çalışanlarımıza sunmaktan mutluluk duyuyoruz.”</p> <p>“Belirli günlerde ofisi kapatıyoruz ve çalışanlarımıza istedikleri yerden çalışma özgürlüğü veriyoruz. Örneğin Day at Work konseptimizde, 100 kişi çalışıyorsa 80 adet masa var ve kimsenin standart bir masası yok. Üst düzey yöneticiler de dâhil olmak üzere herkes, sabah geldiğinde boş olan bir masaya geçip orada çalışıyor.”</p>
Ahmet Kırman	2019	<p>“İnsan kaynakları süreçlerimizde küresel entegrasyon ve adaptasyon çalışmalarına çok önem veriyoruz.”</p> <p>“Farklı kuşakların birbirinden kolaylıkla öğrenebildiği bir çalışma ortamımız var. Ayrıca geleneklerimizden beslenen kurum kültürümüzü farklı kuşakların beklentilerini karşılayacak şekilde adapte ediyoruz.”</p> <p>“İş yerinde çalışma barışının ve takım ruhunun geliştirilmesini sağlayan sosyal ortamları destekliyor, çalışma arkadaşlarımızı sanat, spor gibi ortak paydalarda bir araya getirecek çalışmaları hayata geçiriyoruz.”</p>
Engin Aksoy	2021	<p>“Büyüme hedeflerimizi gerçekleştirirken ana odağımız “mutlu paydaşlar yaratmak” olmaya devam edecek. Başka bir deyişle, mutlu müşteri, mutlu iş ortağı ve mutlu çalışan hedefiyle çalışmalarımızı sürdürüceğiz.”</p>
Jim Whitehurst	2016	<p>“Açık organizasyon içsel motivasyona, yani para ya da güç gibi dış teşviklerin tam tersine insanların içinde onları motive eden şeylere dokunur.”</p>
Ali Ülker	2021	<p>“Yeni Normal”le birlikte çalışma ortamı çok fazla değişti. Arkadaşlarımızın yalnızca üçte biri ofiste. Bu noktada sosyal aidiyet konusu önem arz ediyor. Toplantılar daha hedef odaklı ve kısa tutulmalı, uzun vadede mümkün olduğu kadar azaltılmalı.”</p>
Nihat Kırmızı	2021	<p>“Doğa Sigorta, tamamen evde çalışma modeli ile bu süreci başarıyla yürütüyor. Teknolojiye yaptığımız yatırımlar ve personelimizin bu konudaki eğitimine verdiğimiz önem sayesinde uzaktan çalışmanın devamına karar verdik.”</p>
Zeynep Bodur Okyay	2021	<p>“İletişimi hiç kesmedik. Hem kulağım, gözüm hep onlardaydı hem de sürekli bilgilendirme yaptık. Kaygıyı azaltmanın en iyi yollarından biri bilgilenmek kadar, insanlık hallerini paylaşmak. Benim çalışanlarla bir araya gelip onları dinlediğim periyodik CEO kahvaltıları var. Bu toplantıları online platforma taşıdık. Bu buluşmalar, bir nevi kuşaklararası buluşma gibi oluyor. Gençlerin bakış açısını duymak, onların derinlerini, çözüm önerilerini dinlemek, birbirimizden öğrenmek ve beslenmek her zaman çok önemliydi, pandemi döneminde daha bir anlam kazandı. Birlikte olma duygumuzu, dijitalde de olsa yaşamaya gayret ettik ve sanırım başardık da...”</p>
Ali Kibar	2019	<p>“Gerek çalışma arkadaşlarımız gerekse de paydaşlarımızla ilkeler doğrultusunda kalıcı ve sağlam ilişkiler geliştiriyoruz. Çünkü biliyoruz ki, mutlu olmayan bir ekipten, memnuniyet verici bir sonuç beklenemez.”</p> <p>“İş dışında da bir arada olabileceğimiz etkinlikler düzenliyoruz. Örneğin üç yıldır düzenlediğimiz spor şenlikleriyle birlikte mücadele etme ve takım olarak çalışma kültürünü pekiştiriyoruz.”</p>

“Çalışanın iş tatminiyle ve profesyonel iyi oluşuyla (iş ortamındaki insanlar, para ve dışarıdaki hayatın kalitesi) ilgilenmek” kategorisine yönelik ifadeler toplam 12 söyleşide yer almıştır. İş yapış şekillerinden iş ortamına kadar çalışanların mutluluğunun ve memnuniyet düzeyinin artmasının önemli olduğuna yönelik ifadeler vardır. Çalışanların sağlığı ve güvenliği liderler için öncelikli konumdur. Esnekliği ve yaratıcılığı destekleyen iş

ortamlarının ve iş yapış şekillerinin oluşturulması, esnek çalışma sisteminin uygulanması, uzaktan çalışma sistemine geçiş yapılması, çalışanların işletme içinde hangi fiziksel alanda çalışacağına karar vermesi ve işini yerine getirirken arkadaşlarıyla sohbet etmesine yönelik ihtiyaçlar liderler tarafından vurgulanmıştır. Benzer şekilde açık alan konseptinin getirilmesi, kıyafet serbestliğinin tanınması, öğrenmeyi mümkün kılan iş ortamlarının oluşturulması ve rotasyon uygulamasıyla çalışanların istediği departmanda görev yapmasına yönelik mesajlar da söyleşilerde yer almıştır. Çalışanlar iç müşteri gibi görülerek işe ve organizasyona adaptasyon süreçlerinin takip edilmesi gerektiğine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bunların dışında, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sosyal ağların oluşturulması, sanatsal ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi de liderlerin üzerinde durduğu diğer bir konudur.

Anlam verici dil kapsamında elde edilen sözel veriler Tablo 11 ve Tablo 12’de ayrı kategoriler altında yer almaktadır.

Tablo 11. Anlam Verici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Şirketten Ayrılan/Daha Önce Başarı Kazanmış/Hayranlık Duyulan Kişilerin Hikâyesini Anlatmak

Lider	Röportaj Yılı	Şirketten Ayrılan/Daha Önce Başarı Kazanmış/Hayranlık Duyulan Kişilerin Hikâyesini Anlatmak
Sami Kariyo	2019	“1980’li yılların ortası, iş hayatına yeni başladığım dönemlerdi. Çok iyi bir tüccar olan amcamın müşterileri takip ettiği kendine özgü bir sistemi vardı. Her müşteriye özel bir dosya bulunuyordu. Amcam her müşterinin cari hesabını kurşun kalemle bu dosyalarda tutardı. Normal şartlarda dosyanın girişinde müşterinin ismi, iletişim bilgileri, carisi gibi genel bilgiler yer alırken, amcamın sisteminde durum bambaşkaydı. Amcam müşterileri değerlendirirken ilk sıraya o müşterinin karakter değerlendirmesini yazardı. O kişiyi karakteriyle tasnif ederdi. İlk başta, büyük ciroya sahip müşteriden ziyade neden düşük cirolu ancak çok düzgün karakterli müşteriye farklı bir eğilim gösterdiğini anlayamamıştım. Gerçekten de ödemelerine en sadık insanlar o düzgün karakterli insanlar arasından çıkıyor ve bu insanlar sizleri asla hayal kırıklığına uğratmıyor.”
Hayrettin Çaycı	2019	“Rahmetli Koç ilk yatırımlarda tasarrufa çok önem verilmesi gerekliliğini vurgularken, arsanın ihtiyaca ve ilerideki büyümelere uygun seçilmesi gerektiğini anlatır.” Binanın ihtiyaçtan 1 metrekare dahi büyük olmamasına dikkat edilmesi gerektiğini belirtir. En çarpıcı sözü de şu olur: ‘Yatırımda arsa altındır, üzerine bina yapılıncaya gümüş olur, içerisine makine konulunca değeri tenekeye dönüşür.’
Cemalettin Sarar	2019	“Saray fabrikasını Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi’ne taşımak ve arsasını almak için babamla beraber randevu alıp Eskişehir Organize Sanayi Müdürlüğü’ne gittik ve Ankara yolu üzerinde bir yer beğendik. Ben orada konuşmalara dâhil oldum. Müdür Bey’e, ‘Bu arsanın yan tarafını bize verin’ dedim. O, ‘Buraya İstanbul’dan bir giyim firması gelecek’ deyince ben, ‘Yan yana konfeksiyon fabrikası olur mu?’ diye sordum. Babam da ‘Oğlum yan yana fabrikalar olsun ki Eskişehir konfeksiyon şehri olsun, hatta 100 tane olsun ki giyim sanayi şehrimizde oluşmuş olsun’ dedi. Daha sonra o yan taraftaki arsa da bize nasip oldu. İlk fabrikamızı Sarar olarak yaptık. Yandaki arsaya da ilk yaptığımız fabrikanın aynısını CCS fabrikası olarak 3 kardeşin adına kurduk. Bu benim için bir gurur oldu. 1983’te babamın söylediği sözler hala kulağımda çınlıyor. Tabii ki kaliteli yaparsan dünyanın neresinde olursan ol, o müşteri seni bulur ve gelir ziyaret eder.”
Öget Kantarcı	2019	“Koç Üniversitesi’nden mezun oldum, Peugeot’da ticari araç sorumlusu olarak işe başladım. İyi bir üniversiteden mezun olmuştum, çok iyi derecede yabancı dilim vardı. Dolayısıyla masa başında bir iş yapacağımı düşünüyordum. Ancak üç ay boyunca Peugeot’da görevim ticari araç teslimatı yapmak oldu. Hatta teslim edilecek araçları bana yıkattılar. Bu durumu sorguladığımda, o dönemki yöneticim Yüksel Sungurtekin bana çok önemli bir hayat dersi verdi, ‘Çalışırken ismini bir ceket gibi düşünüp her sabah kenara asacaksın’ dedi. Bu ders bana çalışma hayatında hiçbir şeyi kişisel olarak almamayı öğretti.”

“Anlam verici dil” kategorisinden olan “şirketten ayrılan/daha önce başarı kazanmış/hayranlık duyulan kişilerin hikâyesini anlatmak” toplam 4 söyleşide yer almıştır. Liderler başka kişilerin hikâyelerini anlatarak çalışanlara mesaj vermeyi pek tercih etmemiştir. Tespit edilen mesajlarda liderler, başarılı olmuş kişilerin düşünce yapısının, eylemlerinin ve kalıplaşmış söz öbeklerinin çalışanlara iletilmesi hususunda istekli olabilmektedir. Bunun yanında, yaşanmış hikâyelerden çıkarılan derslerin ve değerli kişilerle yaşanmış anekdotların çalışanlara aktarılacağı söylenebilmektedir.

Tablo 12. Anlam Verici Dil Kapsamında Elde Edilen Sözel Veriler- Şirketteki Diğer Kişilerle Uyum Sağlamak İçin Öğüt Vermek

Lider	Röportaj Yılı	Şirketteki Diğer Kişilerle Uyum Sağlamak İçin Öğüt Vermek
Pınar Abay	2019	"Ben hep başarılı insanların başarılı insanları çektiğine inanırım. Bu nedenle de oluşturduğumuz ekibin sadece birbirine saygı duyması değil, aynı zamanda birbiriyle iyi anlaşması da önemliydi. Bunu sağlamak için yönetim ekibimizi bir liderlik koçu ile birlikte İskoçya'da gözlerden uzak bir yere götürdük. Orada geçirdiğimiz zaman ve birbirimizle paylaştıklarımız çok kısa sürede aramızda çok güçlü bir bağ oluşmasını sağladı."
Jeffrey R. Immelt	2017	GE Aviation'dan biri bir keresinde bana "Predix şu anda bende olan fonksiyonların tamamını içermiyor." diye serzenişte bulunuyordu. İyi bir yazılım geliştirmenin iteratif yani adım adım şekillenen bir süreç olduğunu bildiğimden dolayı kendisine şunu hatırlattım: GE Aviation Boeing'in 747-8 jet uçağına ve 787 Dreamliner'ına yönelik GENx motorunu geliştirirken ilk aşamada düşük basınç türbinini hatalı tasarlamıştı. "Çalışma arkadaşlarına karşı daha destekleyici olmalısın." dedim kendisine.

"Şirketteki diğer kişilerle uyum sağlamak için öğüt vermek" kategorisine yönelik ifadeler toplam 2 söyleşide yer almıştır. Söyleşi sayısının az olmasından da anlaşılacağı üzere, liderlerin, çalışanların diğer kişilerle olan uyumuna yönelik pek mesaj vermediği tespit edilmiştir. Mevcut söyleşilerde ise diğer kişilerle uyum sağlamak için saygılı olmanın yanında, iyi anlaşmanın önemine dikkat çekilmiştir. Ayrıca, çalışanların iş arkadaşlarına karşı daha destekleyici olması durumunda uyumun sağlanabileceğine yönelik mesajlar tespit edilmiştir.

Liderlerin verdikleri mesajların içeriği görev süreleri kapsamında da analiz edilmiştir. Tek bir işletmede en fazla 10 yıla kadar görev yapan liderlerle yapılan söyleşi sayısı 21'dir. Bu söyleşiler incelendiğinde liderlerin genel olarak yapılacak işlere yönelik açıklamalar yaptığı, işleri etkileyen geçmiş ve gelecekteki değişime ilişkin bilgi verdikleri, çalışanların profesyonel gelişimine/kariyerine destek vermeye çalıştıkları, çalışanların iş tatminiyle ve profesyonel iyi oluşuyla ilgili oldukları, çalışanları takdir etmeye ve cesaretlendirmeye yönelik mesajlarının olduğu, performans değerlendirmenin nasıl olacağına dair bilgi verdikleri, işe yönelik problemlerin çözülmesine yardım etmeye çalıştıkları ve çalışanların işteki gelişimine ilişkin tavsiyeler verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiğine yönelik bilginin aktarıldığı iki söyleşi bulunmaktadır. Şirket başarısı ve finansal durum hakkında bilginin verildiği bir söyleşi söz konusudur. Bunun dışında, şirketteki diğer kişilerle uyum sağlamak için öğütün yer aldığı yine bir söyleşi bulunmaktadır. En fazla 10 yıla kadar görev yapmış olan liderlerin şirketten ayrılan/daha önce başarı kazanmış/hayranlık duyulan kişilerin hikâyesini anlatmadığı tespit edilmiştir.

Tek bir işletmede 10 yıldan fazla görev yapmış liderlerle yapılan söyleşi sayısı 12'dir. Söyleşilerde yer alan liderlerin görev süreleri 12 yıl ile 40 yıl arasında değişmektedir. En az 12 yıldan bu yana tek bir işletmede görev yapan liderlerin mesajları incelendiğinde, şirketin başarısı ve finansal durumu ile çalışanların ödüllendirilmesi için ne yapmaları gerektiğine yönelik mesajlarının bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu liderlerin verdikleri mesajlar ağırlıklı olarak çalışanların takdir edilmesi ve cesaretlendirilmesi, profesyonel gelişime/kariyere destek verilmesi, çalışanların iş tatmini ve profesyonel iyi oluşuna yönelik bilgilerin verilmesi, yapılacak işlerin açıklanması, işleri etkileyen geçmiş ve gelecekteki değişime ilişkin bilgilerin verilmesi ve şirketten ayrılan/daha önce başarı kazanmış/hayranlık duyulan kişilerin hikâyesinin anlatılmasıyla ilişkilidir. Bunun dışında, performans değerlemenin nasıl yapılacağı iki farklı lider tarafından ifade edilmiştir. İşe yönelik problemlerin çözümü ve işe yönelik tavsiyeler bir lider tarafından ifade edilmiştir. Şirketteki diğer kişilerle uyum sağlamak için öğüt vermeye yönelik mesajlar yine bir lider tarafından ifade edilmiştir.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma işletmecilik alanındaki e-dergilerde yer alan lider söyleşilerinden yola çıkarak, çalışanlarla ilgili mesajların motivasyonel dil açısından incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda motivasyonel dil boyutlarından olan yönlendirici dil, empatik dil ve anlam verici dil çerçevesinde liderlerin söyleşileri analiz edilmiştir. Söyleşiler kapsamında liderlerin şirketin başarısı ve finansal durum hakkında çalışanlarına yönelik bilgi verme çabası içinde olmadığı algılanmıştır. Şirketin başarısı ve finansal durum hakkında bilgi veren sadece bir lider mevcuttur. Genel bağlamda, liderlerin şirketin başarısının nasıl ortaya çıktığına ve içinde buldukları finansal duruma yönelik içerik paylaşmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir husus çalışanların ödüllendirilmesiyle ilgilidir. Söyleşiler kapsamında liderlerin çalışanların ödüllendirilmek için ne yapmaları gerektiğine ilişkin pek fazla bilgi aktarmadığı görülmüştür. Bu kapsamda bilginin yer aldığı sadece iki söyleşi mevcuttur. Ortaya çıkan bu durum, ödüllendirilmeye ilişkin işletme kurallarının, politikalarının ve prosedürlerinin açık ve net olmasıyla ilişkili olabilir. İşletme politikasına ve insan kaynakları uygulamalarına dayanarak çalışanlar ödül elde edebilmesi için ne yapması gerektiğinin farkında olabilir. Dolayısıyla, ödüllendirilmenin çalışanlar tarafından bilinen ve farkına varılan bir süreç olduğu düşünüldüğünde, liderlerin bu hususa yönelik açıklamalarda bulunmaması anlaşılır olabilir.

Liderlerin genel olarak yönlendirici dil unsurlarına söyleşilerde yer verdiği görülmüştür. Yönlendirici dil boyutunda liderlerin özellikle yapılacak işlere yönelik açıklamalarının olduğu ve işleri etkileyen geçmiş ve gelecekteki değişime yönelik bilgi verdiği ortaya çıkmıştır. İşlerin doğru ve eksiksiz bir şekilde yapılması, işe yönelik ihtiyaçların neler olduğunun belirlenmesi ve iş yapış sürecinde hangi değerlere uyulması gerektiğinin netleştirilmesi liderlerin önem verdiği bir konudur. İşlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için liderlerin işe yönelik çalışanlara açıklama yapmayı tercih edebileceği görülmektedir. Yine işleri etkilemesi öngörülen geçmişteki ve gelecekteki değişimlere ilişkin çalışanlara bilgi verilmesi iş kapsamında önceden tedbir almayı ve işe ilişkin proaktif yaklaşım sergilemeyi mümkün kılabilir. Gelecekteki gelişmelere ve yeniliklere açık olunması, yenilikçi ve girişimci bir yapının oluşturulması ve değişim kültürünün benimsenmesi doğrultusunda liderler çalışanlarına mesaj verebilmektedir.

Liderlerin söyleşileri kapsamında empatik dil boyutlarına yönelik ifadelerin sıkça görüldüğü tespit edilmiştir. Empatik dil boyutlarından olan çalışanı takdir etmek ve cesaretlendirmek, profesyonel gelişime/kariyere destek vermek, çalışanın iş tatminiyle ve iyi oluşuyla ilgilenmek liderlerin üzerinde daha çok durduğu konulardır. Liderlerin empatik dil unsurlarına daha çok değinmesi çalışanların ihtiyaçlarına önem verdiğini ve çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkına vararak iletişim kurduğunu gösterir. İşletmelerde en önemli kaynaklardan birisi olan çalışanların işletme içindeki ve dışındaki memnuniyeti ve mutluluğu yapılan işin niteliğine yansımaktadır. Çalışanların gelecek kaygısı içinde olmaması, fikir ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Ürün ve hizmetin nitelikli şekilde üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde işinden ve dışarıdaki hayatından memnun olan çalışanların kritik bir işlevinin bulunması liderleri daha çok empatik dil unsurlarını benimsemeye itiyor olabilir. Söyleşiler empatik dil kapsamında incelendiğinde de liderlerin, çalışanların fikrini rahatça ifade edebileceği iş ortamının oluşturulması, kararlara katılımının sağlanması, kariyer ihtiyaçlarının giderilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, iş yapış şekillerinin değiştirilmesi, duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde önemli mesajlarının bulunduğu görülmüştür.

Liderlerin anlam verici dil boyutlarına yönelik içerikleri çok fazla kullanmadığı görülmüştür. Anlam verici dil kapsamında şirketten ayrılan/daha önce başarı kazanmış/hayranlık duyulan kişilerin hikâyesinin anlatılması ve şirketteki diğer kişilerle uyum sağlamak için öğüt verilmesi çalışanlar için önem teşkil etmeyebilir. Özellikle günümüz işgücünün büyük çoğunluğunun Y kuşağından oluştuğu düşünüldüğünde, başka kişilerin hikâyesini anlatarak ve kendilerine öğüt vererek onları motive etmek doğru bir yaklaşım olmayabilir. Bu çalışanların başkalarından bağımsız olarak işlerini yerine getireceğini ve sadece kendi fikirleri ve düşünceleriyle hareket edebileceğini unutmamak gerekir. Dolayısıyla liderlerin de özellikle Y kuşağı çalışanlarının kişilik ve iş yapış özelliklerini düşünerek anlam verici dil unsurlarına çok fazla değinmediği düşünülebilir.

Liderlerin görev süreleri ile motivasyonel dil unsurlarının kullanımı arasındaki ilişki de incelenmiştir. En fazla 10 yıla kadar görev yapan liderler ile nispeten daha uzun süreli görev yapan (12-40 yıl arası) liderlerin

çalışanların takdir edilmesi ve cesaretlendirilmesi, profesyonel gelişime/kariyere destek verilmesi, çalışanların iş tatmini ve iyi oluşuyla ilgilenilmesi, yapılacak işlete yönelik açıklamaların yapılması ve işleri etkileyen geçmiş ve gelecekteki değişime ilişkin bilgilerin verilmesi yönünde mesajlarının bulunduğu tespit edilmiştir. Nispeten daha uzun süreli görev yapan liderlerin (12-40 yıl arası) şirketten ayrılan/daha önce başarı kazanmış/hayranlık duyulan kişilerin hikâyesine ilişkin bilgi verdiği görülürken, kısa süreli görev yapan liderlerin (en fazla 10 yıla kadar) ise bu boyuta ilişkin bilgi paylaşmadığı tespit edilmiştir. Kısa süredir görev yapan (en fazla 10 yıla kadar) liderler performans değerlendirmenin nasıl yapılacağına, işe yönelik problemlerin çözülmesine ve çalışanların işteki gelişimine ilişkin tavsiyeler verdikleri görülürken, nispeten daha uzun süreli görev yapan liderlerin (12-40 yıl arası) ise bu doğrultuda bilgi paylaşmadığı ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

- Conger, J. A.** (1991). Inspiring Others: The Language of Leadership. *Academy of Management Executive*, 5 (1), 31-45.
- Ergül, H. F.** (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79.
- Holmes, W. T., & Parker, M. A.** (2017). Communication: Empirically Testing Behavioral Integrity and Credibility as Antecedents for the Effective Implementation of Motivating Language. *International Journal of Business Communication*, 54 (1), 70-82.
- Ling, B., & Guo, Y.** (2020). Affective and Cognitive Trust as Mediators in the Influence of Leader Motivating Language on Personal Initiative. *International Journal of Business Communication*, 00 (0), 1-23.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J.** (1995). Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344.
- Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., & Kopf, J.** (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*, 37 (3-4), 235-248.
- Mert, İ. S.** (2011). Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi. Balıkesir Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 197-214.
- Mert, İ. S., Keskin, N., & Baş, T.** (2011). Motivasyonel Dil (Md) Teorisi ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 243-255.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G.** (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5 (10), 43-63.
- Sıgri, Ü.** (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınevi.
- Sullivan, J. G.** (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
- Sun, P. C., Pan, F. T., & Ho, C. W.** (2016). Does Motivating Language Matter In Leader-Subordinate Communication?. *Chinese Journal of Communication*, 9 (3), 264-282.
- Wang, C. W., Hsieh, C. T., Fan, K. T., & Menefee, M. L.** (2009). Impact of Motivating Language on Team Creative Performance. *Journal of Computer Information Systems*, 50 (1), 133-140.
- Wirsching, S. G., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W.** (2015). Motivating Language as a Mediator Between Servant Leadership and Employee Outcomes. *Management Research Review*, 38 (12), 1234-1250.