

Yayın Geliş Tarihi: 13.12.2018
Yayına Kabul Tarihi: 16.10.2019
Online Yayın Tarihi: 05.06.2020
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.496953

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 22, Sayı: 2, Yıl: 2020, Sayfa: 775-791
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

YÖNETİCİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİLİN ASTLARLA ETKİLEŞİM DÜZEYİNDEKİ ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI¹

Buket AKDÖL*
Serra Aybeniz ŞAHİN**

Öz

Yöneticilerin astlarıyla iletişim kurarken kullandıkları dil, astlarıyla geliştirdikleri ilişkide önemi yadsınamayacak etkiye sahip bir değişkendir. Sullivan 1988 yılında Motivasyonel Dil Teorisini geliştirmiş ve ardından gelen araştırmacılar yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dilin performans ve iş tutumları gibi çeşitli çıktılarla ilişkisini irdemişlerdir. Bu çalışmada da benzer şekilde yöneticilerin astlarıyla iletişimde kullandığı motivasyonel dilin, astlarıyla etkileşimlerinin niteliği üzerindeki rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla Mayfield, J., Mayfield, M ve Kopf, J. (1995) tarafından geliştirilen motivasyonel dil ölçeği ve Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998) tarafından geliştirilen lider üye etkileşimi ölçeği kullanılarak oluşturulan anket formu aracılığıyla Otomotiv Distribütörleri Derneği'ne üye olan otomotiv şirketlerinin beyaz yakalı çalışanlarından veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda motivasyonel dilin tüm boyutlarının lider üye etkileşiminin tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu ve motivasyonel dilin lider üye etkileşiminin kalitesine pozitif yönde ve anlamlı şekilde etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyonel Dil Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi, Liderlik, Motivasyon, Otomotiv Sektörü, Türkiye.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Akdöl, B. & Şahin, S.A. (2020). Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin astlarla etkileşim düzeyindeki rolü: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2), 775-791.

¹ Bu makale Serra Aybeniz ŞAHİN'in Dr. Öğr. Üyesi Buket AKDÖL danışmanlığında yazdığı tezsiz yüksek lisans projesinden türetilmiş bir çalışmadır.

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-7613-9856, bakdol@istanbul.edu.tr

** İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, ORCID: 0000-0002-1649-0628, serraaybeniz@gmail.com

THE ROLE OF MOTIVATIONAL LANGUAGE OF THE MANAGERS AT THE QUALITY OF LEADER – MEMBER EXCHANGE IN AUTOMOTIVE INDUSTRY²

Abstract

The language of managers is an essential factor at the process of employee motivation. Sullivan (1988) declared Motivational Language Theory and, his followers conducted researches about the importance of managerial usage of language at the process of motivation and leadership. The purpose of this paper is to evaluate the role of motivational language of manager at the quality of leader-member exchange at automotive industry in Turkey. The motivational language scale developed by Mayfield, J., Mayfield, M & Kopf, J. (1995) and the leader-member exchange scale developed by Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998) are used as assessment tools. Findings show that all dimensions of motivational language are related with all dimensions of leader-member exchange and, there is a significant effect of motivational language on the quality of leader-member exchange.

Keywords: Motivational Language Theory, Leader Member Exchange Theory, Leadership, Motivation, Automotive Industry, Turkey.

GİRİŞ

Yöneticiler kullandıkları dilin motive etme rolüyle astlarını olumlu tutum, davranış ve sonuçlara yöneltebilmektedirler. Bu varsayımın paralel bir şekilde son yirmi yıldır özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde toplanan verilerle, yöneticinin kullandığı motivasyonel dil ile iş tatmini, işe devamsızlık, çalışanın özyeterliliği, liderle etkileşim, performans, stratejik değerlere bağlılık konuları arasındaki ilişki araştırılmaktadır (Mayfield vd., 1998; Mayfield vd., 2009; Mayfeld vd., 2012). Bu çalışmada da benzer bir şekilde yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisi irdelenmektedir.

Liderlik yaklaşımındaki değişimler sonucu, geleneksel liderlik yaklaşımlarının günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayamadığı; daha insan (ilişki/destek) odaklı liderlik yaklaşımlarının öne çıktığı anlaşılmıştır (Akdöl, 2015). Liderlik yaklaşımlarındaki bu ilişki odaklı gelişimle liderlik sürecinde dikkate alınması gereken bir değişkenin, liderin astlarına karşı kullanmış olduğu motivasyonel dil olduğu ileri sürülebilir. Liderlik sürecinde yöneticinin kullandığı dilin rolü ve önemi yönetim literatüründe yeterince ilgi görmemiş bir alandır. Özellikle 1950-1990 yılları arasında yapılan araştırmalarda, iletişimin önemi kısmen vurgulanmış olmakla birlikte, yöneticinin kullandığı dilin bireysel ve örgütsel sonuçlarına fazla değinilmediği görülmektedir (Sharbrough vd., 2006). 20 yüzyılın sonlarında başlayan araştırmalarla liderin astlarıyla iletişim kurarken kullanmış olduğu dilin; belirsizliği azaltma, empati kurma ve anlam oluşturma işlevlerini içerdiği ortaya konmaktadır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995, s. 1998).

² This article is a study derived from a non-thesis master's project written by Serra Aybeniz ŞAHİN under the supervision of Buket AKDÖL.

Motivasyonel dil teorisi çerçevesinde ele alınabilecek bu özelliklerin, beyaz yakalı çalışanlarla yöneticilerin etkileşimindeki rolünü irdelemek bu çalışmanın temel amacıdır.

MOTİVASYONEL DİL TEORİSİ

Motivasyonel dil teorisi Sullivan'ın 1988 yılında Academy of Management dergisinde yayınlanan makalesi ile ortaya atılmıştır. Sullivan öncelikle 'yöneticinin ne söylediği çalışanın motivasyonunu etkiler' varsayımından yola çıkmaktadır. Ayrıca yönetsel iletişimin işlevlerini üç kategoride toplamıştır, bunlar:

'-Çalışanın belirsizliğini azaltma ve bilgisini artırma işlevi,

-Çalışanda bir insan olarak öz-değer hissini örtük biçimde onaylama işlevi

-Çalışana işinde yol gösterebilecek bilişsel şema ve senaryoların oluşturulmasını (işin anlamlandırılmasını) kolaylaştırma işlevidir' (Sullivan, 1988, s. 104).

Sullivan mevcut motivasyon teorilerinin yukarıdaki üç kategoriden sadece ilkinde, belirsizliği azaltmak için bilgi vererek yönlendirme işlevine, odaklandığını vurgulamaktadır. Geleneksel motivasyon teorileri çalışanların ihtiyaçlarına (kapsam) veya beklentilerine (süreç) odaklanan teorilerdir. Belirsizliği azaltıcı -bilgi verici - bir dilin kullanımı ile iletişimde mesaja gömülü çağrışımları doğru değerlendirmeyi ve sosyal kabul görmeyi kolaylaştırmak mümkündür ve bu yolla, geleneksel motivasyon teorilerinin odaklandığı şekilde, sadece ihtiyaç ve beklentileri dikkate alarak motivasyon artırılabilir. Örneğin yöneticinin çalışan ihtiyaçları hakkında bilgi toplaması, başarı hedeflerini ortaya koyması, rol gereklerini açıklaması, ödül ve ceza sistemi hakkında bilgi vermesi gibi eylemler, pek çok kapsam ve süreç teorisi kapsamında çalışanın motivasyonunu artırmak için yeterli görülmektedir. Bu eylemleri gerçekleştirmek için yukarıda sayılan işlevlerden ilki (çalışanın belirsizliğini azaltma ve bilgisini artırma işlevi) yeterli görülmektedir. Tüm motivasyon teorileri çalışanları –yani özünde insanları- bilginin peşinden koşan, gerekli bilgiyi aldığında ona uygun davranışını uyarlayacak bireyler olarak görmektedir. Burada dilin işlevinin insanın inanç ya da davranışlarını değiştirecek bilgiyi iletmekten ibaret olduğu düşünülmektedir. Ancak Sullivan'a göre dilin motive etmedeki işlevi bilgi paylaşmakla sınırlı değildir, bu nedenle mevcut motivasyon teorileri de dar bir çerçeveden dilin işlevini değerlendirmektedir. Dilin 'anlam oluşturma' işlevi motivasyon teorileri tarafından göz ardı edilmiştir. Sullivan, çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için dilin '*çalışanda bir insan olarak öz-değer hissini örtük biçimde onaylama*' ve '*çalışana işinde yol gösterebilecek bilişsel şema ve senaryoların oluşturulmasını (anlam oluşturulmasını) kolaylaştırma*' işlevlerinin de kullanılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bir başka deyişle, motivasyon sağlayan iletişim, yukarıda sayılan dil işlevlerinden sadece ilki ile değil, tüm işlevlerin bir çeşitliliği ile mümkündür. Özetle, motivasyonel dil teorisi ile, motivasyonel dilin üç işlevi tanımlanmakta ve yöneticinin bu çoklu dil kullanımı

ile çalışanın motivasyon düzeyi üzerinde daha fazla etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Sullivan, 1988, ss. 104-106).

Motivasyonel dil teorisi, yukarıda sıralanan varsayımlardan yola çıkarak, yöneticilerin astlarla iletişim kurarken kullandıkları konuşma tarzını (konuşma tipi, söz edinimleri, konuşma edinimleri) üç grupta sınıflandırmaktadır. Bu konuşma tarzı ya da söz edinimleri Sullivan (1988) tarafından etki söz, edim söz ve düz söz olarak tanımlanırken; Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından yön verici dil, empatik dil ve anlam oluşturuçu dil olarak adlandırılmıştır. Her üç söz edimi birbirinden farklı işlevleri üstlenen ve çakışmayan rollere sahip olsa da birbirini bütünleyen bir yapıya sahiptir. Bir başka deyişle üç söz edimi motivasyonel dilin alt boyutlarını oluşturmakta ve yöneticiler bu üç alt boyut bir arada kullanarak motivasyonel bir dil kullanmaktadır. Motivasyonel dilin alt boyutları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

Etki Söz (perlocutionary acts) - Yön Verici (Belirsizliği Azaltıcı) Dil

Sullivan (1988) bu boyutu belirsizliği azaltıcı role sahip etki söz olarak adlandırmaktadır. Etki söz (yön verici dil), bir söz söyleme yoluyla bir eylemin yapılması veya yaptırılması olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin bir işin nasıl yapılacağına ilişkin verdiği talimatlar ve açıklamalar etki söze örnek verilebilir. Etki söz genellikle iş çıktılarını (performansı) artıracak niteliksel ve niceliksel tüm bilgilerin paylaşılması için kullanılmaktadır. Yönetici bu tarz bir dil kullanımıyla çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirerek, yüksek performans sergilemelerini beklemektedir. Ayrıca yöneticinin etki söz kullanımı ile çalışanların endişe seviyeleri ve görevlerinde karşılaştıkları karmaşaların azalması beklenmektedir. (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995; Mert vd., 2011).

Edim Söz (illocutionary) - Bağ (human-bonding) oluşturuçu (Empatik) Dil

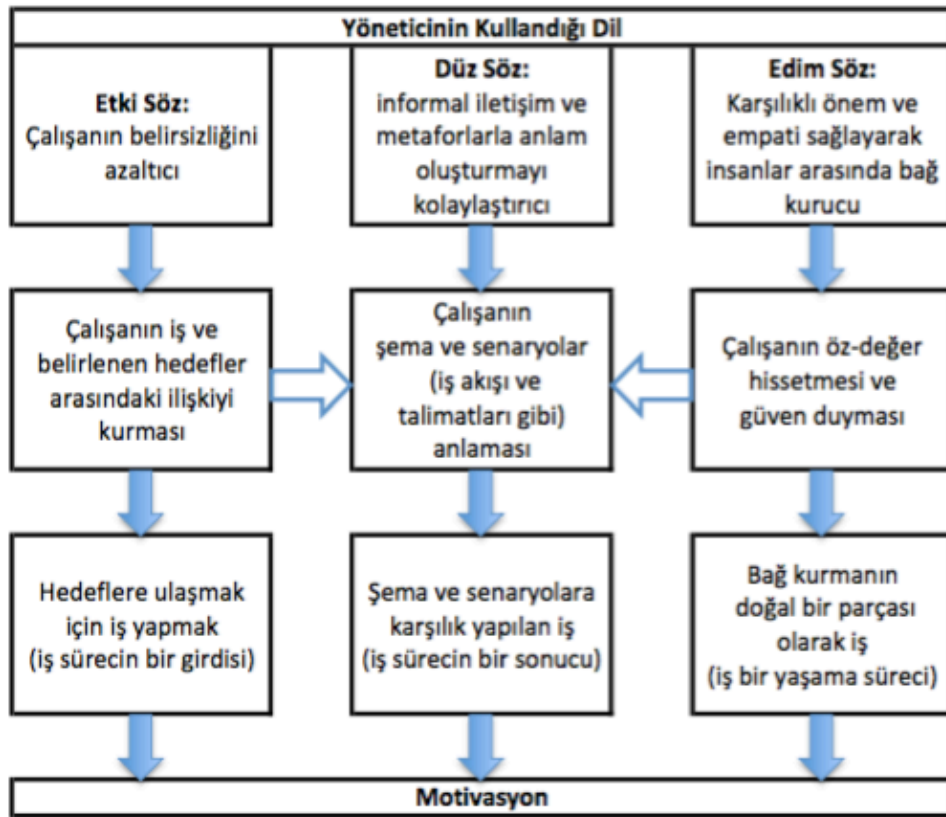
Sullivan (1988), tarafından edim söz olarak adlandırılan bağ oluşturuçu dil, diğer araştırmacılar tarafından empatik dil olarak da anılmaktadır. Empatik dil yöneticinin çalışanı sadece bir ast olarak görmeyi dışında insani özelliklerini de fark ederek değerlendirmesi ve ilgi göstermesi amacıyla başvurulan bir dildir. Yönetici, empatik dil kullanarak çalışanın sevgisini ve sadakatini artırması, çalışanın da yöneticiye fayda sağlama gayretinden ötürü performansının arttığı gözlemlenmektedir (Sharbrough vd., 2006). Empatik dil, sözle birlikte gerçekleştirilen davranışı, duyguların aktarılmasını da içermektedir. Empatik dil çoğunlukla yönetici astın performansını değerlendirdiğinde kullanılmaktadır. Örneğin, “*Sonuçlandırdığınız projenin müşteri tarafından övgü ile karşılanması neticesinde sizinle aynı takımda olmaktan gurur duyuyorum.*” ifadesi yöneticilerin duygusunu paylaşarak astı ödüllendirdiğinin göstergesidir (Mert vd., 2011).

Düz Söz (locutionary) - Anlam Oluşturuçu Dil

Sullivan (1988) düz söz olarak adlandırdığı anlam oluşturuçu dil, yöneticinin sözleriyle çalışanlara organizasyonda ortak paylaşılan değer ve kuralları, örgüt kültürünü aktarmasıdır. Anlam oluşturuçu dil, kültürel normların çalışanlarca

işselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu işselleştirme doğrudan olabileceği gibi, yöneticinin davranışları, söylentiler veya hikâyeler aracılığıyla da sağlanabilmektedir. Örneğin, “Genel Müdür bile yemekhanede herkes gibi sıraya girer ve yediği yemeğin ücretini öder.” ifadesi o şirkette kimseye imtiyaz gösterilmediği olarak yorumlanır (Mert vd., 2011). Bu motivasyonel dil tipi, lider ve ast arasındaki iletişimde daha önce kullanılmamış bir boyut kazandırmaktadır. Çalışanın şirketin kültürel değerini anlayarak, iş tanımına göre performansını arttırması beklenmektedir.

Şekil. 1 Yöneticinin Dil Kullanımının İş Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Sullivan (1988), s. 110.

Sullivan dört hipotezden yola çıkarak Motivasyonel Dil Teorisini test etmiş ve Şekil.1’de gösterildiği gibi, yöneticinin motivasyonel dil ile çalışan motivasyonunu etkilemesi sürecine ilişkin bir model ortaya koymuştur. Sullivan’ın hipotezleri:

- Motivasyonel dilin üç boyutu birbirini destekler şekilde kullanıldığında motivasyon artar.

- Sadece etki sözün kullanımı, üç boyutun bir arada kullanımının ortaya çıkaracağı motivasyon düzeyini sağlayamayacaktır.

- Rol çatışma ve görev belirsizliğinin düşük olduğu bir organizasyonda toplam iletişimin içinde informal iletişimin oranı yüksek olacaktır. Bu durumda bilişsel şema ve senaryoların (anlamın) oluşturulması (düz söz) motivasyonu daha çok artıracaktır.

- Edim söz ile karşılıklı önem ve empati sağlanarak yönetici ve çalışan arasında güvene ve öz-değere dayalı bir bağ oluşmasıyla motivasyon artacaktır.

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

Graen ve Haga'nın 1975 yılında ileri sürdüğü Dikey İkili Bağlantı Modeli'ne dayanan Lider Üye Etkileşimi (LÜE) teorisinin temeli yöneticilerin tüm astlarına karşı tek tip davranış sergilemediği varsayımı bulunmaktadır (Dansereau vd.,1975, ss. 46-79). LÜE'ne göre yönetici ile lider arasındaki ilişkinin düzeyi iki farklı kategoride incelenebilir; bunlar “grup içi” (yüksek kaliteli) ve “grup dışı” (düşük kaliteli) etkileşimdir (Akdöl, 2017, s. 53).

Grup içi etkileşim

Genellikle yönetici için kilit noktada yer alan, saygın ve güvenilir kişilerden oluşmaktadır. Yöneticiye daha yakın ve karar almada sorumluluk sahibi olan, işinde daha fazla performans göstermek isteyen üretken çalışanlarla geliştirilen yüksek kaliteli etkileşimdir. Yönetici ve ast arasında oluşan duygusal bağlılıktan beslenen bir etkileşim biçimi olduğu söylenebilir. Yöneticinin desteğine, formel ve informal ödülleri çalışana sunması; çalışanın ise yöneticinin verdiği görevlerde ekstra çaba sarf etmesi söz konusudur (Akdöl & Menteş 2017, s. 862; Çalışkan, 2009, s. 221).

Grup dışı etkileşim

Yöneticinin çalışanlarla daha az bireysel etkileşim kurduğu; astların görev tanımlarının ve belirtilen çalışma saatlerinin dışına çıkmadığı, daha yüksek performans göstermeye yani iş sözleşmesinin maddelerinin dışına çıkmaya pek hevesli olmadıkları, yönetici ile ast arasında karşılıklı güven, saygı ve hoşlanmanın eksik olduğu düşük nitelikli bir etkileşimdir. Çalışanlar grup dışı etkileşimde yöneticileriyle sadece görev odaklı bir ortaklık geliştirilebilmektedir (Akdöl & Arikboga, 2017; Baran, 1997, s. 500).

Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

Çalışan ile yönetici arasındaki düşük (grup dışı) ve yüksek (grup içi) etkileşimin oluşmasında pek çok faktör etkilidir. Bu faktörler Lider-Üye Etkileşiminin Boyutlarını oluşturmaktadır. LÜE ilk olarak Dienech ve Liden (1986) ‘katkı, sadakat ve etki’ olarak üç boyutta incelemiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995) ise, LÜE alt boyutları olarak ‘sadakat, saygı ve güven’ faktörlerini ele almıştır. Liden ve Maslyn (1998), Dienech ve Liden’in 1986’da ortaya koyduğu katkı, sadakat ve etki

boyutlarına profesyonel saygı ve güven boyutlarını eklemiştir. Güven boyutu sadakat boyutu ile görüldüğünden daha sonra dört boyutlu yapı tercih edilmiştir (Arslantaş, 2007, s. 163). Sonuçta Liden ve Maslyn (1998), LÜE boyutlarını etki, katkı, sadakat ve profesyonel (mesleki) saygı olmak üzere dört kavramda açıklamaktadır (Davis & Gardner, 2004, s. 459).

Etki

Lider ve üyelerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemesini ifade etmekte, Schriesheim ve arkadaşlarının (1999: 63-114) ortaya koyduğu beğenme boyutu ile benzerlik göstermektedir. Lider ile üye arasındaki karşılıklı beğenmenin ve hoşlanmanın varlığında, LÜE'nin olumlu yönde gelişeceği ileri sürülmektedir. (Arslantaş, 2007, s. 163). Dienesch ve Liden (1986) etki boyutunu; "*Etkileşimin tarafları arasında iş ya da profesyonel değerlerden çok kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişki*" olarak tanımlamaktadır. Sadece iş ilişkisine dayalı olarak kurulmuş olan ilişkide, etki boyutunun önemi yoktur ya da çok azdır. Yapılan araştırmalara göre, iş yerinde "çok yakın arkadaşım" diyebileceği biri olması iş görenin o iş yerine daha fazla bağlanmasını ve işine daha bağlı olarak çalışmasını sağlamaktadır (Baltaş, 2013, s. 71). Bununla birlikte kişiler arasındaki bireysel etkileşimin ön planda olduğu durumda etki boyutunun kalitesi güçlüdür (Baş vd., 2010, s. 1019). Sonuç olarak, etki faktörü lider ile çalışan arasında karşılıklı hoşlanma, beğenme, çekicilik ve arkadaşlığa dayalı olumlu duyguları ifade eden duygusal bir etkileşimdir (Akdöl & Menteş 2017, s. 862). Bu etkileşim lider ve üyelerin görev ve sorumlulukları dışında gerçekleşen, kişisel olarak birbirlerine karşı besledikleri sevgi ve saygıdan oluşmaktadır.

Katkı

Çalışanların lider ile olan ilişkilerinde yaptıkları işin miktarı ve niteliğiyle ilgili algılarına dayanmaktadır (Bolat, 2011, s. 168). Gösterdikleri performans ile lideri etkileyen çalışanlar, lideriyle yüksek kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmektedir. Bu yüksek kaliteli etkileşim sonucunda liderin seçmiş olduğu çalışanlara örgüt içindeki değerli örgütsel kaynakların (fiziksel kaynaklar, önemli bilgiler ve seçkin görevler vb.) sağlanmaktadır (Arslantaş, 2007, s. 163). Lider, üyelerin göstermiş olduğu performansı görev tanımlarına göre değerlendirecektir. Görev tanımına göre işlerini yerine getiren, yüksek performans gösteren üyeler, performansı düşük olan üyelere kıyasla daha avantajlı olup, liderle daha yakın ilişki içinde olacaktır. Aralarındaki ilişkinin düzeyi arttıkça liderin üyeye tanıdığı imkânlar ve göstermiş olduğu tolerans da artacaktır (Liden & Maslyn, 1998). Kısacası katkı boyutu Yönetici ya da çalışanın birbirlerini ortak hedefler doğrultusunda çalışıyor, sorumluluk almaya istekli ya da kaynak ve fırsatları sunmaya razı olarak algılanması olarak tanımlanabilir (Akdöl & Menteş, 2017, s. 862).

Sadakat

Lider ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanan, LÜE'nin devamlılığı için gerekli bağlılığı yaratan boyuttur (Arslantaş, 2007, s. 163). Örgütsel

bağlılık bireyin örgüte aidiyet hissetmesi ve bütünleşmesini ifade etmekte; örgüt içinde çalışanların örgütün yararına olabilecek davranışlar yapmak için kendinden ödün vererek örgüt başarısını artırmalarını amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışanlar kendi istekleriyle fazladan çalışarak örgüt üyeliğinin devamını amaçlamaktadırlar (İşçan & Naktiyok, 2004). Örgüte bağlı çalışanlar işten ayrılmayan, düzenli ve fedakârca çalışan, performansını arttıran çalışanlardan oluşur. LÜE'nin sadakat boyutu bağlılığı sağlayan fedakârlığın, vefalılığın, lider ile çalışanın birbirlerine açıkça ve sürekli destek verdikleri bir etkileşim kalitesine işaret etmektedir (Akdöl, 2017, s. 54).

Profesyonel Saygı

Liden ve Maslyn (1998) profesyonel (mesleki) saygı boyutunu, “*ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı*” olarak açıklamaktadırlar. Profesyonel saygı, liderin uzmanlık gücünü göstermektedir. Üyelerin liderin mesleki bilgisi ve yeteneklerinden etkilenip hayran olmaları, saygı duymalarını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007:165). Bu algı, kişinin tecrübelerine, kişi hakkında organizasyon içinde ve organizasyon dışında yapılan değerlendirmelere, alınan ödüle dayanmaktadır. Saygı o kişiyle henüz birarada çalışmaya başlamadan önce bile oluşabilmektedir (Akdöl, 2017, s. 54; Baş vd., 2010, s. 1020).

MOTİVASYONEL DİL VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

Motivasyonel dil teorisi yöneticilerin astlarıyla kurmuş olduğu iletişimde çalışanın motivasyonunu sağlamak için kullanılan dilin işlevini ve bu dilin çok boyutlu yapısını ve her üç boyutun (dil ögesinin) çalışanla etkileşimde eş zamanlı kullanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995). Sullivan (1988)'in hipotezleriyle paralel şekilde, Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) motivasyonel dil teorisinin temel varsayımları aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

- İş hayatında, lider ile üye arasındaki tüm konuşmaları motivasyonel dilin üç ögesini kapsar.

- Liderler kullanmış oldukları motivasyonel dile paralel olarak davranış gösterirler.

- Liderler etkili sonuç alabilmek adına motivasyonel dilin üç ögesini birlikte kullanırlar.

- Motivasyonel dil sadece lider ile üye konuşmalarının sonucunu etkiler.

Lider ile çalışan arasındaki etkileşim, lider tarafından üyeye görevler verilmesi, üyenin bu görevler karşısında tutum ve davranışlar sergilemesi, liderin de üyenin tavrına göre tutum ve davranışlarını şekillendirmesi sürecinde oluşmaktadır (Akdöl & Menteş, 2017, s. 862). Bu sürecin başlangıcı lider ile çalışan arasındaki ilk iletişimi sağlayan dildir. Liderin her bir çalışana ile farklı düzeyde ve şekillerde ilişki

içinde olduğu varsayımına dayanan LÜE teorisi ile beraber düşünüldüğünde; yöneticinin grup içi ve grup dışı astlarıyla kurduğu etkileşimde farklı motivasyonel dillere yönelebileceği ya da kullanılan motivasyonel dilin LÜE'nin kalitesinin bir belirleyicisi olabileceği düşünülebilir. Her iki varsayım da motivasyonel dil ile LÜE arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını gerektirmektedir.

Sullivan (1988)'e göre lider motivasyonel dilin üç söz ögesini ne kadar güçlü ve yerinde kullanırsa, astlarıyla kurmuş olduğu etkileşim o kadar kaliteli olacaktır. Ayrıca Sullivan, liderin davranışlarının motivasyonel dile aracılık ettiğini belirtmekte; kullanılan motivasyonel dilin astlar üzerinde yeterince etkili olabilmesi için liderin davranışlarının da bu dilin söylemini destekler biçimde olmasının önemini vurgulamaktadır. Bir başka deyişle, liderin astlarıyla kurduğu etkileşimin kalitesinin kalıcı olabilmesi için, liderin sözlerinin davranışlarıyla tutarlı olması gerekmektedir. Sullivan'ın varsayımlarından yola çıkarak, motivasyonel dil LÜE'nin yüksek kaliteli olarak geliştirilmesi ve sürdürülmesinde etkili bir değişken olarak görülmektedir.

Motivasyonel dil ve lider üye etkileşimini inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmada hedeflenenlerden biri bu alandaki boşluğun giderilmesidir. Benzer şekilde motivasyonel dil ölçeğinin Türkçe geçerliliğini ve güvenilirliğini test eden makalelerinde Mert, Keskin ve Baş da (2011) ileriki çalışmalarda motivasyonel dil ile LÜE arasındaki ilişkinin ele alınmasını önermektedirler.

ARAŞTIRMA AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki ve motivasyonel dilin lider üye etkileşiminin kalitesi üzerindeki rolü irdelenmektedir. Araştırmanın ana kütlelerini Türkiye'deki otomotiv sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Otomotiv sektörünü temsilen Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD)'ne bağlı şirketler ele alınmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan şirketlerin büyüklüğünü göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %65,5 büyük ölçekli işletmelerde %34,5'i KOBİ'lerde faaliyet göstermektedirler.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Büyüklükleri

	Sıklık	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
10-49 (küçük)	17	6,4	6,4
50-249 (orta)	74	28	34,5
250den fazla (büyük)	173	65,5	100
Toplam	264	100	

Otomotiv sektöründen veriler anket yöntemi ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Oluşturulan anket formu bir link olarak çalışanların kendilerine iletilmiş ve anketi doldurmaları talep edilmiştir. Araştırmaya toplam 264 beyaz yakalı otomotiv sektörü çalışanı katılmıştır. Soru formunda şirket ismi zorunlu alan olarak belirtilmemiş ancak cevaplayıcıların çalıştıkları departmanları işaretlemeleri

istenmiştir. Çalışanların departmanlarına ilişkin dağılım Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Departmanlarına Göre Dağılımı

Departman	Sıklık	Yüzde dağılımı	Kümülatif Yüzde Dağılımı
AR-GE	25	9,5	9,5
Bilgi Teknolojileri	11	4,2	13,6
Finans	32	12,1	25,8
Teknik	2	0,8	26,5
Hukuk	3	1,1	27,7
İK	10	3,8	31,4
Kalite	7	2,7	34,1
Kurumsal İletişim	4	1,5	35,6
Muhasebe	145	54,9	90,5
Mühendislik	13	4,9	95,5
Tasarım	2	0,8	96,2
Üretim	10	3,8	100
Toplam	264	100	

Anket formunda Mayfield, J., Mayfield, M ve Kopf, J. (1995) tarafından geliştirilen motivasyonel dil ölçeği ve Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998) tarafından geliştirilen lider üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. Motivasyonel Dil Ölçeği’ni Mert, Keskin ve Baş 2011 yılında; Lider Üye Etkileşimi Ölçeği’ni ise Baş, Keskin ve Mert 2010 yılında Türkçe diline uyarlamışlardır. Araştırma otomotiv sektörü çalışanlarının motivasyonel dil ve lider üye etkileşimi algılarını Likert tipi ölçekle 1-7 arasında sıralanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Tablo.3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
LÜE	12	0,967
Motivasyonel Dil	9	0,964

Ölçeğin tutarlılığını değerlendirmede kullanılan Cronbach’s Alpha sayısı 0 ile 1 arasında bir sayı olup 0,60 ile 0,70 arasındaki değerler kabul edilir. Cronbach’s Alpha katsayısı 0,70’dan büyük olan ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğu belirtilebilir (Büyüköztürk, 2017). Tablo 3.’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha değeri kabul edilebilir değerin oldukça üzerinde olduğundan araştırmanın güvenilirliğini sağlamıştır. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin KMO Değerleri

	LÜE Ölçeği	Motivasyonel Dil Ölçeği
KMO Değerleri	0,935	0,918
Bartlett's Test Değerleri	3681,02	2945,983
p Değerleri	0	0

Tablo 4'te LÜE ve Motivasyonel dil ölçeklerine ait KMO değerleri verilmiştir. İki ölçeğinde KMO değeri 0,5'in üzerindedir. Genel kabul görmüş KMO değerleri için iki ölçeğin de faktör analizine oldukça uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. LÜE Faktör Yükleri

	1	2	3	4
Etki 1			0,728	
Etki 2			0,753	
Etki 3			0,634	
Sadakat 1		0,747		
Sadakat 2		0,756		
Sadakat 3		0,734		
Katkı 1				0,785
Katkı2				0,605
Katkı 3				0,738
Profesyonel Saygı 1	0,829			
Profesyonel Saygı 2	0,792			
Profesyonel Saygı 3	0,72			

Anket formundaki LÜE soru grubu etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere 4 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal yapısını koruyacak şekilde 4 boyutlu faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans %87,888'dir. Faktör yükleri Tablo 5.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 6. Motivasyonel Dil Faktör Yükleri

	1	2	3
etsi_soz1		0,756	
etki_soz2		0,806	
etki_soz3		0,777	
edim_soz1			0,702
edim_soz2			0,741
edim_soz3			0,792
duz_soz1	0,813		
duz_soz2	0,837		
duz_soz3	0,798		

Anket formundaki motivasyonel dil soru grubu üç faktörden oluşmaktadır. Bunlar etki söz, edim söz, düz sözdür. Orijinal yapı çalışmada desteklenmiştir. Üç faktör için toplam açıklanan varyans %77,794'dir.

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
YAŞ			
1950 ve öncesi	1	0,4	0,4
1951-1960	1	0,4	0,8
1961-1970	24	9,1	9,8
1971-1980	80	30,3	40,2
1981-1990	118	44,7	84,8
1991 ve sonrası	40	15,2	100
Total	264	100	
CİNSİYET			
Kadın	100	37,9	37,9
Erkek	164	62,1	100
Total	264	100	
EĞİTİM			
Doktora	3	1,1	1,1
Lise	10	3,8	4,9
MYO	18	6,8	11,7
Üniversite	149	56,4	68,2
Yüksek Lisans	84	31,8	100
Total	264	100	

Tablo 7. ve 8. anketi cevaplayan otomotiv sektörü çalışanlarının demografik özellikleri iş deneyimleri gösterilmektedir. Tablo 7.'den görüleceği gibi katılımcıların %44,7 si 1981-1990 yılları arasında doğmuştur. Kadın katılımcıların oranı %37,9, erkek katılımcıların oranı %62,1dir. Katılımcıların %56,4 ü en az üniversite mezunudur. Katılımcıların %41,30 u aynı şirkette 10 yıl ve daha fazla deneye sahiptir (Tablo 8.).

Tablo 8. Katılımcıların İş Deneyimleri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
AYNI ŞİRKETTE DENEYİM			
1 yıldan az	22	8,3	8,3
1-3 yıl	59	22,3	30,7
4-6 yıl	43	16,3	47
7-9 yıl	31	11,7	58,7
10 yıldan fazla	109	41,3	100
Total	264	100	
AYNI POZİSYONDA DENEYİM			
Alt düzey yönetici	18	6,8	6,8
beyaz yakalı çalışan	146	55,3	62,1
mavi yakalı çalışan	5	1,9	64
orta düzey yönetici	85	32,2	96,2
üst düzey yönetici	10	3,8	100
Total	264	100	

ARAŞTIRMA BULGULARI

Tamamlayıcı istatistik değerleri ile (Tablo 9) araştırmaya katılan otomotiv sektörü çalışanlarının yöneticilerinin motivasyonel dilini ve yöneticiyle etkileşim düzeylerini nasıl algıladıkları yorumlanabilir. Tablo 9.'dan görülebileceği gibi

katılımcılar LÜE ile ilgili tüm ifadeler ortalamada 4,13 ve üzerinde değerlendirilmedi bulunmuş, yani kısmen dahi olsa katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda katılımcıların yöneticileriyle ortalamada yüksek kaliteli etkileşim içinde oldukları düşünülebilir. Motivasyonel dile ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde her bir ifadenin ortalamada 4,14 ve üzerinde değerler aldığı görülmektedir. Otomotiv sektörü yöneticilerinin algılanan motivasyonel dilinin her bir boyut için orta düzeyde olduğu (çalışanların ilgili ifadeler ortalamada en azından kısmen katıldığı) söylenebilir.

Tablo 9’da Skewness ve Kurtosis değerleri +2 ile -2 değerleri arasında değiştiği için verinin normal dağıldığı varsayımı kabul edilmiş ve hipotez testlerinde parametrik yöntemlerin kullanılması uygun görülmüştür (Hair vd., 2006).

Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik ve Normallik Testi

	N	Min	Max.	Ortalama	Skewness		Kurtosis		
					Std. Sapma	istatistik	Std. Hata	istatistik	Std. Hata
Etki1	264	1	7	5,0871	1,86726	-0,788	0,15	-0,42	0,299
Etki2	264	1	7	4,5644	1,86309	-0,354	0,15	-0,869	0,299
Etki3	264	1	7	4,5985	1,894	-0,434	0,15	-0,817	0,299
Sadakat1	264	1	7	4,3182	1,8777	-0,295	0,15	-0,983	0,299
Sadakat2	264	1	7	4,697	1,85783	-0,464	0,15	-0,886	0,299
Sadakat3	264	1	7	4,7235	1,86504	-0,502	0,15	-0,822	0,299
Katkı1	264	1	7	4,1326	2,00034	-0,23	0,15	-1,18	0,299
Katkı2	264	1	7	5,303	1,68392	-1,02	0,15	0,305	0,299
Katkı3	264	1	7	4,9015	1,906	-0,705	0,15	-0,557	0,299
P.Saygı1	264	1	7	4,3523	1,92466	-0,381	0,15	-1,026	0,299
P.Saygı2	264	1	7	4,7765	1,89437	-0,544	0,15	-0,826	0,299
P.Saygı3	264	1	7	4,5568	1,80741	-0,406	0,15	-0,816	0,299
etsi_soz1	264	1	7	4,5758	1,93868	-0,488	0,15	-0,912	0,299
etki_soz2	264	1	7	4,4356	1,92532	-0,367	0,15	-1,05	0,299
etki_soz3	264	1	7	4,4924	1,88851	-0,439	0,15	-0,887	0,299
edim_soz1	264	1	7	4,5909	1,94782	-0,479	0,15	-0,914	0,299
edim_soz2	264	1	7	4,1477	1,95893	-0,212	0,15	-1,085	0,299
edim_soz3	264	1	7	4,2462	2,0386	-0,27	0,15	-1,172	0,299
duz_soz1	264	1	7	4,447	1,89582	-0,322	0,15	-0,898	0,299
duz_soz2	264	1	7	4,2386	1,90054	-0,192	0,15	-1,007	0,299
duz_soz3	264	1	7	4,5114	1,97317	-0,354	0,15	-0,997	0,299
Geçerli N	264								

Bu araştırmada cevaplanması istenen temel soru liderin kullanmış olduğu motivasyonel dilin lider üye etkileşimi üzerine etkisi olup olmadığıdır. Bu soruyu cevaplamak için teorik çerçeveye ve motivasyonel dil kavramsal çerçevesine uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Yöneticinin kullandığı motivasyonel dil ile çalışanla etkileşim düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin çalışanla etkileşim düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H₁ hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Motivasyonel dilin her boyutu ile lider üye etkileşiminin her boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 10). Böylece H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal bilimlerde ilişkinin şiddetini gösteren Pearson katsayısı, 0,50'nin altı zayıf, 0,50-0,70 arası orta, 0,70 üst kuvvetli ilişki olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2017). Tablo 10'da etki söz ve edim sözün tüm LÜE boyutları ile kuvvetli bir ilişkiye; düz sözün ise profesyonel saygı üzerinde kuvvetli ancak diğer boyutlar ile orta kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Yöneticinin Motivasyonel Dili ile LÜE Arasındaki İlişki

		Etki	Sadakat	Katkı	P.Saygı
Etki söz (Yön Verici Dil)	Pearson Correlation	.827**	.800**	.714**	.882**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	264	264	264	264
Edim söz (Empatik Dil)	Pearson Correlation	.829**	.811**	.725**	.795**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	264	264	264	264
Düz söz (Anlam Oluşturucu Dil)	Pearson Correlation	.684**	.677**	.645**	.702**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0
	N	264	264	264	264

** 0.01 güven düzeyinde korelasyon anlamlıdır (2-tailed).

Motivasyonel dil ve LÜE arasındaki nedensellik ilişkisi sorgulamak için geliştirilen H₂ hipotezini test etmede regresyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 11'den görülebileceği gibi motivasyonel dilin LÜE üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Motivasyonel dilde bir birim değişimin LÜE'den %83 artışa sebep olmaktadır. Böylece H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Motivasyonel Dil için Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	Std.Regresyon katsayısı
Motivasyonel Dil	0,833
Sabit	0,996
F değeri	975,98
R ²	0,788
Adj.R ²	0,788

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları doğrultusunda, Sullivan'ın üç motivasyonel dilin bir arada kullanımının daha etkili olacağı varsayımı ile uyumlu bir şekilde, üç söz ediminin de LÜE'nin tüm boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkisi ortaya konmuştur.

Bir başka deyişle, yöneticinin belirsizliği azaltan (yön verici), çalışanla bağlantı kuran (empatik) ve çalışan için anlam (şemalar ve hikâyeler) oluşturan dil edimlerini bir arada kullanması; yönetici ile çalışanın birbirlerinden karşılıklı olarak hoşlanması ve beğenmesi (etkilenme), birbirlerinin iş çıktıları katkı sağlamaları, birbirlerine vefakâr (sadık) davranmaları ve birbirlerini mesleki açıdan itibarlı (saygın) algılamaları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir.

Düz sözün etki, katkı ve sadakat boyutlarıyla ilişkisi dışındaki tüm söz edimlerinin LÜE'nin tüm boyutlarıyla kuvvetli bir ilişki içinde olduğu da bu çalışmada tespit edilmiştir. Sullivan informal iletişimin yüksek olduğu organizasyonlarda düz sözün daha çok öne çıkacağını ileri sürmüştür. Distribütör otomotiv şirketlerindeki beyaz yakalı çalışanlar arasında informal iletişimin ikinci planda olduğu ve bu nedenle düz sözün LÜE'nin etki, katkı, sadakat boyutlarıyla orta kuvvette bir ilişki içinde olduğu düşünülebilir. Formel - informal iletişim kanalları ve yöneticinin motivasyonel dili arasındaki ilişkiyi irdelenecek gelecek çalışmalar da bu varsayım tartışılabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu motivasyonel dilin LÜE üzerindeki etkisidir. Bir başka deyişle lider yön verici, anlam oluşturucu, çalışanlar bağ kurucu (empati geliştirici) dilleri bir arada kullanarak çalışanla etkileşiminin kalitesini artırabildiği (veya daha fazla çalışan ile grup içi etkileşim kurabildiği) ileri sürülebilir.

Araştırmanın benzeri başka sektörlerde daha geniş örneklemeleri içerecek şekilde yapılabilir. Çıkan sonuçlar bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir. Lider üye etkileşimi ile motivasyonel dili etkileyen diğer değişkenler bir arada incelenebilir. Lider üye etkileşimi ve motivasyonel dili izleyiciler üzerindeki etkisi, yönetici ve çalışan performansını geliştirici faktörleri gibi konular araştırılabilir. Bu çalışma ODD'ye üye firmalarda çalışanlardan küçük bir örneklem üzerinde yapıldığından genelleme yapılamaz. Ancak 21. yüzyılın ilk çeyreğinde, motivasyonel dil üzerine yapılmış önceki araştırmadan tamamen farklı bir bağlamda bu araştırmanın yapılması ile literatüre katkı sağlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Arslantaş, C. C. (2007). Lider üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK Akademi*, (1), 160-173.

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*, Derin Yayınları, İstanbul.

Akdöl, B., & Arıkboğa, F. S. (2017). Leader member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 525-535.

Akdöl, B., & Menteş, S. A. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü. *BMIJ*, 5(3), 859-879.

Baltaş, A. (2013). *İnsana işe değer katan yeni İK*, 2. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baran, M. (1997). Liderlikte dikey ilintili bağlantı modeli. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt:2, ss. 497-506.

Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.

Bolat, O.İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.

Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Atıf İndeksi.

Cogliser, C.C., & Schriesheim, C.A., (2000). Exploring work unit context and leader- member exchange: A multi- level perspective. *Journal Organizational Behavior*, 5 (21), 487-511 .

Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 56-1.

Dansereau, F., Grean, G. J. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-79.

Davis, W. D & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member Exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.

Engle, E. M. & Lord, R. G. (1997). Implicit theories self-schemas and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40-4, 988-1010.

Graen, G. & Liden, R.C., (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.

Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. & Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th Edition.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange; An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Marslyn, J.M. & Uhl-Bien, M (2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and ohter's effort on relationship quality. *Journal of Apply Psychol*, 86(4), 697-708.

Mayfield, J., Mayfield, M & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal od Business Communication*, 32(4), 329-344.

Mayfield, M. & Mayfield, J. (2009). The role of leader-follower relationships in leader communication: a test using the LMX and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1),65-82.

Mayfield, J., Mayfield, M & Kopf, J. (1998). The effect of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resoruces Management*, 37(3), 235-248.

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.

Sharbrough, W., Simmons, S. & Cantrill, D. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43(4),322-343.

Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Managment Review*, 13(1), 104-115.