

**MOTİVASYONEL DİL KULLANIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇAYKUR'DA BİR UYGULAMA\***

**The Effect of Motivational Language on Organizational  
Commitment: An Application in ÇAYKUR**

Neslihan LATİFOĞLU\*\* Ali Rıza SAKLI\*\*\*

**ÖZET:** Bu araştırmada yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma Rize'de bulunan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR) ve bağlı dokuz çay fabrikasının idari binalarında çalışan 254 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın temel amacını pozitif bir algı olan motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisini ortaya çıkarma oluşturmaktadır. Bu bağlamda basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile elde edilen veri, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, motivasyonel dil kullanımı (empatik dil) örgütsel bağlılığı artırıcı pozitif yordayıcılardan biridir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyonel Dil Teorisi, Empatik Dil, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon

**ABSTRACT:** It is investigated the effects of managers' motivational language use on organizational commitment of employees in this article. The study was conducted on 254 people working in the administrative buildings and nine tea factories of the General Directorate of Tea Enterprises (ÇAYKUR) in Rize. The main purpose of the study is to reveal the positive effect of motivational language use, which is a positive perception, on organizational commitment. In this context, the data obtained by simple random sampling method was analyzed with SPSS program. Findings show that motivational language use (empathic language) is one of the positive predictors of increasing organizational commitment.

**Keywords:** Motivational Language Theory, Empathic Language, Organizational Commitment, Motivation

\* Bu çalışma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde kabul edilen ve aynı adı taşıyan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\*Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi e-posta: [neslihanlatifoglu@yahoo.com](mailto:neslihanlatifoglu@yahoo.com).

\*\*\* Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi, e-posta: [alirizasakli@yahoo.com](mailto:alirizasakli@yahoo.com), ORCID: 0000-0002-7681-9253.

## GİRİŞ

Son yarım asırdır liderlik literatürü, çoğunlukla lider odaklı bilimsel çalışmalar gerçekleştirmiştir. Liderlerin tutum ve davranışları ayrıntılı olarak incelenmiş (Yukl, 2010) ancak liderin etrafındaki kişiler yalnızca liderin etkisi ve etkinliğinin bir göstergesi olarak ele alınmıştır. Aslında bu kişiler olmasa liderler de olmayacaktı... Bu itibarla izleyicilere olan ilgi giderek artmaktadır (Collinson, 2006). Çoğu liderlik teorisinin aksine Graen (1976) tarafından geliştirilen Lider Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange (LMX)) teorisi, liderlik süreçlerinde izleyicilerin rolünün önemine dikkat çekerek liderle izleyicinin ilişkisinin kalitesini karşılıklı olarak belirlediklerini vurgulamaktadır (Howel ve Shamir, 2005). Model, etkili liderlik ilişkilerinin taraflar (liderler ve takipçileri, çalışanlar ve onların yetki alanları vb.) arasında nasıl geliştiğini açıklamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:225). Örgütten sorumlu olan liderler yalnızca örgütün faaliyetlerini yürütmekle kalmaz aynı zamanda çalışanlarla da bire bir iletişim halinde olurlar. Bu iletişim sırasında örgütün hedeflerini, vizyon ve planlarını çalışanlara aktarmakla görevli olan liderler (Jingzhou vd., 2008) üyelerle aralarındaki ilişkide sadece çalışan performansını değil aynı zamanda çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi de etkileyebilirler (Konya vd., 2015).

Öte yandan liderlerin takipçileriyle iletişimlerinde kullandıkları dilin önemi son zamanlarda yönetim araştırmacıları tarafından vurgulanmaya başlanmıştır. Zira diktayla bir örgütün yönetilmesi geçmişte uygulanan bir yöntemdir (Conger, 1991). Bu itibarla liderlik kontrolünde yalnızca bir araç olarak tanımlanamayacak olan dil (Mayfield vd, 1998) Conger (1991)'e göre, örgütün stratejik vizyonunu ve misyonunu astlara aktarma ve onları motive etme gibi pek çok işleve sahiptir. Sullivan (1988), motive eden dili etkili liderlik söylemi olarak kavramsallaştırmıştır. Stratejik konuşma modeli olarak da ifade edilen bu dil, çalışan performansını olumlu yönde etkilemek için liderin hedeflediği amaç ve çalışanın algısı arasında köprü vazifesi görür (Mayfield vd, 1998:236).

Önceki çalışmalar motivasyonel dil kullanımının çalışan performansı, iş tatmini, algılanan yönetsel etkinlik, işe devam, özyeterlilik, işte kalma niyeti, örgüte duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisini incelemiştir (Sharbrough vd., 2006; Mayfield ve Mayfield, 2012; Mayfield ve Mayfield, 2006; Mayfield ve Mayfield, 2007; Mert vd., 2011; Karaaslan, 2010).

Bu çalışmanın ana konusunu motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği sorusuna cevap verebilme oluşturmaktadır. Bu amaçla Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange

Theory), Hedef Belirleme Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne dayanarak yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İlgili yazında bu bağlamda sınırlı sayıda araştırma olması (Mert vd., 2011; Mayfield ve Mayfield, 2002) yazına katkının önemini artırmaktadır.

### **Motivasyonel Dil Teorisi**

Liderlik alanı, çalışan ve bir üstü arasındaki mevcut değişim ilişkisini ele alırken (Dansereau vd., 1975) LMX teorisi, liderin her bir astı ile ilişkisinin farklı olduğu varsayımına dayanır (Northouse, 2010:147). Bu ilişkinin karşılıklı fayda sağlayan tarafı olarak örgütler, iş performansı için üyelerin bazı ihtiyaçlarını karşılama olanağı sağlayarak onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışırlar (Graen vd., 1982:110).

Sullivan (1988) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Teorisi ise bir yöneticinin her bir çalışanı ile etkileşiminde onların motivasyonunu etkilemek için onlara ne söylediğiyle ilgilendir. Mayfield vd., (1998:236)'a göre lider örgütsel ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için konuşmasını kasıtlı olarak kullanabilir. Liderin dilindeki bu stratejik tutum üç konuşma türü şeklinde ortaya çıkar. Bu üç konuşma türü liderler tarafından aşağıdaki şekilde kullanılır (Mayfield ve Mayfield, 2009:459):

1-*Yön Verici Dil*, yöneticinin demeçleriyle belirsizliği azaltması sayesinde çalışan performansının artırılmasını ifade eder. Çalışanlara gösterdikleri performans karşılığında kazanacakları ödül hakkında bilgi vererek yapılan iş ve elde edilen sonuç ilişkisinin netliğe kavuşturulması söz konusudur. Belirlenen hedeflere göre yönetim ve performans geri bildirim gibi uygulamalar için kullanılan bu dil, yöneticinin astların önceliklerini, hedeflerini ve ödülleri açıklığa kavuşturması amacını taşır (Sullivan, 1988; Mayfield ve Mayfield, 2009:459).

2-*Empatik Dil*, liderin astları ile merhamet ve diğer insancıl duyguları paylaşması sırasında kullanılır. Kişisel sorunlar yaşayan çalışanlara destek olmak, onların duygularını paylaşmak ve çalışanların iyi performansını övmek amacıyla kullanılmaktadır (Mayfield vd., 1995; Mayfield ve Mayfield, 2007). Bu dili kullanan yöneticinin motivasyon oluşturmada güven üzerinden çalışanın kendilik değerini artırması ile mümkün olmaktadır (Sullivan, 1988).

3-*Anlam Oluşturucu Dil*, liderlerin günlük sohbetlerinde veya resmi konuşmalarında örgüt kültürünü çalışanlara aktarmak amacıyla gayri resmi ya da sembolik olarak kullandığı bir dildir.

Örneğin yöneticinin bir çalışanın ona verilen projeyi olağanüstü şekilde başarı göstererek tamamlamasını anlatması anlam oluşturu dil'e örnektir (Mayfield vd., 2015:100).

Bu üç konuşma biçimi motivasyonel dil kullanımının temel bileşenleridir (Mayfield ve Mayfield, 2007:87). Yöneticinin bu üç dili kullanması sayesinde yön verici dil ile çalışanların örgütsel görevler, hedefler, ödüller ve politikalar hakkında bilgi sahibi olması sağlanarak belirsizlik azaltılmış olmaktadır. Empatik dil ile lider çalışana örgütsel performansından daha değerli olduğunu hissettirerek ona güven verebilir ve böylelikle onun kendilik değerini yükseltebilir (Mayfield ve Mayfield, 2009; Majovski, 2007:8). Ayrıca anlam oluşturu dilin kullanımı bu teoriyi birçok liderlik yaklaşımından ayırır. Çünkü ikili iletişime kültürel aktarım faktörü de eklenerek görev içeriği açıklanmaktadır (Mayfield ve Mayfield, 2007).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişiyle başlayan, örgüt faaliyetlerine özveri ile katılma süreciyle devam eden, işgörenlerin örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesini sağlayan önemli bir olgudur (Kılıç ve Öztürk, 2010:983).

Örgütsel bağlılık kavramının çeşitli şekillerde tanımlanması, bu kavramın sınıflandırılması gerekliliğini doğurmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılabilir de ilgili yazında en çok kullanılan üç sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklindedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal boyutuna yoğunlaşan örgütsel davranışçılar, çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda bireyler kendi değerleri ve hedefleriyle örgütün değer ve hedeflerini uyumlu bulurlar. Sosyal psikologlar ise örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu üzerinde durmuşlardır. Buna göre kişiler belli bir örgüte bağlanır ve örgütteki sorunlarla nasıl başa çıkılacağına kafa yorurlar (Mowday vd., 1982:26; Saldamlı, 2009:11; İnce ve Gül, 2005:26; Gül, 2003; Tetik, 2012:277). Çoklu bağlılık boyutu diğerlerinden farklı olarak kişinin örgütün bütününe değil de örgüt içindeki birbirinden farklı öğelere, farklı derecelerde bağlılık duyacağını öngörmektedir (Balay, 2000:28).

Bu çalışmada tutumsal bağlılık türünde yer alan, literatürde en çok kabul gören Allen ve Meyer (1990)'e ait üç bileşenli model temel alınmıştır. Buna göre çalışanlar psikolojik durumlarına göre farklı seviyelerde duygusal, devam ve normatif bağlılığı deneyimleyebilirler. Örneğin bazı çalışanlar örgütte kalma ihtiyacı ve zorunluluğu hissetmekle birlikte bunu aslında yapmak istemeyebilirler. Diğerleri

ise herhangi bir ihtiyaç ya da zorunluluk hissetmese de örgütte kalmayı gerçekten isteyebilirler (Allen ve Meyer, 1990:4).

*1-Duygusal Bağlılık:* Kişinin örgütle kimliklenmesi ve örgütü benimsemesi (Mowday vd., 1979) olarak tanımlanan duygusal bağlılık çalışanların örgütte bağlılık ve huzur hissini artıran deneyimlerini ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ihtiyaçları olduğu için değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Her örgüt bu düzeyde bağlı çalışan çalıştırmak ister. Çünkü bu tipteki çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmadıkları gibi gönüllü olarak ek sorumluluk da almak isterler (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000:21; Çetin, 2004:95).

*2-Devam Bağlılığı:* Örgüte devam bağlılığı, çalışanların örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü veya sayısı ve algılanan alternatiflerin eksikliği durumunda ortaya çıkar (Allen ve Meyer, 1990). Allen ve Meyer (1984), Becker'in yan bahis kuramından yola çıkarak bu bağlılık türünü geliştirmişlerdir. Becker'a ait olan "yatırımlardan kaynaklanan bağlılık" söylemi, Allen ve Meyer (1990) tarafından "işgörenlerin örgüte yaptıkları yatırımların örgütten ayrılmaları halinde oluşacak maliyetten daha yüksek olması durumunda örgütte kalmaya devam etmeleri" söylemine dönüşmüştür. Burada sözü geçen yatırımlardan bazıları; kıdem, emeklilik, statü, örgüt içi arkadaş çevresi, yapılan işin gerektirdiği özel yetenekler şeklindedir (Afşar, 2011:186; Balay, 2000:22; Çetin, 2004:95).

*3-Normatif Bağlılık:* Kişinin kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi durumudur (Allen ve Meyer, 1993:50). Wiener (1982), bir örgütte kalma zorunluluğunun kişi örgüte girmeden önceki normatif baskılardan ya da girdikten sonraki örgütsel faktörlerden kaynaklanabileceğini ifade etmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Kişi örgüte kendi menfaatleri için değil doğru ve ahlaki bulduğu için bağlanmaktadır. Çünkü işveren ya çok ihtiyacı olduğu bir dönemde kendisini işe almıştır ya da değer yargıları gereği örgütte kalmanın doğru olduğuna inanmaktadır. Özetle çalışan, örgüte sadakatin önemine inanmakta ve bağlılık duymayı ahlaken zorunluluk olarak görmektedir (Balay, 2000:22; Saldamlı, 2009:21; İnce ve Gül, 2005:42; Bayram, 2005:133; Yalçın ve İplik, 2005:398).

### **Motivasyonel Dil Kullanımı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Bu çalışmanın temel sorusu yöneticinin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığıyla ilişkili olup olmadığıdır. Önceki çalışmalar motivasyonel dil kullanımının örgütte arzulan birçok pozitif çıktıyla ilişkili olduğunu gösterdiği için bu soruyu

yanıtlamak önemlidir. Motivasyonel dil kullanımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için potansiyel açıklayıcı yapılar olarak Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), Hedef Belirleme Teorisi ve Herzberg'in Çift Fakör Teorisi kullanılmıştır.

Sosyal değişim kavramı kişiler arası ilişkiler ve sosyal etkileşimde ortaya çıkan özelliklerle ilgilidir (Blau, 1964). Liderin astlara çeşitli faydalar sağlaması ve karşılığında astların kendisinden beklenen performansı sergilemesini ifade eder. Blau (1964)'ya göre sosyal değişim ilişkisi güvene dayalıdır. Bir kişi diğerine bir şey verdiğinde diğer tarafın da karşılık vereceğine inanır. Bu yüzden ekonomik değişimin aksine sosyal değişim ilişkisi belirgin değildir (Keller ve Dansereau, 1995). İki veya daha fazla kişi arasında karşılıklı fayda sağlamak amacıyla etkin bir sosyal değişim için insanlar belirsizliğe yol açan problemleri ortadan kaldırmalıdır (Cosmides, 1989). Bu itibarla örgütte, yapacağı işle ilgili çalışandan tam olarak ne beklediği ve bunun karşılığında kendisine ödül olarak ne sunulacağı yön verici dil sayesinde açıklığa kavuşturulabilir ve belirsizlik azaltılmış olur. Benzer şekilde empatik dil kullanılarak başarısı karşılığında çalışan övüldüğünde (Mayfield vd. 1995), olumlu eylemlerinin döngüsel olarak devamıyla birlikte çalışanda örgüte bağlılığın gelişeceği beklenmektedir.

Hedef koyma teorisi, hedeflerin belirli bir performansa ulaşmak için insan eylemlerini düzenlediğini varsayar. Bilişsel bir kavram olan hedef koyma, kişinin belli bir amaca ulaşmak için çabalamasını sağlar (Locke vd., 1981; Locke ve Latham, 1990). Öte yandan hedefler, motivasyon ve davranışı harekete geçiren kendilik etkilerini doğrudan etkinleştirmez. Hedeflerle birlikte öngörülebilir gelecek kazanımlar motivasyon araçlarına ve davranış düzenleyicilere dönüştürülür. İnsanlar bilişsel yapılarını kullanarak yaşamlarına anlam veren, onları tatmin eden hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Kendilik sorumluluğu hedef koyma ile hedeflerin özgünlüğü, zorluğu ve yakınlığı gibi özelliklerinden etkilenir (Bandura, 2001; Eisenberg, 1995; Locke ve Latham, 1990).

Hedef belirleme teorisine göre zor hedefler kolay ya da "işinin en iyisini yapma" gibi belirsiz hedeflere kıyasla daha fazla görev bilinci ve sorumluluğu sağlarlar (Locke ve Latham, 2006). Örgütler de hedef koyma yoluyla çalışanlarını motive etmeye çalışırlar. Çalışanları motive ederek örgütsel hedeflere ulaşma yöneticiler için kuşkusuz çok önemlidir. Hedef koyma teorisi, hedefleri belirlemenin yanında çalışanların bu hedefleri kabulü ve hayata geçirmesini de dikkate alır (Locke ve Latham, 1979). Ancak etkin bir hedef-sonuç ilişkisinde çalışanlar, önceden belirlenmiş hedeflere uygunluklarını görmek için

sorumluluklarını ve performanslarını bilmek isterler (Majovski, 2007). Bu aşamada yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı önem kazanmaktadır. Çünkü yöneticiler hedef koymada yön verici dil kullanarak belirsizliği azaltma yanında anlam oluşturucu dil sayesinde çalışanların hedefleri kabulünü ve uygulamasını teşvik edebilirler (Locke ve Latham, 1984; Sullivan, 1988). Öte yandan yöneticiler empatik dil kullanımı ile de çalışanları insani duygularla destekleyerek hedef-sonuç ilişkisinin devamlılığını sağlayabilirler. Motivasyonel dil teorisini kavramsallaştıran Sullivan (1988)'a göre yöneticiler üç söz edimini kullanarak hedef belirleme, hedef kabul etme ve hedef uygulama süreçlerini başarıyla hayata geçirerek motivasyonu oluşturabilirler.

Mowday vd. (1979)'ne göre örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, çalışanın örgüt hedeflerini benimsemesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için örgütte çalışmaya devam etmede isteklilik göstermesidir. DeCotiis ve Summers (1987), örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların birtakım ortak özelliklere sahip olduklarını ifade ederek böyle çalışanların örgüt değerlerini ve hedeflerini içselleştirdiğini, bu değerler ve hedefler bağlamında örgütte rol edinme ve örgütte kalmayı isteme konusunda da istekli olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, Motivasyonel Dil Teorisi'ni etkin bir şekilde kullanan yönetici çalışanlarla iletişimde stratejik davranarak örgüt adına önemli kazanımlar elde edebilir (Mayfield vd., 2015). Buna göre yönetici; yön verici dil kullanarak çalışanların örgütsel hedeflerden açık bir şekilde haberdar olmasını sağlayabilir, ayrıca anlam oluşturucu dil ile çalışan ve örgüt arasında duygusal bağ kurup çalışanın hedef kabulünü kolaylaştırabilir ve empatik dil ile hedeflerin uygulanması sırasında daha iyi performans sergilenmesini sağlayarak (Sullivan, 1988) çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşturabilir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, motivasyonel dil kullanımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada bir diğer kullanışlı teoridir. Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi temelde işyerinde çalışanları tatmin eden ve onlarda tatminsizlik yaratan faktörler üzerinde durur. Motivatör olarak bilinen tatmin edici faktörler; başarı, tanınma, sorumluluk ve gelişme olarak özetlenirken karşılanmadığında tatminsizlik yaratan hijyen faktörler ise; şirket politikası, çalışma ve yönetim uygulamaları, denetleme, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, maaş ve güvenlik gibi faktörlerdir (Herzberg, 1974). Bu teoriye göre, yöneticiler çalışanları teşvik etmek ve iş yerinde daha iyi performans sergilemelerini sağlamak için motivatörler olarak bilinen faktörleri kullanabilirler. Diğer taraftan yöneticiler hijyen faktörlerle de memnuniyetsizlik yaratan faktörleri en aza indirmeye çalışabilirler (Sledge, 2008).

Motivasyonel Dil Teorisi, örgütteki tatminin doğasını yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişime odaklanarak açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanlara performansları karşılığında elde edebilecekleri ödüllerle ilgili bilgi verilmesi ve yaptıkları işle ilgili övgüde bulunulması çalışanın daha iyi hissetmesini sağlayarak ödül, performans ve tatmin arasında bağlantı kurmasını kolaylaştırmaktadır (Sullivan, 1988). Liderin motivasyonel dil kullanımıyla (yön verici, empatik ve anlam oluşturuçu dil) çalışanların işleriyle ilgili motivatörleri en üst düzeye çıkarması çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırabileceği gibi çalışanların hijyen faktörlerin kabul edilebilir düzeyin altına düştüğünü hissetmesi de iş tatminsizliğine neden olabilir. Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütte çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve onların değerleriyle uyumlu uygulamalar sonucu örgütsel bağlılık gelişebilir. Herzberg (1966)'in hijyen/motivasyon ayırımı ile iş deneyimi değişkenleri kabaca iki kategoriye ayrılabilir. Bunlar; çalışanların örgütte kendilerini rahat hissetme ihtiyacının tatmin edilmesi ve çalışanların işlerinde kendilerini yeterli hissetmelerinin sağlanmasıdır. Bu itibarla ihtiyaçları karşılanmış ve yaptıkları işe dair kendilik değeri yükselmiş çalışanlarda bağlılık geliştirilebilir (Meyer ve Allen, 1991). Özellikle empatik dil kullanımı sırasında yöneticinin çalışana yaptığı işle ilgili övmesi, çalışanda işinde başarılı olduğu hissini oluşturulması ve neticede onun kendilik değerini yükseltmesinin iş tatminiyle sonuçlanması yani çalışanın işin kendisinden tatmin olmasını sağlaması beklenmektedir.

Çalışanların bağlılığı bir liderin başarısını gösteren en önemli ölçütlerden biridir (Mayfield ve Mayfield, 2002). Örgütlerine bağlı çalışanların gerçekleştirmek istediği bir amacı vardır ve bu çalışanlar örgütün problemlerinin çözümüne yardımcı olmada gönüllüdürler. Bu durum hem lidere hem de çalışana fayda sağlar (Dale ve Fox, 2008:110). Zira bağlılığın ortaya çıkması sayesinde örgütle kimliklenen çalışan tarafından örgütsel değerler içselleştirilerek (Markow ve Klenke, 2005:14) örgüt amaçlarını paylaşmada gönüllülük sağlanmış olur.

Çalışanlardan arzulanan çıktılar elde etmek için liderlerin ihtiyaç duydukları şey, iletişim uygulamalarının seçiminde stratejik davranmaktır (Mayfield vd, 2015). Motivasyonel dil teorisi çalışanlardan kazanımlar elde etmeleri için liderlere rehberlik eder (Sullivan, 1988). Bu teori, üç konuşma ediminin uygun zamanlarda kullanılması halinde en iyi sonuçların elde edilebileceğini varsaymaktadır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1998). Çalışanlar resmi yaptırımlara yol açan önemli bilgileri yönetici veya patronlarından duymak isterler. Bu sebeple yöneticilerin bilgiyi açık bir şekilde aktarması beklenir (Klein, 1996:35). Yön verici dilin bu bağlamda

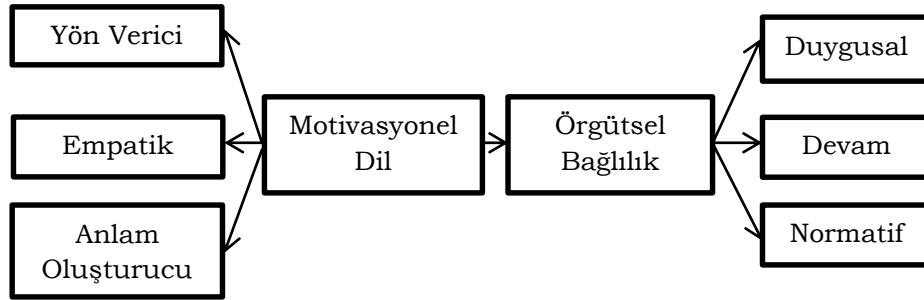


lidere yardımcı olacağı söylenebilir. Gizli olabilecek duygusal düşüncelerin ve takdir ifadelerinin iletilmesi de (Gioia ve Simms, 1986) empatik dille sağlanarak verilen mesajın yorumlanmasına zenginlik katılabilir. Diğer yandan örgütün iş kaybı ve finansal durumunu düzeltmek için birtakım büyük kültürel değişiklikler gerekebilir. Bu durumlara çalışanın uyumunu sağlamak için de anlam oluşturu dil önem kazanmaktadır (Mayfield ve Mayfield, 2002).

Liderler örgütsel hedefleri destekleyen kapsamlı bir strateji belirlemek için motivasyonel dil modelini kullanabilirler (Mayfield ve Mayfield, 2007) ve ardından hedefledikleri stratejileri gerçekleştirmek için en uygun dili (yön verici dil, empatik dil, anlam oluşturu dil) seçerler. Bu taktiksel seçimlerin beklenen sonucu belirlenen hedeflere, yapılan işe ve dolayısıyla örgüte daha bağlı çalışanlar olmasıdır (Mayfield ve Mayfield, 2002). Her örgütün gerçekleştirmek istediği çalışan örgütsel bağlılığının, yöneticinin stratejik bir tutumla uygun zamanda uygun dili kullanması ile sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu kavramsal çerçeve ışığında yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel hedeflere katılımını kolaylaştırdığı, işe dair güdülerini harekete geçiren motive edici bir faktör olduğu ve çalışanların da olumlu muameleyi yansıtacağı düşünüldüğünde bu durumun çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif şekilde etkilemesi beklenmektedir.

**Hipotez 1:** Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Şekil 1: Açıklanan Kavramsal Model**

#### **Araştırma Yöntemi**

Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olan ÇAYKUR'un idari binalarındaki 254 (164 erkek, 90 kadın) üst yönetici olmayan çalışandan veri toplanmıştır.

Araştırma kapsamında değişkenlere ilişkin veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Motivasyonel dil kullanımını ölçmek için Mayfiel, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen, Özen (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 24 maddeden oluşan "Motivasyonel Dil Ölçeği"nin kısaltılan 16 sorulu formu kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve daha sonra Meyer ve Allen (2004:12-13) tarafından revize edilen 16 sorulu "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Tüm ölçeklerdeki ifadeler beşli Likert Ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anketin başlangıç bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kıdem ve memlekete ilişkin bilgileri belirlemeye yönelik sorular yer almıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, en büyük oranlarda; erkek (%64,6), 31-40 yaş aralığı (%34,3), medeni durumu evli ve çocuk sahibi (%63), lisans mezunu (%52,8), memur unvanına sahip (%53,1), 11-20 yıl arası süreden beri bu işletmede çalışan (%39), aylık geliri 3000 TL ve üzerinde olan (%33,5) ve memleketi Rize olan (%57,1) personelden meydana geldikleri anlaşılmaktadır.

### **Bulgular ve Değerlendirme**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği için değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve Motivasyonel Dil Ölçeğine dair uyum iyiliği değerlerinin (RMSEA 0,10; CFI 0,93; IFI 0,93; NFI 0,91; GFI 0,85; AGFI 0,79 ve SRMR'nin 0,046) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Yine Örgütsel Bağlılık Ölçeğine dair uyum iyiliği değerlerinin (RMSEA 0,09; CFI 0,91; IFI 0,91; NFI 0,88; GFI 0,86; AGFI 0,81 ve SRMR'nin 0,074) de kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmiştir (Kline, 2011; Bryne, 2010). Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri, motivasyonel dil ölçeği için  $\alpha = .96$ , örgütsel bağlılık için  $\alpha = .93$ 'tür. Bu veriler doğrultusunda Pearson korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Buna göre, motivasyonel dil bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı korelasyon ilişkileri olduğu görülmektedir.

Motivasyonel dil bileşenlerinin (yön verici dil, empatik dil, anlam oluşturuçu dil) örgütsel bağlılığı (duygusal bağlılık, devam

bağlılığı ve normatif bağlılık) açıklamadaki önem derecelerini belirlemek amacı ile Çoklu Regresyon Analizinden yararlanılarak elde edilen bulgular Tablo 2'de birleştirilerek sunulmuştur.

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Motivasyonel Dil Bileşenleri	Duygusal Bağlılık (Ort:2,54;S.s:1,04)		Devam Bağlılığı (Ort:2,84;S.s:0,92)		Normatif Bağlılık (Ort:2,99;S.s:0,97)	
	r	P	r	p	R	p
<b>Yöneltici Dil</b> (Ort:2,37;S.sp:0,89)	0,250	0,000*	0,136	0,030*	0,272	0,000*
<b>Empatik Dil</b> (Ort:2,64;S.sp:1,02)	0,396	0,000*	0,210	0,001*	0,352	0,000*
<b>Anlam Oluşturucu Dil</b> (Ort:2,82;S.s:0,97)	0,348	0,000*	0,174	0,006*	0,293	0,000*

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü)

Tablo 2'ye ilişkin sonuçlar göstermektedir ki; modeldeki bağımsız değişkenlerden empatik dil, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır ( $\beta=0,430-0,236-0,316$ ;  $t=4,008-2,047-2,863$ ;  $p=0,000-0,042-0,005$ ).

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Duygusal Bağlılık			Devam Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
<b>Yön Verici Dil</b>	-0,180	-1,922	0,056	-0,081	-0,802	0,423	-0,022	-0,231	0,817
<b>Empatik Dil</b>	0,430	4,008	0,000*	0,236	2,047	0,042*	0,316	2,863	0,005*
<b>Anlam Oluşturucu Dil</b>	0,144	1,655	0,099	0,049	0,531	0,596	0,072	0,805	0,422
<b>F</b>	17,751			4,127			12,067		
<b>R</b>	0,419			0,217			0,356		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,176			0,047			0,126		

<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	0,166	0,036	0,116
----------------------------------	-------	-------	-------

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü)

Diğer motivasyonel dil bileşenleri olan; yön verici dil ve anlam oluşturuvcu dil ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bulguların Sosyal Değişim Teorisi, Hedef Belirleme Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Zira empatik dil kullanan yönetici çalışanlarla iletişimde duygusal öğelere yer vererek (Mayfield ve Mayfield, 2016) çıkar ilişkisi ötesinde insani değerler karşılığında örgütü benimseme gibi olumlu dönütler alabilir, belirlenen hedeflerin kabulü ve uygulamasını kolaylaştırabilir (Sullivan, 1988; House,1971) ayrıca işe yönelik övgülerde bulunarak ve takdir ettiğini göstererek çalışanın kendilik değerini yükseltip iş'ten tatmin olmasını sağlayabilir. Dolayısıyla yöneticinin çalışanlarla iletişimde stratejik davranmasının çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada önemli rol oynadığı söylenebilir (Mayfield ve Mayfield,2002).

Bu nedenle ilgili değişkenler için (empatik dil) H1 hipotezi kabul edilmiştir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotez sonuçlarına ilişkin bulgulara göre; motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dil kullanımının örgütsel bağlılık bileşenlerinden her üçünün üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyonel dilin (empatik dil) örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerindeki pozitif etkisi literatürdeki araştırmalar ile örtüşmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002; Mert vd., 2011). Bu sonuç ayrıca sosyal değişim teorisi, hedef belirleme teorisi ve Herzberg'in çift faktör teorisi ile de desteklenmektedir.

Elde edilen bu bulgular ile çalışanların yöneticinin kullandığı empatik dilden daha fazla etkilendiği, dahası bu dilin çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı anlaşılmıştır. Bu yönüyle incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması için, yöneticilerin öncelikle empatik dil kullanımına özen göstermeleri yararlı olacaktır. Çalışanların insani duygularının paylaşılması, merhamet göstermede çalışanlarla özdeş hareket edilmesi, onların kişisel sorunlarına destek verilmesi ve başarılarının övülmesi gibi; yöneticilerin çalışanlarla çok boyutlu iletişim içinde olmaları ve empati (duygudaşlık) kurmaları sağlanmalıdır.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar dikkate alındığında, örgüt yöneticilerinin örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar oluşturmak için, çalışanların bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmaları, başarılarını, üzüntülerini ve sorunlarını paylaşarak örgüt adına yanlarında olduklarını söylemeleriyle yansıtmaları olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanlarda oluşturacağı motivasyonel güçten yararlanmak istenirse, birim yöneticilerine yönelik olmak üzere düzenli aralıklarla uzmanlar tarafından bu yönde hizmet içi eğitim verilmesi önerilebilir. Bu eğitimlerle yöneticilerin çalışanlara karşı kullandığı dilin nasıl motive edici bir etki yaratacağının öğretilmesi sağlanabilir.

#### KAYNAKÇA

- Afşar, S. T. (2011). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi:Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji A.B.D (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Allen, N. J., & Meyer, J. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* (59), 125-139.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring Others: The Language of Leadership. *Academy of Management*, 5 (1), 31-45.
- Collinson, D. (2006), Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *Leadership Quarterly*, 17 (2), 179-189.

- Cosmides, L., (1989). The logic of social exchange: Was natural selection shaped how humans reason? Studies with the Wason selection task. *Cognition*, 31: 187-276.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 109-130.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, B. A. (1975), Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- Eisenberg, L. (1995). The social construction of the human brain. *American Journal of Psychiatry*, 152(11), 1563-1575.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1986). Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 197-229.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology: 1201-1245*. Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Mersin: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Jing-zhou, P., Xiao-xue, Z., & Xia-qing, Z. (2008). The role of leadership between the employees and the organization: a bridge or a ravine?-an empirical study from China1. *Journal of management and marketing research*, 5,1.
- Karaaslan, Ö. (2010). Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşimin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 127-146.
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 981-1011.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, 9(2), 32-46.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kónya, V., Grubić-Nešić, L., & Matić, D. (2015). The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3), 109-128.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Majovski, I. (2007). Motivating Language--ML as a tool in superior-subordinate relations during organisational change: A case study in Macedonia. *CEA Journal of Economics*, 2(2), 5-18.
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: Critical paths for improving employee commitment. *American Business Review*, 20, 89-95.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication*, 32, 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, 235-248.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: a comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23 (2), ss. 131-153.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20, 85-102.
- 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. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *The Journal of Business Communication (1973)*, 49(4), 357-376.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97-121.



- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484.
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. 1-16. The University of Western Ontario.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage.
- Özen, H. (2013). Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarılma, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 87-103.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A., & Cantrill, D. A. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43, 322-344.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682.
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13, 104-115.
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 275-286.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. 7nd edition. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education.