

## OKUL YÖNETİCİSİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL İLE ÖĞRETMENİN YÖNETİCİSİNE DUYDUĞU GÜVEN İLİŞKİSİ

*THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONAL LANGUAGE USED BY  
SCHOOL ADMINISTRATOR AND TEACHER'S TRUST IN ADMINISTRATOR*

Selçuk DEMİR\*

*Geliş Tarihi: 09.10.2018  
(Received)*

*Kabul Tarihi: 27.03.2019  
(Accepted)*

**ÖZ:** Liderin motivasyonel dilinin astlarının tutum ve davranışları üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ilgili alanyazında belirtilmesine rağmen liderin motive edici dili ile astların tutumları arasındaki ilişkiye dair sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticisinin motivasyonel dili ile astların tutumlarından biri olan yöneticiye güven arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişki model kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Hatay il merkezinde bulunan ortaokullarda 2017–2018 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler arasından yansız olarak seçilmiş 36 okulda çalışan 354 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Okul Yöneticisine Duyulan Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; okul yöneticisinin motivasyonel dili öğretmenin yöneticisine duyduğu güveni anlamlı olarak yordamaktadır. Motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil alt boyutları öğretmenin okul yöneticisine güvenini anlamlı olarak yordarken, anlam oluşturu dil alt boyutu öğretmenin okul yöneticisine güvenini anlamlı olarak yordamamaktadır. Öğretmenin yöneticisine güvenini arttırmak için, motivasyonel dilin uygun ve başarılı bir şekilde okul yöneticileri tarafından kullanılması yararlı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyonel Dil, yöneticiye duyulan güven, öğretmen.

**ABSTRACT:** Although it has been indicated in the related literature that leader's motivational language has a positive impact on subordinates' attitude and behaviors, it has been encountered with limited studies related to the relationships between leader's motivating language and subordinates' attitudes. In this study, it has been aimed to determine the relationship between school administrator's motivational language and trust in administrator, which is one of subordinates' attitudes. Relational model has been used in this study. The sample of this research consists of 354 teachers in 36 schools that have been selected randomly from the secondary schools at Hatay's city center in 2017-2018 academic year. Data have been collected by “Motivational Language Scale” and “Trust in School Administrator Scale”. According to the regression analysis results, the motivational language of the school administrator significantly predicts teacher's trust in school administrator. While direction-giving and empathetic language sub-dimensions of motivational language significantly predict teachers' trust in school administrator, meaning-making language sub-dimension doesn't significantly predict. It may be beneficial to use

\* Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, selcukdemirs3@gmail.com, ORCID:0000-0003-2904-6443.

motivational language properly and successfully by school administrators to improve teacher's trust in administrator.

**Key Words:** Motivational Language, trust in school administrator, teacher.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin yenilikler üretmeleri ve gelişmeleri, sahip olunan insan sermayesi ile ilişkilidir (Huselid, 1995; Mayfield ve Mayfield, 2004). Örgütteki bireylerin etkili bir şekilde yönlendirilmesi, potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve performanslarının artırılması örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Mert (2011), insan sermayesinden etkili bir şekilde yararlanılmamasının hem örgütlerin verimliliği hem de örgüt çalışanları açısından ciddi kayıplar oluşturacağını belirtmektedir. Etkili insan kaynakları yönetimi, örgütlerin hedefleri ile çalışanların hedeflerinin uyumlu hale nasıl getirilebileceğine odaklanmaktadır.

Liderler, çalışan davranışlarını anlama ve yönlendirmede önemli bir role sahiptir (Sun, Pan ve Ho, 2016). Davranışların tutumları takip ettiği düşünüldüğünde, teşvik etmek ve ilham vermek amacıyla liderlerin astlarının tutumlarını anlamaları ve davranışlarını doğru yönlendirmeleri önemlidir. Liderin iletişim becerilerine sahip olmasının, insan sermayesinin yönetimi ve bu soyut sermaye türünden etkili bir şekilde yararlanılması bakımından oldukça önemli imkanlar sunduğu, liderin motivasyonel dili üzerine yapılan araştırmalarda açıkça görülmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2012). Bu bağlamda, liderin stratejik sözel iletişimi bir araç olarak kullanımına odaklanan motivasyonel dil teorisi önem kazanmaktadır.

Liderin motive edici dilinin, astlarının tutum ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmaların, uluslararası alanda artan popülerliğine rağmen ulusal alan yazında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmektedir (Demir, 2018a, 2018b). Örgütlerde, anahtar çalışan tutumları üzerinde liderin stratejik iletişiminin etkili olduğu düşünüldüğünde, liderin motive edici dili üzerine yoğunlaşılması gerekmektedir. Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenin yöneticiye duyduğu güven arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya alan yazında rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi, yeni bir model sunulması açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın alana diğer bir katkısı ise motivasyonel dilin unsurları ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Böylece okul yöneticilerinin iletişimlerinde, motivasyonel dilden daha fazla yararlanmaları hedeflenmektedir.

## 2. ALAN YAZIN ÖZETİ

Bu bölümde; motivasyonel dil ve yöneticiye duyulan güven kavramları açıklanmaktadır. Ayrıca ilgili alan yazından destek alınarak bu kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaktadır.

### **2.1. Motivasyonel Dil**

Yapılan araştırmalar, liderin olumlu ve yapıcı iletişim kurabilmesinde, dili kullanma becerilerinin önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur. Murray (2016) liderlerle yaptığı görüşmeler neticesinde, iletişimin liderlerin sahip olması gereken en önde gelen üç beceriden biri arasında yer aldığını olduğu, hatta bazılarına göre ise birinci sırada sahip olunması gereken beceri olduğunu tespit etmiştir. Sullivan (1988), motivasyonel dilin etkili lider iletişiminin bir modeli olduğunu belirtmiştir. Banks (2014); bu tezinin diğer iletişim modellerinin odaklandığı dil, kelimeler, kelimelerin kullanımı ve etkilerinin tamamını ortak bir çatı altında sunan bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. Motivasyonel dil, lider ile astları arasında etkileşimin kaliteli olmasında ve olumlu çalışan çıktıları elde etmede liderlere uygulanabilir iletişim taktiklerine dair bir model önermektedir (Mayfield ve Mayfield, 2012; Sullivan, 1988). Motivasyonel dil; yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuvcu dil olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Demir, 2018a; Demir, 2018b; Demir, 2018c; Sullivan, 1988; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995):

**Yönlendirici dil:** Lider; yönlendirici dil ile astlarını işleri hakkında bilgilendirmekte, işleriyle ilgili belirsizlikleri azaltmakta ve astlarına işleriyle ilgili yapılacaklar hakkında yönlendirmelerde bulunmaktadır.

**Empatik dil:** İnsanlar arasında bağ kurma ve kişilerarası ilişkilere odaklanan ilişkiyel iletişim olarak belirtilmektedir. Astlarını başarı gösterdiklerinde övgü dolu sözlerle takdir etme, onların kurumda değerli olduklarını hissettirecek söylemlerde bulunma ve kişisel problemlerine duyarlı mesajlar iletme liderin kullandığı empatik dile örnek olarak verilmektedir.

**Anlam oluşturuvcu dil:** Anlam oluşturma ile ilgilidir. Liderler bu dil aracılığıyla astlarının örgütleriyle özdeşleşmelerini ve örgütün kural, kültür ve değerlerini özümsemelerini sağlamaktadır. Liderler örgütün kültürünü, yapısını ve değerlerini açıklamak için sıklıkla öyküleyici ve mecazi anlatımları kullanmaktadırlar.

Çoğu motivasyon kuramı, liderlerin astlarını motive etmede kullandıkları dilin, belirsizlikleri azaltan yönlendirici dil olduğunu varsaymaktadır. Bu motivasyon teorileri ile kıyaslandığında motivasyonel dil teorisi, motive edici dilin kişilerarası bağ kurma ve anlam oluşturma gibi diğer fonksiyonlarının da olduğunu belirtmektedir (Sarros vd., 2014). Motivasyonel dil teorisi, liderlerin iletişimde başarılı olabilmelerinin, bu üç söz edimini bir arada uygun ve etkili bir şekilde kullanmaları ile mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (Sullivan, 1988). Sullivan (1988) ayrıca liderin iş ile ilgili belirsizlikleri azaltan, duygu aktarımını sağlayan ve örgütsel değerleri özümseten bir iletişim dilini kullanmasının, astların tutum ve davranışlarını olumlu manada etkilediğini açığa çıkarmıştır.

## 2.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Örgütler açısından bir diğer anahtar performans kavramı güvendir. Rousseau ve diğerleri (1998: 395) güveni “diğerinin davranışı ya da amaçlarının olumlu beklentileri üzerine temellendirilen savunmasızlığı kabul etme niyetinden oluşan psikolojik bir durum” olarak tanımlar. Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 712) ise güveni “güvenen kişinin, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içinde olması ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olması” şeklinde açıklar. Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, bir kısmının karşı taraftan beklentiye, bir kısmının da diğer tarafa karşı savunmasız kalma istekliliğine vurgu yaptığı görülmektedir (Tüzün, 2007).

Güven, iyi işleyen örgütlerin üzerinde önemle durdukları bir konudur (Rosenblatt ve Peled, 2002). Örgütlerin yaşaması, gelişmesi ve rekabet avantajı elde etmesi, fikirlerin paylaşımı konusunda rahat davranmayı, herkesin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalıştığına ve iş birliğinden örgütteki tüm bireylerin yarar sağlayacağına dair güven duymayı gerektirmektedir (Hurley ve Siebers, 2007). Örgütte güvenin yüksek düzeyde algılanması, çalışanların örgütün hedeflerine ve aktivitelerine ulaşmasına daha fazla katkıda bulunmalarını sağlar (Laschinger Heather ve Finegan, 2005). Güven, birçok değişken üzerindeki etkisi incelenen bir anahtar performans kavramıdır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi için kişilerarası güven oldukça önemli bir yer teşkil eder. Ayrıca kişilerarası güven bir kurumda çalışanların tutum, davranış ve performanslarını etkiler (Demir ve Karakuş, 2015). Sosyal ilişkilerin merkezinde bulunan güvenin kurumda artmasıyla karşı tarafın davranışlarını kontrol etme gereğinin kalmayacağı bir ortam oluşur. Böylesi bir ortamda yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılık, iş doyumunu, dayanışma ve üretkenlik artar, stres azalır (Neves ve Caetano, 2006).

Yöneticiye güven, bireylerin örgütlerine duygusal bağlılıklarını arttırmak suretiyle daha yüksek düzeyde dayanışma içinde olmalarını sağlar, onları bilgi paylaşımı konusunda daha istekli hale getirir ve üretkenliklerini artırır. Kurumda çalışanların yöneticilerine güven duymaları güçlü bir olasılıkla yöneticilerine desteklerinin de artmasını sağlar (Neves ve Caetano, 2006). Çalışan yöneticisine güven duyduğunda, çalışanın örgütüne duyduğu güveni de artabilir. Çünkü yöneticisinin kurumu temsil ettiğini düşünür ve böylece güven hissini örgüte geneller (Konovsky ve Pugh, 1994). Güven her düzeyde etkin liderliğin önemli bir unsurudur. Etkili liderin kişisel özelliklerinden biri, güven yaratıcı olmasıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Güven, bağlanma ve motivasyonu artırır. Dolayısıyla güvenin, kurumsal performansın artırılmasında kritik rolü bulunmaktadır (Murray, 2016). Çalışanların kurum yöneticilerine güvenleri azaldığında, dış paydaşların güvenleri de azalır (Hart, 1988). Okul yöneticileri,

öğretmenlerin güvenini kazanamadığında, kurumlarının itibarı ve performansı da olumsuz etkilenir. Dolayısıyla okul yöneticisinin, öğretmenleriyle güveni önceleyen kaliteli etkileşimler kurması son derece önemli görülmektedir.

### **2.3. Motivasyonel Dil ile Yöneticiye Duyulan Güven İlişkisi**

Murray (2016), konuşmanın iş yapmak ve güvenin stratejik bir varlık olduğunu ileri sürmektedir. Murray (2015), iletişimin mesajı doğru iletmek, güven ve inanç aşılaktan ibaret olduğunu açıklamaktadır. İletişim ve güven örgütler açısından iki anahtar kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte lider konumunda olan kişinin söylem ve yaklaşımları, algılanan güven üzerindeki etkisinden dolayı çok önemlidir. Yöneticiler, söz ve eylemleri ile zamanla oluşmuş güveni yok edebilirler ya da ortaya çıkarabilirler (Büte, 2011; Murray, 2016). Liderlerin açık iletişime önem vermesi, izleyenleri tarafından daha iyi tanınmalarını sağlar. Liderin izleyenleri tarafından tanınması ise güven oluşturmada etkili bir faktördür (Murray, 2015). Liderini tanıyan izleyenler, liderin ileriye dönük tutkusunu daha iyi anlarlar ve bunun peşinden gidilmeye değer olup olmadığı konusunda nettirler.

Liderin; izleyenlerin kuşku ve kafa karışıklıklarını giderecek yönde açık ve şeffaf iletişim kurması, kullandığı dil ile duygulara hitap edebilmesi, ilgi göstermesi ve sözlerini yerine getirmesi güven oluşturma açısından oldukça önemlidir (Lunenburg ve Ornstein, 2012; Murray, 2016). Lider motive edici dilin kullanımı ile belirsizlikleri giderir, duygu aktarımında bulunur, ilgi gösterir ve aitlik yaratır (Demir, 2018b; Demir, 2018c; Mayfield vd., 1995; Sullivan, 1988). Görüldüğü gibi güvenin etkenleri motive edici dil ile karşılık bulmaktadır. Sullivan (1988) liderin motivasyonel dil kullanımının, ilgi ve empati yoluyla astlarıyla aralarında bağ oluşturacağını, bu durumun da astların öz saygısını artırıp onların liderlerine yönelik güven geliştirmelerini sağlayacağını belirtir. Demir (2018c) araştırmasının nitel kısmında; okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin, öğretmenleri duygusal olarak etkilediğini ve güven duymalarını sağladığını bulmuştur.

Kaliteli etkileşimin oluşumunda en önemli faktörlerden birisi, liderin kullandığı motive edici dildir (Brannon, 2011; Sullivan, 1988). Kaliteli lider-üye etkileşimi ise lidere duyulan güveni arttırmaktadır (Burke vd., 2007). Liderin dili, ortamda algılanan iklimin türü hakkında fikir vermektedir. İnsanları önemsemeyen ve yıkıcı algılanan olumsuz iklimin hisler üzerinde de olumsuz etkileri mümkündür (Murray, 2015). Güven algılanamayan bir ortamın, aynı şekilde çalışanlara da güvensizlik olarak yansıtacağı düşünülebilir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Önceki araştırmalarda (Brannon, 2011; Demir, 2018a, 2018b; 2018c; Gutierrez-Wirsching vd., 2015; Larsson vd., 2007; Mayfield vd., 1998) liderin motivasyonel dil kullanmasının iş doyumunu, yöneticiden memnuniyet, örgütsel

vatandaşlık davranışı, öz yeterlik ve motivasyon gibi olumlu çalışan çıktılarını arttırdığı tespit edilmiştir. Böyle olumlu tutum ve davranışlara sahip astlar, liderlerinin etkili ve yetkin olduğu yönünde algılar geliştirir. Dolayısıyla astlar liderlerine güven duyar (Brannon, 2011).

#### **2.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenin yöneticiye duyduğu güven arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada motivasyonel dilin alt boyutları (yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturu dil) ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu temel amaç bağlamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul yöneticisinin motivasyonel dili öğretmenin yöneticiye duyduğu güvenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- 2) Okul yöneticisinin yönlendirici dili öğretmenin yöneticiye duyduğu güvenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- 3) Okul yöneticisinin empatik dili öğretmenin yöneticiye duyduğu güvenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- 4) Okul yöneticisinin anlam oluşturu dilini öğretmenin yöneticiye duyduğu güvenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **3. YÖNTEM**

Bu kısımda; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve veri analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli/Deseni**

İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği bir modeldir (Büyüköztürk vd., 2012; Karasar, 2012). İlişkisel araştırma, ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında neden olma ve etki etme olasılığını belirten çalışmaları kapsar (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Motivasyonel dil ve alt boyutlarının yöneticiye duyulan güven değişkeni ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **3.2. Evren-Örneklem**

Araştırmanın çalışma evreni 2017-2018 eğitim öğretim yılında Hatay il merkezindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Bu çalışmada seçkisiz bir şekilde belirlenen grupların örneklem için seçilmesi olarak ifade edilen küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni olan Hatay il merkezinde her okul bir küme olarak değerlendirilip 36 okul tesadüfi bir şekilde seçilmiştir. Mevcut araştırmanın örneklem sayısının, ana kütle sayısı belli olan büyüklükler için hazırlanan formüle göre (Özdamar, 2003) %95 güven düzeyi için yeterli olduğu görülmüştür. Öğretmenlere verilen 400 formun 354 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Örnekleme alınan öğretmenlerin (n=354) %51.4'ü erkek (n=172), %48.6'sı kadınlardan (n=182) oluşmaktadır. Bu öğretmenlerin %70.9'u evli (n=251) iken %29.1'i bekâr öğretmenlerden (n=103) oluşmaktadır. Katılımcıların en fazla buldukları yaş aralığını %43.2 ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler (n=153), en az buldukları yaş aralığını ise %20.9 ile 41 yaş ve üzeri öğretmenler (n=74) oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların (n=200) en fazla buldukları kıdem aralığının %56.5 ile 1-10 yıl arası ve en az buldukları (n=36) kıdem aralığı ise %10.2 ile 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma değişkenlerinin ölçümünde, motivasyonel dil ve yöneticiye duyulan güven ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler beşli likert tipindedir. Katılımcılardan, kendi algılarına en uygun olduğunu düşündükleri seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Ölçeklere ilişkin bu çalışma kapsamında elde edilen bilgiler, şu şekildedir:

Motivasyonel dil ölçeği: Bu çalışmada Mayfield ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilen ve Özen (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Motivasyonel Dil Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu 24 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Motivasyonel dil ölçeğinin Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .944 olduğundan veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Yönlendirici dil boyutunun açıkladığı varyans yüzdesi 36.256, empatik dil (cesaret verici dil) boyutunun açıkladığı varyans yüzdesi 13.841, anlam oluşturucu dil (aitlik yaratıcı dil) boyutu tarafından açıklanan varyans yüzdesi 27.866 ve bu üç boyutun açıkladığı toplam varyans yüzdesi 77,962 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısının yönlendirici dil boyutunda .951, empatik dil boyutunda .865, anlam oluşturucu dil boyutunda .935 ve ölçeğin tamamında .957 olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, motivasyonel dil ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu belirtilebilir.

Okul yöneticisine duyulan güven ölçeği: Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen ve Karakuş, Toprak ve Gürpınar (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Amaçlı Güven Ölçeği'nin alt ölçeği olan Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği kullanılmıştır. Yöneticiye duyulan güven 9 madde ile ölçülmüştür. Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .912 olduğundan veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu tek faktör ölçeğin toplam varyansın %62, 182'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı .916 olarak bulunmuştur. Dolayısı ile, yöneticiye duyulan güven ölçeğinin de oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu ve normallik varsayımının sağlandığı tespit edildikten sonra veriler, geçerlik ve güvenilirlik bakımından incelenmiştir. Sonrasında değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Ardından basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde; betimsel ve korelasyon analizleri ile kısmi ve çoklu regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

### 4.1. Değişkenlerle İlgili Betimsel Analizler ve Korelasyon Matrisi

Aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata ve korelasyon değerleri Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Motivasyonel dil ile yöneticiye duyulan güven ortalama, standart sapma, standart hata sonuçları ve korelasyon değerleri

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Std.Hata	1	2	3	4	5
1. Mot. Dil	3.66	.852	.045	1				
2. Yön. Dil	3.81	.887	.047	.915***	1			
3. Emp. Dil	3.61	.992	.052	.870***	.708***	1		
4. Anl. Dil	3.44	1.73	.055	.871***	.627***	.738***	1	
5. Güven	3.93	.721	.038	.687***	.674***	.646***	.509***	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Notlar: Mot. Dil: Motivasyonel dil genel, Y. Dil: Yönlendirici Dil, Emp. Dil: Empatik Dil, Anl. Dil: Anlam Oluşturucu Dil, Güven: Okul Yöneticisine Duyulan Güven

Tablo 1’e göre; okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil, motivasyonel dilin unsurları ve yöneticiye duyulan güven kısmen yüksek düzeydedir. Kurumda öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan motivasyonel dil alt boyutunun yönlendirici dil, en düşük düzeyde algılananın ise anlam oluşturucu dil olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle stratejik sözel iletişimlerinde yönlendirici dili daha sık kullandıkları, anlam oluşturucu dili ise daha az kullandıkları görülmektedir.

Korelasyon matrisindeki ilişkilere bakıldığında, motivasyonel dil genele ( $r=.687$ ,  $p<.001$ ), yönlendirici dil alt boyutuna ( $r=.674$ ,  $p<.001$ ), empatik dil alt boyutuna ( $r=.646$ ,  $p<.001$ ) ve anlam oluşturucu dil alt boyutuna ( $r=.509$ ,  $p<.001$ ) ilişkin algılar ile yöneticiye duyulan güven algıları arasındaki ilişki pozitif yönde ve anlamlıdır. Mevcut araştırmada, değişkenler arası ilişkilerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.



#### 4.2. Okul Yöneticisinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenin Yöneticiye Duyduğu Güveni Yordaması

Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenin yöneticiye duyduğu güveni yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Yapılan regresyon analizinde, demografik değişkenler 1.adımda kontrol edilerek 2. adımda okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenin yöneticiye duyduğu güveni anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta = .687^{***}$ ,  $p < 0.001$ ). 10 birimlik motivasyonel dil artışı, yöneticiye duyulan güven artışına 6.87 birimlik katkı sağlamaktadır. Açıklanan varyans olarak öğretmenin yöneticisine duyduğu güvendedeki varyansın %47.2’si okul yöneticisinin motivasyonel dili tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2 = .472$ ;  $p < 0.001$ ). Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil arttıkça, öğretmenin yöneticisine duyduğu güven artmaktadır.

**Tablo 2.** Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenin yöneticiye duyduğu güveni yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3.928	.353		11.134	.000
	cinsiyet (dummy)	.021	.081	.015	.265	.791
	yaş	8.869	.015	.001	.006	.995
	kıdem	.000	.016	-.004	-.022	.983
2. Adım	(sabit)	1.851	.282		6.554	.000
	cinsiyet (dummy)	-.005	.059	-.003	-.085	.932
	Yaş	-.002	.011	-.021	-.162	.871
	kıdem	.002	.011	.017	.132	.895
	motivasyonel dil	.582	.033	.687	17.663	.000

Bağımlı değişken okul yöneticisine duyulan güven

$R^2$ değişim = .472 \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin alt boyutlarının öğretmenin yöneticisine duyduğu güveni yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Motivasyonel Dilin Yönlendirici Dil ve Empatik Dil Alt Boyutunun Öğretmenin Yöneticisine Duyduğu Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3.928	.353		11.134	.000
	cinsiyet (dummy)	.021	.081	.015	.265	.791
	yas	8.869	.015	.001	.006	.995
	kıdem	.000	.016	-.004	-.022	.983
2. Adım (stepwise)	(sabit)	1.783	.272		6.564	.000
	cinsiyet (dummy)	-.008	.057	-.005	-.137	.891
	yas	-.004	.011	-.041	-.333	.740
	kıdem	.003	.011	.037	.303	.762
	yönlendirici dil	.354	.043	.435	8.145	.000
empatik dil	.246	.039	.338	6.308	.000	

Bağımlı değişken yöneticiye duyulan güven

R2değişim = .511 \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

Yapılan çoklu regresyon analizinde, demografik değişkenler 1. adımda kontrol edilerek 2. adımda stepwise ile motivasyonel dilin yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuç dil boyutları modele eklendikten sonra, yöneticiye duyulan güveni motivasyonel dilin yönlendirici dil ( $\beta = .435^{***}$ ,  $p < 0.001$ ) ve empatik dil ( $\beta = .338^{***}$ ,  $p < 0.001$ ) boyutlarının anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Her 10 birimlik motivasyonel dilin yönlendirici dil boyutu artışı 4.35 birimlik ve her 10 birim motivasyonel dilin empatik dil boyutu artışı 3.38 birimlik yöneticiye duyulan güven artışına katkı yapmaktadır. Açıklanan varyans olarak öğretmenin yöneticiye duyduğu güvendedeki varyansın %51.1'ini okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil boyutları birlikte açıklamaktadır ( $\Delta R^2 = .511$ ;  $p < 0.001$ ). Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin yönlendirici dil ve empatik dil boyutları arttıkça, öğretmenin yöneticiye duyduğu güven artmaktadır. Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin anlam oluşturuç dil boyutu yöneticiye duyulan güveni anlamlı olarak yordamadığı, dolayısıyla stepwise yöntemi ile elendiği görülmektedir.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil, öğretmenin yöneticiye duyduğu güveni anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Motivasyonel dilin bileşenlerinden yönlendirici dil ve empatik dilin yöneticiye duyulan güven ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu, anlam oluşturuç dil

bileşeninin ise yöneticiye duyulan güven ile anlamlı ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Motivasyonel dilin alt boyutlarından yönlendirici dil ve empatik dil, öğretmenin okul yöneticisine duyduğu güveni pozitif yönde yordarken; anlam oluşturu dil öğretmenin yöneticisine duyduğu güveni yordamamaktadır. Ayrıca çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sıklıkla yönlendirici dili, en az ise anlam oluşturu dili kullandıkları görülmüştür.

Bu çalışmanın bulguları, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenin yöneticiye duyduğu güveni artırdığını göstermektedir. Lider stratejik iletişimin bir aracı olarak kullandığı motivasyonel dil ile izleyenlerinin belirsizliklerini giderir, onlara güvendiğini belirtir, sorunlarıyla ilgilenir, başarılarının devamı için onları takdir eder, esinler, kurumun kültür ve değerlerini benimsemelerini sağlar ve örgütlerine adanmışlıklarını artırır (Demir, 2018a, 2018b; Mayfield vd., 1995; Sullivan, 1988). Liderin bu stratejik iletişimi astlarıyla kurduğu etkileşimin kaliteli olmasında oldukça önemlidir (Brannon, 2011; Karaaslan, 2010; Sullivan, 1988). Murray (2016) liderler açısından ilişkilerin kalitesinin oldukça önemli olduğunu, bu ilişkilerin devamlı ve mükemmel olmasının ancak başarılı iletişimle olacağını ileri sürmektedir. Burke ve diğerleri (2007); lidere duyulan güvenin, liderin diğer üyelerle nasıl etkileşim kurduğunun pasif gözlemiyle doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebileceğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi aracılığıyla da motivasyonel dilin lidere duyulan güveni artırması mümkündür.

Liderler kullandıkları empatik dil ile izleyenlerinin sorunlarıyla ilgilenmekte, onları başarılarında övmekte ve cesaretlendirmektedir (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995). İzleyenlerine empatik bir dil kullanan liderler, yürekte konuşmaktadırlar (Murray, 2015). Sullivan (1988) liderin empatik dilinin ilgi ve empati yoluyla astlarıyla aralarında bağ oluşturacağını, bu durumun da astların öz saygısını arttıracak ve onlarda güven geliştireceğini bulmuştur. Benzer olarak bu çalışmada da liderin iletişimde kullandığı motivasyonel dilin alt boyutu empatik dilin, okul yöneticisine duyulan güveni artırdığı bulunmuştur. Lider empatik dil kullanımı ile çalışanlarına ilgi ve özen göstermekte, onlara değerli olduklarını hissettirmekte ve çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade etmeleri hususunda cesaretlendirmektedir. Böylelikle astların liderlerine duydukları güven artmaktadır.

Lider yönlendirici dil ile izleyenleri örgütle ve işleriyle ilgili bilgilendirir, onların belirsizliklerini giderir ve kariyerlerinde daha rahat ilerlemelerini sağlar (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995). Lider adeta bir pusula gibi izleyenlerine yol gösterir ve yeniliğe ön ayak olur. Murray (2015), liderin iletişimi ile izleyenlerine kendisini takip etmeleri için gerekli güveni verdiğini belirtir. Benzer olarak bu çalışmada da okul yöneticisinin iletişimde kullandığı motivasyonel dilin yönlendirici dil unsurunun, yöneticiye duyulan güveni artırdığı bulunmuştur.

Bu çalışmada anlam oluşturuvcu dilin, okul yöneticisine duyulan güveni yordamadığı görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticisinin anlatımı etkili kılmak için hikaye ve mecazlardan yararlanması, geçmişteki okul ve öğretmenlerin başarılarından bahsetmesi, örgütün değerlerinin içselleştirilmesi ve aidiyet duygusunun geliştirilmesine yönelik anlam oluşturma çabaları yöneticiye duyulan öğretmen güvenini anlamlı olarak etkilememektedir. Araştırmalarda anlam oluşturuvcu dilin asıl olarak çalışanların adanmışlıkları ve motivasyonları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Mayfield vd., 1995, 1998; Mayfield ve Mayfield, 2002; Sullivan, 1988). Bu bulgulardan farklı olarak Conger (1991) ise anlam oluşturuvcu dilin kullanımı ile kurumlarda güven yaratıldığını tespit etmiştir. Demir (2018c) araştırmasının nitel kısmında; motivasyonel dilin anlam oluşturuvcu dil alt boyutunun, öğretmenlerin güven duymalarına katkı yaptığını bulmuştur.

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre yöneticiler tarafından en fazla kullanılan motivasyonel dil bileşeninin yönlendirici dil, en az kullanılan ise anlam oluşturuvcu dil olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç önceki yapılan çalışma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir (Chory-Assad, 2002; Demir, 2018b; Lüscher ve Lewis, 2008; Mayfield ve Mayfield, 2006; Mayfield vd., 1998; Mert, 2011; Sullivan, 1988). Kurumun kültür, değer ve kurallarının öğretmenler tarafından benimsenmesi; kuruma adanmışlıklarının artırılması ve dolayısıyla faaliyetlere yüksek düzeyde katılımlarının sağlanması okul yöneticisinin anlam oluşturuvcu iletişim kurması ile gerçekleşecektir. Conger (1991) hikayeler, mecazlar ve ahenk gibi söz bilimine ait tekniklerin kullanımını içeren anlam oluşturuvcu dilin kurum misyonlarına bağlılık ve güven oluşumunu sağladığını, bu nedenle liderler tarafından bu dil ediminin kullanılmasının önemli olduğunu belirtir. Ayrıca bazı araştırmacılar da bir hikaye ya da mecazi bir anlatımın liderlerin astlarına zor bir işi neden ve nasıl tamamlayacaklarını anlatabilmelerine fırsat verdiğini belirtir (Mayfield ve Mayfield, 2007; Mayfield vd., 1998).

Okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarında motivasyonel dil kullanımları, güven oluşumunu sağlamaları açısından önemli görülmektedir. Motivasyonel dil teorisinin ana varsayımlarından birisi olan, motivasyonel dilin üç unsurunun birlikte ve uygun bir şekilde kullanımının etkili çalışan çıktılarını elde edilmesini sağlayacağı yönündeki varsayımının, okul yöneticisine duyulan güven bağlamında doğrulanmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin, yöneticilerine güven duymalarını motivasyonel dilin yönlendirici ve empatik dil unsurları arttırmaktadır. Anlam oluşturuvcu dil unsuru ise yöneticiye duyulan güveni etkilememektedir.

Bu çalışma, motivasyonel dil ve okul yöneticisine duyulan güven değişkenleri arasındaki ilişkiye dair kavramsal çerçeve sunması bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca kurum yöneticilerinin motive edici dilden daha fazla faydalanabilmesi için motivasyonel dilin bileşenleri ile yöneticiye duyulan güven

arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu çalışmanın bir başka önemli yönü, okul yöneticisine duyulan güven kavramının motivasyonel dil ile incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olmasıdır. Dolayısıyla mükemmel ilişkilerin ve bağlılığın kaynağı olan güvenin, liderin motivasyonel dili ile ilişkilendirilmesi alan yazına önemli katkılar sunmaktadır.

Mevcut araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi, ölçek formlarının yalnızca Hatay il merkezindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlere uygulanmış olmasıdır. İkincisi, sadece nicel araçlarla ölçüm yapılmış ve değerlendirilmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin yalnızca öğretmenlerin değil; öğrenci, veli ve kurum çalışanları algılarına dayalı olarak bir araştırma düzenlenebilir. Bu ve benzeri çalışmalarda ortaya koyulan kuramsal çerçevelerden faydalanılarak, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımını geliştirmeye yönelik bir eğitim model önerisi geliştirilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Banks, T. (2014). *The effects of leader speech and leader motivating language on employee self-esteem*. Unpublished doctorate dissertation. School of Business & Leadership, Regent University, USA.
- Brannon, K.L. (2011). *The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness*. Unpublished doctorate dissertation. Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology, Prescott Valley, Arizona, USA.
- Burke, C.S., Sims, D.A., Lazzara, E.H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. V. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.
- Chory-Assad R. M. (2002). Classroom justice: Perceptions of fairness as a predictor of student motivation, learning, and aggression. *Communication Quarterly*, 50 (1), 58-77.
- Conger, J. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executives*, 1, 31-44.
- Demir, S. (2018a). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 177-183. DOI: 10.18506/anemon.384848
- Demir, S. (2018b). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (5), 633-638. DOI: 10.18506/anemon.395472

- Demir, S. (2018c). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Demir, S., & Karakuş, M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(2), 183-212. doi: 10.14527/kuey.2015.008
- Fraenkel, J.R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Gutierrez-Wirching, S., 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.
- Hart, K.M. (1988). A requisite for employee trust: Leadership psychology. *Journal of Human Behavior*, 25(2), 1-7.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools* (pp. 181-208). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Hurley, P., & Siebers, J. (2007). Companies without trust will fail to thrive. *Strategic Communication Management*, 11(4), 7.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- 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.
- Karakuş, M., Toprak, M., & Gürpınar, M. (2014). Structural equation modelling on the relationships between teacher's trust in manager, commitment to manager, satisfaction with manager and intent to leave. *Croatian Journal of Education*, 16(1), 165-189.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K., & Sweet, P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career Development International*, 12(4), 361-381.
- Laschinger, H.K.S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.

- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (Sixth Edition). Belmont, C.A.: Wadsworth Cengage Learning Publishing.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: Critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 45-51.
- 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), 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(2), 85-102, DOI: 10.1080/08959280701332018.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivational language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & 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.
- Murray, K. (2015). *Liderlik dili* (Ümit ŞENSOY, çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür yayınları.
- Murray, K. (2016). *Liderlik ve iletişim* (Ümit ŞENSOY, çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür yayınları.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: *The role of trust and control*. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, H. (2013). Okul müdürlerine yönelik motivasyonel dil ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 87-103.
- Rosenblatt, Z., & Peled, D. (2002). School ethical climate and parental involvement. *Journal Educational Administration*, 40, 4/5, 349-367.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sarros, J.C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J.C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226 – 240.
- Sullivan, J.J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Sun, Pi-Chuan, Pan, Fu-Tien, & Ho, Chien-Wei (2016). Does motivating language matter in leader subordinate communication? *Chinese Journal of Communication*, 1-19. DOI: 10.1080/17544750.2016.1206029
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmet Bey İİ BF Dergisi*, 93-117.