



Başvuru Tarihi (Received Date): 25.05.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 07.08.2024

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1489926

Kaynakça Gösterimi: Tortumlu, M. (2024). Empatik liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 51-65. doi: 10.52848/ijls.1489926

Citation Information: Tortumlu, M. (2024). Empathetic leadership. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 7(2), 51-65. doi: 10.52848/ijls.1489926

EMPATİK LİDERLİK

Muhammet TORTUMLU¹

Öz

Bu çalışma, alan yazında Kock ve diğerleri (2019) tarafından ortaya atılan empatik liderlik modelini ve onun örgüt içindeki rolünü incelemeyi amaçlamıştır. İlk olarak, iletişim ve empatinin örgüt içindeki önemi ele alınmış ve empatik liderliğin, lider-çalışan ilişkilerinde nasıl etkili olduğu tartışılmıştır. Empatik liderliğin, çalışanların performansı, işten ayrılma niyeti, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve işe tutkunlukları üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra, örgütsel değişim süreçlerinde de olumlu etkisinin olabileceği vurgulanmıştır. Çalışmanın bir diğer kısmında, empatik liderliğin diğer liderlik modelleriyle olan ilişkisi ve benzerlikleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda, empatik liderliğin modern örgütlerde neden önemli olduğu ve uygulanmasının örgütsel başarıyı nasıl artırabileceği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Empati, Liderlik, Empatik Liderlik.

Empathetic Leadership

Abstract

This study aimed to examine the empathic leadership model proposed by Kock et al. (2019) and its role within organizations. Firstly, the significance of communication and empathy within organizations was discussed, along with how empathic leadership is effective in leader-employee relationships. It was emphasized that empathic leadership has positive effects on employees' performance, turnover intentions, innovative business behavior, job satisfaction, and job engagement and can positively impact organizational change processes. Another section of the study involved a comparative analysis of the relationship and similarities between empathic leadership and other leadership models. In this context, the importance of empathic leadership in modern organizations and how its implementation can enhance organizational success were highlighted.

Keywords: Empathy, Leadership, Empathetic Leadership.

Giriş

Liderlik, insanlık tarihi boyunca var olan bir olgudur. İnsanlar, gruplar halinde yaşadıkları dönemlerden itibaren liderlik rolünü benimsemişlerdir. Bunun en temel sebebi de liderliğin, insanlar için yaşamın güvenli sürdürülmesinde ve ortak yaşam alanlarındaki huzurun sağlanmasında önemli bir faktör olduğudur (Tortumlu, 2023). Ortak amaçların güdüldüğü, birlikte hareket edilen işletmelerde de liderlik, hedeflere ulaşmada, kararların alınmasında ve uygulanmasında, kontrol ve denetimde, kısaca

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, E-posta: mtortumlu@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7245-1017

yönetimsel faaliyetlerin tümünde etkilidir. Bu fenomen, insanların alışkanlıklarının, yaşam biçimlerinin ve teknolojinin değişimi ve gelişimi ile dönüşmektedir.

Örgütsel davranış yazınının son yüzyıllık çalışmalarında liderlik tarzları üzerine birçok kuram ortaya atılmıştır. Yeni sayılabilecek liderlik teorilerinden Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik ve Lider-üye Etkileşimi Teorileri gibi yaklaşımlara ek olarak Kock ve arkadaşları (2019) tarafından Empatik Liderlik teorisi geliştirilmiştir. Bu araştırmanın amacı da Empatik Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan hareketle, empatik liderliğin örgütsel çıktıları açıklamak ve benzer diğer liderlik teorileri ile karşılaştırma yapmaktır. Bu çalışmada Empatik liderlik kavramı, tanımı ve kapsamı detaylı bir şekilde açıklanacak, empatik liderliğin diğer liderlik teorileri ile ilişkisi tartışılacak ve alan yazında yapılmış araştırmalar ışığında empatik liderliğin çalışanların tutum ve davranışları ile olan ilişkileri incelenecektir.

İletişim ve Empatinin Örgüt İçindeki Rolü

Ekonomik sistemlerin en önemli lokomotifi olan işletmeler, birimlerinde çalışan insan gruplarının birbirleri ile profesyonel ve duygusal paylaşımlar yaparak organize olması ile faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Yönetici ve çalışanların ilişki ve paylaşımlarının kalitesi örgütün etkinlik ve verimlilik düzeylerinin belirleyicisidir (Tortumlu, 2023). Bir örgüt içerisinde her çalışan yüksek performans kapasitesine sahip olabilir. Ancak örgüt içerisinde etkin bir iletişimin var olmaması ve güçlü bağların kurulamaması beklenen yüksek verimliliğe en büyük engeldir. Dolayısıyla örgütün etkin bir şekilde işleyişi iletişimin etkinliğine ve duygusal bağlarla ilintilidir. Duygusal bağların kurulması ve güçlendirilmesi örgütsel iletişimin etkinliğine bağlıdır.

Bugün, örgütsel iletişim araştırmacıları, çalışmalarlarıyla gerçek dünya sorunlarına katılım konusunda giderek daha fazla ilgilenmektedir. Özellikle araştırmacılar ve uygulayıcılar daha sosyal açıdan adil ve etik bir örgütsel yaşamı hedeflemektedirler. Bu bağlamlarda, dinleme ve duygusal açıklık, örgütsel iletişim uygulamalarıyla etkileşimde bulunmanın ve ayrıca kendileri için bir araştırma amacı olarak da gereklidir (Cheney, 2007). Başka bir deyişle, empati ve dinleme, genel toplum tarafından iyi iletişimin belirtisi olarak kabul edilir. Diğer taraftan sosyal destek üzerine yapılan araştırmalar, dinlemenin sıkıntılı zamanlarda en yardımcı davranışlardan biri olduğunu göstermektedir. Nitekim dinleme ve empati konusu araştırmalarda çatışma yönetimi, yaklaşma sağlama, liderlik başarısı ve müşteri odaklı bir iş modeli oluşturma konuları ile ele alınmıştır (Bodie, 2012).

Dinleme, iletişim araştırmalarında ve özellikle örgütsel araştırmalarda genellikle "konuşma" tarafından gölgede bırakılmıştır. Dolayısıyla örgütsel araştırmalarda dinlemenin öneminin gerektiği kadar vurgulanmadığı söylenebilir. Nitekim 2014 yılında EbscoHost'un "İletişim ve Kitle İletişimi Tam Metni" (Communication and Mass Media Complete (CMMC) veri tabanında yapılan bir arama sonucunda, "dinleme" kelimesini içeren makaleler ile "konuşma" kelimesini içeren makaleler karşılaştırıldığında, konuşma konusunda bulunan makale sayısı dinleme konusunda bulunan makale sayısının üç katı kadar çıkmıştır (Parks, 2015). Bu istatistik, sadece "örgüt" referansını içeren makaleler karşılaştırıldığında da geçerli olmuştur. Bununla birlikte, dinlemenin, iş performansı ve yükselme gibi örgütsel yaşamı etkileyen önemli bir beceri olduğu kanıtlanmıştır (Davenport Sypher, Bostrom ve Seibert, 1989). Son yıllarda, araştırmacılar sürekli olarak örgütsel bağlamda dinlemeye daha fazla odaklanılmasını önermişlerdir. 1980'lerde, Davenport Sypher ve arkadaşları (1989), dinlemenin diğer iletişim becerilerine nasıl bağlandığına dair çok az araştırma olduğunu ve neredeyse hiçbir çalışmanın bu ilişkileri en açık ve ilgili bağlamda, yani örgüt içinde göstermediğini savunmuşlardır. Bodie (2012, s. 120), "çoğu geçmiş araştırmanın olumlu örgütsel ilişkilerin ve destekleyici bir örgütsel iklimin oluşturulmasında en önemli dinleme unsurlarını ayrıntılı bir şekilde belirlemek için araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu" belirtmiştir. Dinlemenin olumlu örgütsel kültürlerle ilişkilendirilmesine rağmen, örgütsel iletişim araştırmalarında yapılan sürekli çağruların cevapsız kaldığı görülebilmektedir. Dinleme, karşı

tarafın doğru anlaşılmasını sağlamaktadır. Ancak dinleyen bir kişi empati yapabilir. Dolayısıyla dinleyen bir lider takipçilerine anlayış gösterir, duygularını ve ihtiyaçlarını göz ardı etmez. Bu tamamen liderin empati becerisi ile ilgilidir.

Empati, herhangi bir organizasyon içerisindeki iletişim ve liderlikte hayati bir özellik olarak kabul edilmektedir. Diğer insanların ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygusal zekâ ve empati uygulayan insan odaklı organizasyonlar, iş performansı ve olumlu örgütsel sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Gentry, Weber & Sandri, 2007; Kock vd., 2019; Deliu, 2019; Wibowo & Paramita, 2022; Yue, Thelen, & Walden, 2023). Son yıllarda insanlar arasındaki ve örgütsel yaşamdaki empatinin değerli bir beceri olarak tartışıldığı literatürün sürekli olarak arttığı görülmektedir. Alan yazında empati terimini içeren makaleler araştırıldığında, makalelerin neredeyse büyük bir kısmı son yıllarda yayımlanmıştır.

Empati, bir kişinin diğerlerinin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlayabilme becerisidir. Empati, psikoloji, felsefe ve tıp gibi disiplinlerle birlikte geçmiş yüzyıl boyunca gelişen ve araştırılan önemli bir kavramdır. Psikolojik ve biyolojik açıdan bakıldığında, empati başarılı kişiler arası ilişkilerin temelidir. Bu nedenle hem bireylerin hem de toplumun refahı için son derece önemlidir.

Farklı çalışmalar empatinin duygusal veya bilişsel empati gibi farklı kavramlarını ve tanımlarını ortaya koymuştur. Ancak her iki bileşenin de entegre edilmesi, empatiyi bütün olarak anlamak için önemlidir. Bazı çalışmalar, hala fenomenin anlaşılmasında belirsizliklerin olduğunu ve empatinin duygusal bulaşma, sempati ve şefkat gibi diğer benzer olgularla örtüştüğünü belirtmiştir. Hall ve Schwartz (2018), empatinin boyutlara, yüzeylere, faktörlere, tiplere, alt ölçeklere, alt yapıya, süreçlere ve yönlere gibi birçok açıdan çok boyutlu bir kavram olarak görüldüğünü ifade etmiştir.

Evrimsel psikoloji ve liderlik çalışmaları, empatinin herkes için temel bir davranış olduğunu göstermiştir (Illies vd., 2006). Liderlerin işyerinde empatiyi kullanmalarının, takipçilerde pozitif durumlar yarattığı (Gillet, 2010; Owens & Hekman, 2016; Kock vd., 2019; Wibowo & Paramita, 2022) ve liderlerin takipçilerini (Boyatzis vd., 2006) etkilediği ortaya konmuştur. Evrimsel bir perspektiften bakıldığında, empati bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Zira bu beceri, bir kişinin kimlere güvенеbileceğini, nasıl etkileşim kuracağını ve potansiyel bir tehdit oluşturanlara karşı kendini nasıl kaçınacağına yönelik fikir yürütmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, empati, insanların birbirleriyle bağlantı kurmalarını ve karşılıklı hayatta kalma için birlikte çalışabilecekleri ortak ağlar geliştirmelerini sağlamaktadır (Bowles & Gintis, 2011; Dunbar, Barrett & Lycett, 2005). Duygusal bir destek olarak empati, birinin güvenilir olup olmama belirsizliğini düşürür.

Goleman (1995), önemli bir liderlik becerisi olan empatinin duygusal zekânın beş temel bileşeninden biri olduğunu ifade etmiştir. Empati üç aşamada gelişir: bilişsel empati, duygusal empati ve empatik endişedir. Duygusal empati, bir kişinin iç dünyasına gerçekten uyum sağlamasıdır. Duygusal empati, sadece birinin nasıl hissettiğini bilmekle ilgili değil, onlarla gerçek bir uyum yaratmasıdır. Bir grubun yönetiminden sorumlu lider, duygusal empati gelişiminden fayda sağlayacaktır. Bu, yöneticiler ve takipçileri arasında güven inşa etmeye, dürüstlük ve şeffaflık geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bilişsel empati ise diğerlerinin deneyimlerini entelektüel olarak anlama süreci olarak açıklanmaktadır. Kısaca, bir kişinin bakış açısından dünyayı düşünme kapasitesini belirtmektedir. Yöneticiler, takım üyelerinin nasıl hissettiklerini anlamak için bilişsel empatiyi faydalı bulabilirler ve buna göre davranışlarını ayarlayarak üretkenliği sağlayabilirler. Üçüncü olarak duygusal ve bilişsel empatiyi birlikte içeren empatik endişe ise insanları harekete geçmeye teşvik eder ve başka bir bireyin acılarını azaltmaya ilişkin motivasyonu temsil eder. Empatik endişe sadece başka bir kişiye duyarlı olmayı ve onların duygusal acısını paylaşmayı içermez, aynı zamanda bunu azaltmak için pratik adımlar atmaya da odaklanır.

On yıllardır liderlik üzerine yapılan akademik araştırmalar çeşitli liderlik teorilerini ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmalar liderlik faktörlerinin, lider ve takipçilerin özellikleri, çevre ve çalışanlar ile liderler arasındaki ilişki türü gibi çeşitli faktörlere bağlı olduğunu göstermiştir. Son yıllarda ortaya çıkan Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ve Hizmetkar Liderlik Teorisi gibi liderlik teorileri de çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarını vurgu yapan yaklaşımlardır. Bunlara bir yenisi de Kock ve arkadaşları (2019) tarafından ortaya çıkarılan Empatik Liderlik (Empathetic leadership) Teorisidir.

Empatik Liderlik

İş yaşamını sosyal yaşamdan ayrı bir süreç olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Zira insan duygusal bir varlıktır ve olumlu veya olumsuz deneyimleri yaşamın tümüne sirayet edebilir. Bu gerçek, insanın duygusal ve davranışsal eylemlerinin iş yaşamında dikkate değer hale getirmektedir. Duygusal bir varlık olarak insan diğerleri tarafından anlaşılmaya ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar bünyelerinde buldukları örgütlerin yöneticileri tarafından anlaşılmaya ihtiyaç duyarlar. Bu da yöneticilerin empati becerisine bağlı olarak değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar empatinin üç boyutu olduğunu göstermiştir (Raina 2022, s. 243). Bunlar (a) başka bir kişinin iç durumunu anlama (bilişsel empati), (b) başka bir kişinin duygusal durumunu paylaşma (duygusal empati) ve (c) başka bir kişinin iç durumunu anladığını ve/veya başka bir kişinin duygusal durumunu paylaştığını şefkatli bir şekilde göstermedir (davranışsal/şefkatli empati). Empati bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluşan karmaşık ve çok yönlü bir yapıdır ve işyerinde prososyal davranış ve etkinlik açısından kritik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Tüm bu açıklamalar ve çalışmalar liderin etkinliği için empatinin hayati önemini ortaya koymaktadır. Kock ve arkadaşları (2019) liderin empati becerisine odaklanarak empatik liderlik (Empathetic leadership) modelini geliştirmişlerdir.

Empatik liderlik, liderin takipçilerinin duygusal durumlarını anlama ve onlara hizmet etmek için çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Kock vd., 2019). Empatik liderlik, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını ve duygularını bir karşılık beklemezsizin içtenlikle anladığını gösterebilmesidir. Empatik liderler, çalışanların performanslarına bakmaksızın ihtiyaçlarını dikkate alan ve onların çıkarlarını koruyarak bunu samimi bir şekilde karşı tarafa hissettiren kişilerdir. Alan yazında yapılan çalışmalar empatinin temel bir insan ihtiyacı olduğu konusunda hemfikirdir (Marques, 2015). Empati gösteren liderler, takipçilerinden daha fazla saygı, sadakat ve bağlılık görebilirler (Hopkins vd., 2015; Marques, 2015). Yüksek empati, yanlış anlaşılmaları azaltır, kontrolü kolaylaştırır ve örgüt içerisinde çatışmayı azaltabilir. Empatik liderlik aynı zamanda şeffaflık sağlar ve liderleri daha yaklaşılabılır hale getirir (Badea & Pană, 2010; Hopkins vd., 2015).

Empatik liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını ve yeteneklerini görselleştirir ve anlayabilirler (Badea & Pană, 2010). Duygusal olarak yetkin bir lider, dayanışma, takım ruhu ve kurumsal hedeflere odaklanmanın yanı sıra krizleri yönetme ve değişimi ustalıkla yönlendirme becerisine sahiptir (Badea & Pană, 2010). Bazı araştırmacılar, empatik liderler için duygusal zekâ ve bunu daha ileriye götürerek dönüşümsel liderliğe uygulanmasını vurgulamışlardır (Jafri vd., 2016; Mahsud vd., 2010). Empatik yetenek, liderleri takipçilerle bağlantı kurmaya olanak tanır (Hopkins vd., 2015). Duygusal bağlantı geliştirmek, liderlerin eylemlerine güven oluşturur ve böylece takipçi bağlılığı geliştirir (Caza vd., 2015). Empatik liderler, liderlerin takipçilerin düşünce ve çalışma düzenlerine doğru bir anlayışa sahip oldukları için takipçilerin eylemlerini tahmin edebilirler (Badea & Pană, 2010; Wang & Seibert, 2015). Özetle empatik liderlik, örgüt çıktılarına ve süreçlerine pozitif katkı sunar.

Empatik Liderliğin Örgütsel Çıktıları

Empatik liderler, çalışanların durumlarına samimi duygularla anlayış gösterir ve bunu çalışanlarına yansıtabilirler. Takipçinin, liderinin hiçbir karşılık beklemezsizin (performans, verimlilik vb) kendi durumuna anlayış göstermesi lidere karşı olumlu duyguları besler. Zira bu durum lider ve

çalışan ilişkilerini güçlendirerek olumlu örgütsel çıktıları ortaya çıkarır. Lider empatisi, çalışanlarda merhamet ve karşı empatinin oluşmasına olanak sağlar. Örneğin bir liderin bir çalışanın aile üyelerinden birinin rahatsızlandığını öğrenmesi ve izin hakkı olmamasına rağmen çalışana kolaylık sağlaması, çalışana kendi işine ve liderin verdiği sorumluluğa karşı daha hassas hale getirebilir. Liderin çalışanın duruma karşı gösterdiği anlayış performansına, iş tatminine, işe tutkunluğuna ve psikolojik sağlamlığına olumlu etkisi olabilir ve işten ayrılma niyetini düşürebilir. Ayrıca liderin empatik davranışı örgütsel değişim süreçlerinde önemli kolaylıklar sağlayabilir.

Çalışan performansı.

Empatik davranışlar, bir liderin örgütsel veya çalışanla ilgili performans sorunlarını teşhis etmesine yardımcı olur. Bu zorluklarla başa çıkarken, liderler gereken tarzı, beceriyi veya müdahaleyi sergileyebilirler. Dolayısıyla, bir liderin takipçisine bilişsel ve duygusal olarak uyum sağlama yeteneği, çalışanların performans sonuçlarını artırmada önemlidir. Bu nedenle, liderlerin empatik becerisi, etkili liderlik için önemlidir. Empatik liderler, takipçileriyle bağlantı kurmak için çaba sarf eder, gelişimleri ile ilgilenir, doğru koşulları oluşturarak destek sağlar, açıklık ve güveni teşvik eder (Menges vd., 2015). Empati için önemli olan merhamet, güven ortamının oluşmasına olanak sağlar ve çalışanları daha iyi performans göstermeye özendirir (Caza vd., 2015). Takipçiler liderlerinden şefkat gördüklerinde, genellikle daha yüksek işe bağlılık gösterir ve üstleriyle daha güçlü bir bağ hissederler (Miller, 2013; Dutton vd., 2014). Dolayısıyla empatik liderler çalışanların performansının artmasında önemli bir role sahiptir.

Empatik davranışlar, bir liderin örgüt veya çalışanlarla ilgili performans sorunlarını teşhis etmesine yardımcı olur. Liderler bu zorlukları ele alırken, gerekli tarzı, beceriyi veya müdahaleyi sergileyebilirler. Bu nedenle, bir liderin takipçilerle bilişsel ve duygusal olarak uyum sağlama yeteneği, çalışanların performans sonuçlarını geliştirmede kritik öneme sahiptir. Kock ve arkadaşları (2019) yaptığı araştırmada empatik liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını yükseltirken iş performansını ve iş tatmini artırdığını tespit etmişlerdir.

İş tatmini ve işe tutkunluk.

Başkalarının tutkularını keşfetme konusunda rehberlik eden liderler, işe daha büyük bir bağlılık ve memnuniyetle yaklaşacaklar ve bu tutkuyu çalışmalarına yansıtacaklardır. Dolayısıyla empatik liderlik çalışanın iş tatmininde ve işe tutkunluğunda kritik bir öneme sahiptir (Tortumlu, 2023). İşin, çalışanlar için örgütün ötesine uzanan daha büyük anlam ve değere ulaşması empatik liderlikle sağlanabilir. Empatik liderlik, başkalarının perspektifinden düşünebilme yeteneğini, potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için fırsatlar yaratma arzusunu ve diğer örgüt üyeleri ile anlaşabilmeyi ifade eder. Empati yapabilme yeteneği, liderlere takipçilerle bağlantı kurmalarını, ilgi göstermelerini ve etkinliklerini artırmak için stratejiler kullanmalarını sağlar. Bu nedenle, çalışanlar kendilerini yeterli ve yetenekli hissederler. Sonuç olarak çalışanlar liderlerine iyi ve kötü zamanlarda duygusal destek sağlamak için duygusal enerji biriktirirler.

Winkler ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan bir araştırma, liderlerin düşük nitelikli işçilerin iş tatminini artırmak için sosyal destek ve olumlu geri bildirim kullanmalarının etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan başka bir araştırmada ise liderlerin duygusal destek sağlayıcı bir yaklaşım benimsediğinde, lider-üye etkileşimlerinin uzun süre boyunca iş tatmini artırdığı ortaya çıkmıştır (Bono vd., 2007). Madlock (2008) ise liderlerin duygusal destek sağlayan iletişimlerinin çalışanların tatminini artırdığını tespit etmiştir. Bu çalışmalar, empatik iletişimin takipçi duygularını nasıl etkilediğini gözler önüne sermektedir.

Liderin duygusal destek sağlaması, bir takipçinin iş tatminini destekleyerek duygusal bağların oluşmasına zemin hazırlar. Kısaca, insanlar liderlerin duygusal ihtiyaçlarını dikkate aldığını

hissettiklerinde, işlerinden daha memnun olurlar. Liderlerin takipçilerin negatif duygularla etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olması önemlidir (Mayfield & Mayfield, 2017). Liderin duygusal destek gösterisi, lider ve takipçi arasında güven ilişkisinin gelişmesine katkı yapmaktadır. Eğer bir kişi duygularının bir başka kişi tarafından önemsendiğini hissediyorsa, o kişinin başka alanlarda da çıkarlarına önem vereceğine dair inancı artar (Axelrod, 2009; Thomas, Zolin & Hartman, 2009; Bowles & Gintis, 2011). Bu artan güven, iş stresini azaltacak ve böylece çalışanların iş tatminini artıracaktır (Reisel, vd., 2007; Gilstrap & Collins, 2012).

Yenilikçi iş davranışı.

Empatik liderlik, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynar. Liderler, çalışanların duygularını ve ihtiyaçlarını anladıklarında, onların motivasyonlarını ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirirler. Bu durumda, çalışanlar kendilerini daha değerli ve güvende hissederler, bu da onların işlerinde yenilikçi olmalarını teşvik eder. Empatik liderlik sayesinde artan iş tatmini, çalışanların günlük işlerinde küçük ama etkili yenilikler yapmalarını sağlar (Kock vd., 2019). Sonuç olarak, empatik liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir bağ vardır ve bu bağ, çalışanların işlerinde yenilikçi olma eğilimlerini artırır.

Psikolojik sağlamlık.

Empatik liderlik, özellikle iş ortamında kriz gibi belirsiz, karmaşık ve belirsiz durumların olduğu koşullarda çalışanlara güvence verir ve onların zorlukları aşma becerilerine olan güvenlerini artırmada etkilidir (Johnson, 2008; Ekiyor, 2019). Empatik liderlerin takipçileriyle kurdukları güven, özgüven ve iyimserlik, takipçilerin psikolojik sağlamlıklarını artırır ve olumsuz olayları veya durumları olumlu bir şekilde algılamalarına yardımcı olur (Johnson, 2008; Ekiyor, 2019). Başka bir deyişle, empatik ve ilgili liderler, çalışanların değişikliklerle ve problemlerle başa çıkmaları için güven ve özgüven oluşturabilirler (Ekiyor, 2019). Empatik liderlik ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişki pek çok araştırmada incelenmemiştir (Ekiyor, 2019). Johnson (2008) ve Ekiyor (2019) gibi birçok araştırmacılar, empatik liderliğin çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu savunmaktadır. King ve arkadaşları (2016), çalışanların psikolojik sağlamlığının iş yerindeki duygusal destekle geliştirilebileceğine ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla empatik liderliğin çalışanların psikolojik yapılarında olumlu izler bıraktığı söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti.

Empatik liderlik çalışana güven verir ve kişiler arası ilişkilerin güçlenmesini sağlayarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürebilir. Mayfield ve Mayfield (2015) empatik liderliğin motivasyonel dil aracılığıyla ifade edildiğine vurgu yapmıştır. Mayfield ve arkadaşları (1995) takipçilerin motivasyonu ve çıktılar açısından kullanılan dilin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Konuşma Eylemleri Teorisi (Austin, 1975) çerçevesinde, konuşma dili üç kategoriye ayrılır: perloküsyonel (konuşmacının amaçladığı hedefleri ifade eden dil), eloküsyonel (anlamı vurgulayan dil) ve illoküsyonel (konuşmacının iletişim kurarken yaptığı eylemleri gösteren dil). Sullivan (1988) motivasyonel dilin devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi geri çekilme davranışlarıyla olumsuz bir ilişkisinin olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla empatik liderlik işten ayrılma niyetini ve çalışanların devamsızlık davranışlarını düşürebilir. Kendisine anlayış gösteren bir liderle çalışan birey bulunduğu örgütte kalma eğilimi gösterebilir. Zira empati becerisi olan liderler çalışanlarla güçlü ilişkiler kurarak olumlu örgütsel çıktılarının ortaya çıkmasına destek olurlar.

Örgütsel değişim.

Empatik dil, liderlerin iletişimlerinde kibarlık, anlayış, kabul ve merhamet gibi özellikleri benimseyerek takipçileriyle duygusal bağlar kurma amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim eylemlerini

ifade etmektedir (Mayfield & Mayfield, 2018). Empati, iletişim tonunu dikkatli ve sakin bir şekilde oluşturur; teşvik ve güvence içerdiği için, çalışanların öz-etkililiklerini artırmasına, krizler veya değişikliklerle başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Men vd., 2020; Sergent & Stajkovic, 2020; Yue, Men & Berger, 2021). Empatik dil, çalışanların zorlu bir projeyi başarıyla tamamladıklarında tebrik edilerek veya bir çalışanın görev esnasında bir sorun veya zorlukla karşılaştığında olumlu bir tutum ve güven iletilerek kullanılabilir. Örneğin örgütlerin radikal kararlar alarak yaptıkları yenilikler çalışanlar tarafından değişime karşı direnci ortaya çıkarabilir. Değişime karşı gösterilen dirençle mücadele örgütlerin etkinli politikaları ve yöneticilerin yapıcı yaklaşımları ile aşılabılır. Dolayısıyla örgütsel değişim sürecinde empatik liderlik çalışanların gönül rahatlığı ile değişimi kabul etmesinde, sürece uyum sağlamalarının hızlanmasında etkili olabilir. Nitekim COVID-19 pandemisi sürecinde yapılan araştırmada örgütsel değişim sürecinde empatik iletişimin önemi vurgulanmıştır (Yue, Thelen & Walden, 2023).

Empatik Liderliğin Liderlik Teorileri ile İlişkisi

Empatik Liderlik Teorisi, Lider-üye Etkileşimi Teorisi ve Hizmetkar Liderlik Teorileri ile yakından ilişkilidir. Empatik liderliğin bu teorilerle ilişkisi farklılıklar ve benzerlikler açıklanarak ortaya çıkarılabilir.

Lider-üye etkileşimi.

Lider-üye Etkileşimi (LÜE) Teorisine göre liderlerin temel sorumlulukları, takım üyelerine işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli kaynakları sağlamaktır. Dahası, lider-üye ilişkisinin kalitesi kaynak tahsisine etki eder; yani liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler geliştiren üyeler daha fazla kaynağa erişim elde eder (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl, 1998; Van Breukelen vd., 2006). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, olumlu sosyal ve işle ilgili alışverişlerin bir sonucudur (Liden, Wayne & Stillwell, 1993). Başarılı alışverişler sonucunda lider ve üye giderek birbirlerine bağımlı hale gelir ve ilişkileri karşılıklı güven, yükümlülük, karşılıklılık ve destek düzeyleri daha yüksek bir şekilde karakterize edilir (Dienesch & Liden, 1986; Schriesheim vd., 1999).

LÜE kalitesi ve etkili liderlik üzerine yapılan deneysel çalışmalar, ilişki odaklı eğilimler aracılığıyla kaliteli ilişkilerle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Mahsud vd., 2010; Caza vd., 2015). Empatinin ilişki kalitesini artıran önemli bir beceri olduğu düşünüldüğünde, liderin takipçisine empati ile yaklaşımı aralarındaki ilişkinin kalitesini yükseltecektir. Mahsud vd. (2010), lider empatisi ile ilişki geliştirme odaklı eğilimlerin arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Bir empatik lider, astlarını teşvik etme, yardım etme veya destekleme gibi yeteneklere sahiptir (Mahsud vd., 2010; Hartman & Conklin, 2012; Brescoll, 2016). Bu çalışmalar liderler ve takipçiler arasındaki duygusal bağlantının önemini desteklemiştir (Wang & Seibert, 2015). Özellikle kriz durumlarında, duygusal bağlantı olmadan, liderler takipçilerini anlamlı bir şekilde etkileyemezler (Kafetsios, Athanasiadou & Dimou, 2014; Wang & Seibert, 2015). Özellikle empatik dilde merhamet, önemli bir duygusal bağ kurma eylemidir. Kerfoot (2001) ve Kafetsios vd. (2014), merhametin krizler sırasında topluluğu bir arada tuttuğunu vurgulamışlardır. Diğer taraftan empati iletişimi sadece zor zamanlarda değil, aynı zamanda rutin prosedürler sırasında yüksek görev performansı üretmek için etkili ve anlamlıdır (Brescoll, 2016).

Empatik liderlik, başkalarının perspektiflerinden düşünebilme, potansiyellerini maksimize etmek için fırsatlar yaratma ve diğerlerini anlama becerisi ile ilgilidir. Empati yapabilme yeteneği liderlere takipçilerle bağlantı kurma, ilgi gösterme ve etkinliklerini artırmak için stratejiler kullanma imkânı sağlar. Bu nedenle, çalışanlar yetkinlik hissi yaşar ve lideri iyi ve kötü zamanlarda desteklemek için duygusal rezervler geliştirir.

Lider-üye Etkileşimi lider ile takipçi arasında bir değiş tokuş ilişkisini ifade eder. Ancak empatik liderlikte bu ilişki yoktur (Kock vd., 2019). Zira empatik liderlik karşılıklılık normundan beslenmez.

Tam tersi empatik liderler, çalışanların iş yeri çabalarına bakılmaksızın takipçilerine gerçekten önem verirler. Empatik liderlik çalışanların performanslarına ve çeşitli verimlilik çıktılarına bakılmaksızın onların duygusal durumlarını dikkate almayı içerir.

Hizmetkar liderlik.

Hizmetkar liderlik terimi, ilk kez 1970 yılında Greenleaf'in çalışmalarında tanıtılmış ve liderin öncelikle hizmetkar olması gerektiği vurgulanmıştır. Hizmetkar liderlik süreci önce hizmet etme isteğiyle başlar, sonra bilinçli bir tercih ve akabinde kişiyi liderlik hedefine yöneltir (Greenleaf, 1977, s. 27). Bir hizmetkar lider, temel olarak takipçilerinin ve organizasyonların veya toplulukların ihtiyaçlarına odaklanır (Van Dierendonck, 2011; Bouzari & Karatepe, 2017).

Empatik liderliğin karşılıksız niteliği, takipçi ihtiyaçlarına öncelik veren hizmetkâr liderlikle benzerdir. Çünkü hizmetkâr liderlik liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını önceler ve önemser (Russell & Stone, 2002; Ruben & Gigliotti, 2017). Temelde, empatik ve hizmetkâr liderler, işçilerin duygusal ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini anlarlar. Ancak teoriler önemli noktalarda farklılık gösterir. İlk olarak, hizmetkâr liderlik etik bir çerçevede liderlerin takipçilerini nasıl muamele etmeleri gerektiğine odaklanır (Russell & Stone, 2002; Mikkelsen, Sloan & Hesse, 2019). Hizmetkâr liderliğin normatif odaklılığına karşılık, empatik liderlik liderin davranışlarını ve yaklaşımlarını belirli bir çerçevenin içine almaz. Normatif görüşler, liderin belirli bir hedefe ulaşmak için nasıl hareket etmesi gerektiği ile sınırlıdır (Tuomo, 2006; Parris & Peachey, 2013). Hizmetkâr liderlik, takipçi ihtiyaçlarını ve sonuçlarını lider veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmenin üzerinde tutar. Empatik liderlik daha işbirlikçi bir yaklaşım olarak görülebilir. Empatik liderler takipçi ihtiyaçlarını dikkate almak zorundadırlar, ancak örgütsel, takipçi ve kendi ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Son olarak, empatik liderlik, LÜE gibi daha diyadik bir yaklaşım benimserken, hizmetkâr liderlik liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını nasıl tatmin edeceklerine yönelir ve liderleri hizmetkâr veya hizmetkâr olmayan kategorilerine ayırır. Empatik liderlik her lider-üye ilişkisini ayrı olarak ve farklı bir gelişim yoluna ve sonuca göre değerlendirir (Kock vd., 2019).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

İşletme araştırmalarında Davranışsal Teorinin gelişimi ile çalışanın duygularının, davranış ve tutumlarının önemsenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bugün makineleri kontrol eden çalışandan, dijital araçların kontrolünde olan, görevlerini fiziksel ortamlar haricinde yürütebilen, fiziksel çabaların azaldığı iş süreçlerinden ziyade zihinsel çaba gerektiren görevler ile karşı karşıya kalan çalışana dönüşüm yaşanmaktadır. Dijital araçların kullanımlarının sıklığı ve yapay zekâ çalışmalarındaki gelişmeler bunun en net kanıtıdır. Tüm bunlar yönetsel süreçlerin ve liderlik tarzlarının önemini daha da artırmaktadır. İşler, süreçler, yaklaşım ve davranışlar değiştikçe lider de değişmektedir. Bu durum yapılan bilimsel araştırmalar sonucu oluşan liderlik teorilerine de bakılarak anlaşılabilir. Liderlik teorilerinin değişimi ve gelişimi, çeşitli sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel faktörlerle birlikte liderlik araştırmalarındaki ilerlemelerle de ilişkilidir. Bu faktörler bir araya gelerek liderlik anlayışının sürekli olarak evrim geçirmesine ve yeni liderlik modellerinin geliştirilmesine yol açar. Nitekim son yıllarda ortaya çıkan Empatik Liderlik Teorisi de bu liderlik modelleri arasında sayılabilir. Bu araştırmada da empatik liderliğin tanımı, kavramı, kapsamı, örgüte yansıyan sonuçları ve kuramsal alt yapısı incelenmiştir.

Yapılan birçok araştırma empatik liderliğin çalışan tutum ve davranışları açısından pozitif yansımalarını ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalarda empatik liderliğin çalışanların iş tatminini artırdığı (Tortumlu, 2023), yenilikçi iş davranışlarını geliştirdiği ve performansını yükselttiği (Kock vd., 2019); liderin empatik dilinin çalışan moralinin yükseltilmesinde, yüksek işgücü devrenin düşürülmesinde ve iş yaşam dengesizliğini azaltmada etkili olduğu (Deliu, 2019); ayrıca empatik

liderliğin çalışanların psikolojik sağlamlıklarının artırılmasında önemli bir araç olabileceği tespit edilmiştir (Wibowo & Paramita, 2022).

Empatik liderlik modeli ile ilgili Türkçe yazında Tortumlu (2023)'ün çalışması dışında başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Özellikle Türkçe alan yazında liderin etkinliği ve çalışanlarla olan ilişkileri empatik liderlik çerçevesinde incelenebilir. Empatik liderler çalışanların örgütle olan duygusal bağlarına destek verebilir, pozitif örgüt ikliminin oluşmasına hizmet edebilir, örgüte ilişkin güven düzeyleri ve örgütsel adalet algıları yükselebilir. Tüm bu ihtimaller alan yazın destekli kuramsal çalışmalar doğrultusunda, empatik liderlik eksenli modeller kurularak araştırılabilir. Özellikle tasarlanacak empatik liderlik çalışmalarında örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, çalışan iyi oluşu, yaratıcılık, üretkenlik dışı iş davranışları, sinizm, yalnızlık, yabancılaşma gibi konular ilişkilendirilebilir. Ayrıca empatik liderlik modeli eğitim kurumlarında, kamu idari kurumlarında, turizm işletmelerinde ve sağlık kurumlarında test edilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine tüm kurallara uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede tüm çalışmayı yazar Muhammet Tortumlu hazırlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Austin, J. L. (1975). *How to do things with words*. Clarendon Express Oxford.
- Axelrod, R. (2009). *The evolution of cooperation* (Rev. ed.). New York, NY: Basic Books.
- Badea, L., & Pana, N.A. (2010). The role of empathy in developing the leader's emotional intelligence. *Theoretical and Applied Economics*, 2(2), 69-78.
- Bodie, G. D. (2012). Listening as positive communication. *The positive side of interpersonal communication*, 109-125.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357-1367. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178-2197.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2011). A cooperative species: Human reciprocity and its evolution. *Princeton University Press*.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5, 8-24.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428.
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 518-531.
- Cheney, G. (2007). Organizational communication comes out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- Davenport Sypher, B., Bostrom, R. N., & Hart Seibert, J. (1989). Listening, communication abilities, and success at work. *The Journal of Business Communication*, 26(4), 293-303.
- Deliu, D. (2019). Empathetic leadership—Key element for inspiring strategic management and a visionary effective corporate governance. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 280-292.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dunbar, R., Barrett, L., & Lycett, J. (2005). *Evolutionary psychology: A beginner's guide*. Oxford: Oneworld.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277-304.
- Ekiyor, R. B. (2019). Worker's resilience: The exigency for empathic leadership. *European Journal of Business and Management*, 11(17), 96-99. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2007). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. In *Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology*, New York, NY, April.
- Gillet, A. (2010). Socio-professional transformations of first-level management: A France-Québec comparison. *Relations Industrielles*, 65(1), 52-73.
- Gilstrap, J. B., & Collins, B. J. (2012). The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 152-163. doi:10.1177/1548051811431827
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Penguin Random House.

- 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.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hall, A. J., & Schwartz, R. (2018). Empathy present and future. *The Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00224545.2018.1477442>
- Hartman, N.S., & Conklin, T. (2012). A thematic analysis of a leadership speaker series. *Journal of Management Development*, 31(8), 826-844.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A. & Stoller, J. K. (2015). Distinguishing competencies of effective physician leaders. *Journal of Management Development*, 34(5), 566-584.
- Illies, R., Arvey, R. D., & Bouchard, T. J., Jr. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: a review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 121-141.
- Jafri, M. H., Dem, C., & Choden, S. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate. *Business Perspectives and Research*. 4(1), 54-66.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1) 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.001>
- Kafetsios, K., Athanasiadou, M., & Dimou, N. (2014). Leaders' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: A multilevel analysis. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 512-527.
- Kerfoot, K. (2001). From motivation to inspiration leadership (On leadership). *MedSurg Nursing*, 10(6), 338-340.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stillwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2015). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484. <https://doi.org/10.1177/2329488415572787>
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2018). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). Leadership communication: Reflecting, engaging, and innovating. *International Journal of Business Communication*, 54, 3-11. doi:10.1177/2329488416675446

- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
- Menges, J. I., Kilduff, M., Kern, S., & Bruch, H. (2015). The awestruck effect: followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership. *The Leadership Quarterly*, (26)4, 626-640.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D., & Hesse, C. (2019). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586-604.
- Miller, K. (2013). *Organizational emotions and compassion at work*. in Putnam, L.L. and Mumby, D.K. (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage, Los Angeles, CA, pp. 569-587.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Parks, E. S. (2015). Listening with empathy in organizational communication. *Organization Development Journal*, 33(3), 9.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6
- Raina, R. (2022). Moving crisis to opportunities: A corporate perspective on the impact of compassionate empathic behavior on the well-being of employees. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 17(2), 239-255.
- Reisel, W. D., Chia, S.-L., Maloles, C. M., & Slocum, J. W. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 106-116. doi:10.1177/1071791907308055
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54, 12-30. doi:10.1177/2329488416675447
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Sergent, K., & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771-783.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 287-310.
- Tortumlu, M. (2023). Empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 535-565.

- Tuomo, T. (2006). How to be an effective charismatic leader: Lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, 20(4), 19-21. doi:10.1108/14777280610676963
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 577-593.
- Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341.
- Winkler, E., Busch, C., Clasen, J., & Vowinkel, J. (2015). Changes in leadership behaviors predict changes in job satisfaction and well-being in low-skilled workers: A longitudinal investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 72- 87. doi:10.1177/1548051814527771
- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Berger, B. K. (2021). Leaders as communication agents. *Current trends and issues in internal communication: Theory and practice*. Palgrave Macmillan. pp. 19-38.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Extended Abstract

Leadership is a phenomenon that has persisted throughout the history of humanity. Since the periods when people lived in groups, they have assumed leadership roles. The most fundamental reason for this is that leadership is a significant factor in maintaining the safety of life for individuals and ensuring peace in shared living spaces. In enterprises where common goals are pursued, and actions are taken collectively, leadership is effective in reaching objectives, making and implementing decisions, and exercising control and supervision, essentially impacting all managerial activities. This phenomenon evolves with changes and advancements in people's habits, lifestyles, and technology.

In the last century of organizational behavior literature research, numerous theories regarding leadership styles have been proposed. In addition to relatively new leadership theories such as Transformational Leadership, Servant Leadership, and Leader-Member Exchange Theories, the Empathetic Leadership compare it with other leadership theories. In this study, the concept, definition, and scope of empathetic leadership will be comprehensively explained, the relationship of empathetic leadership with other leadership theories will be deliberated, and, in light of research conducted in the field, the associations of empathetic leadership with the attitudes and behaviors of employees will be examined.

Enterprises, which are the most crucial driving force of economic systems, sustain their activities through the professional and emotional interactions among the groups of people working in their units. The quality of relationships and interactions between managers and employees determines the level of effectiveness and efficiency within the organization. Every employee within an organization may possess a high-performance capacity. However, the absence of effective communication and the failure to establish strong bonds within the organization are significant barriers to achieving the expected high productivity. Therefore, the effective functioning of the organization is closely linked to the effectiveness of communication and the formation of emotional bonds. The establishment and strengthening of emotional bonds depend on organizational communication's effectiveness.

Today, organizational communication researchers are increasingly focusing on addressing real-world issues through their studies. Researchers and practitioners particularly aim for a more socially just and ethical organizational life. In these contexts, listening and emotional openness are essential both to engage with organizational communication practices and as a research objective. In other words, empathy and listening are regarded as indicators of good communication by the general public. Moreover, research on social support has shown that listening is one of the most helpful behaviors during distressing times. Indeed, the topics of listening and empathy are addressed in studies related to conflict management, fostering closeness, leadership success, and developing a customer-oriented business model.

Empathetic leaders genuinely understand the situations of their employees and convey this understanding to them. When followers perceive that their leader shows an understanding of their circumstances without expecting anything in return (such as performance or productivity), it fosters positive feelings towards the leader. This understanding strengthens the relationship between leader and employee, leading to positive organizational outcomes. Leader empathy enables the development of compassion and reciprocal empathy among employees. For instance, if a leader learns that an employee's family member is ill and facilitates the employee despite the lack of official leave entitlement, the employee may become more sensitive to their work and the responsibilities assigned by the leader. The leader's understanding of the employee's situation can positively affect the employee's performance, job satisfaction, work engagement, and psychological resilience, potentially reducing their intention to leave the job. Empathetic leader's behavior can also provide significant advantages during organizational change processes.

The study first addresses the significance of communication and empathy within the organization. Empathy is one individual's ability to understand others' feelings, thoughts, and needs. Empathy has been an important concept that has evolved and been researched over the past century in conjunction with disciplines such as psychology, philosophy, and medicine. Empathy forms the basis of

successful interpersonal relationships from psychological and biological perspectives. The research emphasizes its crucial importance for both individual and societal well-being. The study concludes that empathetic leadership could make significant contributions to the organizational behavior literature. Particularly, it is highlighted that empathetic leadership not only positively influences employees' performance, intention to leave, job satisfaction, and job engagement, but also could have positive effects on organizational change processes. Furthermore, the study analyzes the relationship and similarities between empathetic leadership and other leadership models. In this context, the importance of empathetic leadership in modern organizations and how its implementation could enhance organizational success are emphasized.

Except for Tortumlu's (2023) study, no other research has been found in the Turkish literature regarding the empathetic leadership model. Especially within the Turkish literature, the effectiveness of leaders and their relationships with employees can be examined within the framework of empathetic leadership. Empathetic leaders can support employees' emotional connections with the organization, contribute to the formation of a positive organizational climate, and elevate levels of trust and perceptions of organizational justice within the organization. All of these possibilities can be explored through the establishment of models centered around empathetic leadership, guided by theoretical studies supported by the literature in the field.