



KAHRAMANMARAŞ İSTIKLAL ÜNİVERSİTESİ PSİKOLOJİ DERGİSİ

Empatik liderlik

Empathetic leadership

Mustafa Tuncer OKUMUŞ¹

Makale Türü: Derleme

Başvuru Tarihi: 27 Ekim 2024

Kabul Tarihi: 4 Aralık 2024

Makaleye Atıf Yapmak için: Okumuş, M. T. (2024). Empatik liderlik. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KIÜ)*, 2(2), 43-52.

ÖZET: Empati genel olarak başkalarının duygularını anlamakla ilgilidir. Liderlik ise başkalarını etkileyerek istedik yönde davranmalarını sağlama ile ilgili bir kavramdır. Lider başkalarını etkilerken onların duygularını anlayarak hareket ederse bu durum hem lider hem de takipçileri için olumlu bir durum olacaktır. Literatürde araştırmacılar tarafından liderlikle ilgili oldukça fazla çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Literatürde çalışmalar tarihi olarak öne çıkmış olan liderlerin kişisel özelliklerinden başlayarak günümüze kadar detaylandırılarak ve artarak sürmüş olup liderlik tarzları araştırılmıştır. Bu kavramlardan birisi de empatik liderliktir. Uluslararası literatürde araştırma yapılan bir kavram iken ulusal literatürde empatik liderlik kavramı ile ilgili araştırmaların yok denecek kadar az olduğu söylenebilir. Yöntem olarak ilgili makalelere erişim için Web of Science, Google Scholar ve Türkçe tezlere erişim için YÖK Tez Merkezi veri tabanları kullanılmıştır. Veri tabanlarında empati, liderlik ve empatik liderlik kelimeleri taratılmıştır. Literatür taraması Eylül-Ekim 2024 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. YÖK tez merkezinde empatik liderlikle ilgili araştırma tarihinde hiç tez olmadığı görülmüştür. Empati ve liderlik olarak az sayıda makalenin var olduğu gözlenmiş ve empatik liderlik kavramıyla ilgili çalışmanın kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ulusal literatürde görülen empatik liderlik alanındaki boşluğu doldurma anlamında bir miktarda olsa katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Anahtar sözcükler: Liderlik, empati, empatik liderlik

¹ Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, tuncerokumus@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6495-3252

ABSTRACT: *Empathy is generally associated with understanding the feelings of others. While leadership is a concept related to influencing others to behave in the desired direction. If the leader acts by understanding the feelings of others while influencing them, this will be a positive situation for both the leader and the followers. In the literature, researchers have conducted many studies on leadership. In the literature, studies have been carried out starting from the personal characteristics of the leaders who have come to the fore historically, and leadership styles have been investigated by elaborating and increasing until today. One of these concepts is empathetic leadership. While it is a concept that has been researched in the international literature, there is almost no research on the concept of empathetic leadership in the national literature. As a method, Web of Science, Google Scholar, and YÖK Thesis Centre databases were used to access the related articles and theses, respectively. The words empathy, leadership, and empathic leadership were searched in the databases. The literature review was conducted between September and October 2024. It was observed that there was no thesis on empathic leadership in the YÖK thesis center. It was observed that there are few articles on empathy and leadership, and there are only a limited number of studies on the concept of empathic leadership. This study aims to contribute to filling this gap in the national literature by offering insights into the concept of empathetic leadership.*

Keywords: *Leadership, empathy, empathic leadership*

1. GİRİŞ

Empati, başkalarının düşüncelerini, duygularını veya tecrübelerini deneyimleme ve bunlarla ilişki kurma yeteneğidir. Empati, başkalarını şefkat veya duyarlılıkla anlayıp destekleyebilmek olan basit sempati duygusundan daha fazlasıdır. Empati, liderlik için temel bir yapıdır. Birçok liderlik teorisi, empati kurma ve gösterme yeteneğinin liderliğin önemli bir parçası olduğunu öne sürer. Günümüz liderlerinin daha fazla kişi odaklı olmaları ve sadece yan ofistiklerle değil aynı zamanda diğer binalar veya ülkelerdeki kişilerle de çalışabilmeleri gerekir. Empati iş performansı ile pozitif ilişkili olup bazı kültürlerde iş performansı için diğerlerinden daha önemlidir (Gentry vd., 2007).

Empati, güveni artırdığı, çalışanları motive ettiği ve kar getiren sonuçlar sağladığı, etkili bir kurumsal yönetim elde etmek için bir kuruluştaki eksik yapı parçası olabilir. Empati bir liderlik ve iş aracı olarak küçümsenemez. Eğer bir yönetici delege edebiliyor, iletişim kurabiliyor ve uzun vadeli bir stratejiyi hayata geçirebiliyorsa o zaman iyi bir lider olmak için gerekenlere sahip demektir. Tüm bunları yapabiliyor ve ekip üyelerinin kendine özgü ihtiyaçlarını gerçekten anlayabiliyorsa bu sadece ilham verici bir stratejik yönetime değil aynı zamanda vizyoner ve etkili bir kurumsal yönetime de yol açar (Deliu, 2019).

Empatik liderlik, lider ve takipçisi arasındaki (liderin takipçisinin iş durumunu ne kadar anladığı, duygusal anlayışa yatırım yaptığı ve takipçisine duygusal güvenlik sağladığı) duygusal ilişkiye odaklanır. İşyeri performansının çalışanların bilişsel ve duygusal emeğine giderek daha fazla dayanması nedeniyle empatik liderliğe duyulan ihtiyaç artmıştır (Kock vd., 2019). Empatik liderliğin örgütsel davranış, endüstri ve örgüt psikolojisi açısından önemli bir liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Derleme makalelerin amacının belirlenmesinde ilgili konunun hızla büyüyen ve genişleyen bir literatüre sahip olması önemlidir (Özer ve Görgülü, 2021). Empatik liderliğin de hızla büyüyen ve genişleyen bir literatüre sahip olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada yöntem olarak, ilgili makalelere erişim için Web of Science ve Google Scholar ve ilgili Türkçe tezlere erişim için YÖK Tez Merkezi veri tabanları kullanılmıştır. Veri tabanlarında empati, liderlik, empatik liderlik (empathic leadership) kelimeleri Türkçe ve İngilizce olarak taranmıştır. Literatür taraması Eylül-Ekim 2024 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. YÖK tez merkezinde empatik liderlikle ilgili araştırma tarihinde hiç tez olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada sırasıyla empati ve liderlik ayrı ayrı ele alınarak empatik liderlik kavramı incelenmeye çalışılmıştır.

1. Empati

Empati insanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olur (Wibowo ve Paramita, 2022). Başka bir kişinin düşünceleri ve duyguları da dahil olmak üzere içsel durumunu bilmek; gözlemlenen bir diğerinin duruşunu benimsemek veya sinirsel tepkilerini eşleştirmek; başka bir kişinin hissettiği gibi hissetmeye başlamak; bir başkasının nasıl düşündüğünü ve hissettiğini hayal etmek; birinin diğerinin yerinde nasıl düşüneceğini ve hissedeceğini hayal etmek, aşka bir kişinin acı çekmesine tanık olmaktan

sıkıntı duymak gibi farklı psikolojik durumlar farklı empati kavramlarına karşılık gelmektedir (Batson, 2009). Tarihi gelişimi açısından empati kavramının otomatik bir şekilde bir başkasının deneyimlerini “hissetmekten”, duygusal paylaşımın bilişsel modülasyonuna ve benliğin diğerinden gerekli şekilde farklılaştırılmasına artan bir dikkat göstermeye doğru evrildiği görülmektedir (Stevens ve Woodruff, 2018).

Empati son on yıllarda üzerinde çalışılmaya değer bir konu olarak öne çıkmıştır. Bu kavram yakın zamana kadar İskoç duygusalıcılar ve Alman fenomenologlar gibi dikkate değer istisnalar dışında felsefi araştırmanın ciddi bir konusu değildi. Empati, bilişsel ve duygusal empati olarak ele alınabilmektedir. Bilişsel empati başkalarını anlamaya yönelik empatiyi ifade etmektedir. Esas olarak veya yalnızca bilişsel zihinsel yapıları içerdiği düşünülmektedir. Duygusal empati ise aksine, zorunlu olarak duyguları içermektedir. Bazı durumlarda, bilişsel empatinin zihin teorisi olarak da bilinen şeyi yani zihinsel durumları ve özellikleri daha geniş bir şekilde atfetme pratiğimizi kapsadığı kabul edilir. Duygusal empati A kişinin B kişinin duygularını, duygusal ifadelerini veya durumunu algısal olarak deneyimlemesi, farkında olması veya hayal etmesinden kaynaklanan ve A kişisi tarafından deneyimlenen bir duygudur. Duygu, B'nin yaşadığı duyguyla aynı ya da çok benzerdir veya B'nin içinde bulunduğu durumda yaşaması uygun olacak duygulardır. Benzer bir kavram olan sempati ise bir A kişisi tarafından başka bir B kişinin refahı veya kötü durumu için deneyimlenen bir duygudur. Bu duygu nadiren B tarafından deneyimlenen duygu(lar) gibi olmasından dolayı sempati neredeyse benzersiz bir şekilde diğerine yöneliktir (Maibom, 2020). İnsanlar empatinin ne olduğu konusunda çoğu zaman kafa karışıklığı yaşar ve empatiyi sempati ya da merhamet ile karıştırırlar. Empati kişilerarası bir beceri olduğundan diğer kişi bir müşteri, meslektaş, arkadaş veya eş olabilir (Brockbank ve McGill, 2013). Literatürde empati sıklıkla duygusal bulaşma, yani başkalarının duygularını yakalama eğilimi ile de ilişkilendirilmektedir (Cooper, 2011).

Empati normalde bir başkasının duygu, düşünce veya tutumlarıyla psikolojik olarak özdeşleşme olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle empati, bir başkasının ne yaşadığını anlama ve kendini onun yerine koyma becerisidir (Velasco, 2019). Başkalarının duygusal durumlarını paylaşma, anlama ve bunlara özenle karşılık verme yönündeki doğal kapasite olan empati, doğumdan yaşamın sonuna kadar insan sosyal etkileşiminin çoğunda önemli bir rol oynar. Empatinin, prososyal davranışı motive etmede, saldırganlığı engellemede ve ahlaki gelişim için duygusal ve motivasyonel temeller sağlamada kilit bir role sahip olduğu düşünülmektedir (Decety, 2012).

Empati, başkalarına uyum sağlamamıza ve böylece onların deneyimledikleri ile uyumlu olduğumu düşündüğümüz zihinsel durumları ve duyguları ben-öteki farklılaşması duygusunu koruyarak, değişken bir yakınlık derecesiyle anlamamıza ve hissetmemize imkân tanıyan ötekine yönelik psikolojik bir süreçtir (Camassa, 2024). Empati, kişinin sözel ve sözel olmayan mesajlarla iletilen duygularını anlayabilme, gerektiğinde insanlara duygusal destek sağlayabilme ve başkalarının duyguları ile

davranışları arasındaki bağlantıları anlayabilme yeteneğidir (Rahim vd., 2002). Empatik duygu, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde başarılı iş performansını teşvik etmek için babacan destek ve koruma ikliminin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Gentry vd., 2007).

2. LİDERLİK

Liderliğin ortaya çıkışına dair hâlihazırda akademisyenler arasında farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı akademisyenler liderlik üzerine düşünmenin başlangıcını genellikle Sun Tzu, Napolyon ya da Büyük İskender gibi askeri liderlerin stratejilerine dayandırmaktadır. Bazıları ise Platon'un iyi bir liderin nasıl olması ve nasıl yetiştirilmesi gerektiği konusundaki tartışmasının liderlik çalışmalarının başlangıcı olduğunu öne sürmektedir. Ancak, liderlik üzerine düşünmek ve çalışmak yüzyıllar öncesine dayansa da resmi yönetim çalışmalarının yirminci yüzyılın başlarındaki yönetim çalışmalarıyla başladığı söylenebilir. Bu ilk kavramlar büyük ölçüde Fayol'un bilimsel yönetim teorilerinden gelen fikirlerin yanı sıra liderliğe yönelik mübadeleyi, işçiler ve patronlar arasındaki iş bölümünü, zaman ve hareket çalışmalarını ve anlamlı bir örgütsel iletişim için uygun yapı olarak sabit zincir kavramını vurgulama eğiliminde olan işlemsel yaklaşımlardan yararlanmıştı (Shields, 2020). Liderlik artık neredeyse evrensel olarak astların çabalarını motive etmek için kullanılan mekanizmalar olarak ödül ve cezadan esinlenen etkinliğin aksine en azından dönüşümsel ve ilham verici olmayı amaçlayan böylece takipçileri paylaşılan vizyon aracılığıyla daha yüksek veya olağanüstü performans seviyelerine heyecanlandıran değişim için birincil katalizör olarak liderle birlikte bir değişim süreci olarak görülmektedir (Deliu, 2019).

Liderliğe talip olmak için bir iradenin var olması gerekir. Liderlik otomatik olarak resmî bir görev veya ünvanla birlikte gelmez, ancak liderliğin doğasında var olduğu görülebilir. Bir kişi lidersiz teknokratik ve bürokratik bir şekilde bir görev/rol üstlenmeye karar verebilir ya da böyle bir karar alması beklenebilir. Liderliğe talip olma iradesi mevcut olmayabilir. Bunun aksine, resmi bir görevin/rolün dışında olan bir kişi liderlik ihtiyacına yanıt olarak liderlik göstermeye de karar verebilir (Veldsman ve Johnson, 2017). Resmî olmayan bir grupta bir grup üyesi veya resmi bir grupta atanmış bir lider, grubun devamlılığını destekleyen ve/veya görev performansını ve hedefe ulaşılmasını sağlayan faaliyetlerde bulunduğu lider olarak hareket ediyor olarak algılanır (Mendonca ve Rabindra, 2007).

Liderler kendilerini eski düşünme ve var olma biçimlerine hapsedemezler. Sadece eski yöntemleri uygulayabilecekleri bir yere sahip olmak ve bunun rahatlığını yaşamak yeterli değildir. Yeni zorluklar yeni çözümler gerektirir ve hatta eski zorlukların üstesinden ancak onlara yeni bir gözle bakarak gelinebilir (Houston, 2007).

Yöneticiler planlama, organize etme ve kontrol etme yoluyla kaostan düzen çıkarırlar. Buna karşılık liderler vizyona, ağ oluşturmaya ve güçlü bir kurumsal gelecek için gereken ilişkilere odaklanarak kurumların değişim ve fırsatlarla başa çıkmasına yardımcı olurlar. İyi liderlik duygusal olarak zorlayıcıdır. Etkili liderler ilham verir ve motive eder kendilerinde ve başkalarında en iyiyi nasıl ortaya çıkaracaklarını bilenler kuruluşlarının gelişmesine ve büyümesine yardımcı olurlar. Liderlik,

beceri ve yönelim açısından çok boyutludur. Başarılı liderlerin insanları ve kuruluşları, görevleri ve süreçleri, kendilerini ve diğerlerini anlamaları gerekir. Onla gelecekteki olasılıkları öngörürken mevcut gerçeklerle ilgilenmeli sağlam yapılar ve politikalarından gelen kurumsal netliği teşvik etmekten cesur vizyonlar aracılığıyla enerji ve yaratıcılığı serbest bırakmaya, çalışanların her gün lider olarak olgunlaştığı ve geliştiği öğrenen organizasyonlar oluşturmaktan kalıcı farklılıkların olduğu bir dünyada kaçınılmaz olan çatışmayı yönetmeye kadar çok çeşitli konularda yetkin bir şekilde çalışmak için güven ve stratejilere ihtiyaç duymalıdır. Liderler çalışmalarında akıl, kalp ve ruhu kullanırlar; çoklu kurumsal seviyeler, süreçler, konular ile alanlar arasında mekik dokumalarına rehberlik edecek ve yönlendirecek bir haritaya ihtiyaç duyarlar (Gallos, 2008).

3. EMPATİK LİDERLİK

Empati diğer bireylerin görüşlerini, inançlarını, duygularını ve deneyimlerini deneyimleme, ilişkilendirme ve paylaşma yeteneğidir. Empati (kendini başkasının yerine koyabilme) basit bir sempatiden (kendi perspektifinden anlayabilme ve başkalarını sempati, nezaket ve şefkatle sürdürülebilir) daha fazlasıdır. Empati gerçekten de liderlik için hayati önem taşıyan bir yapıdır. Empatiye sahip olma ve empati sergileme kapasitesinin liderliğin önemli bir parçası olduğunu savunan çok sayıda teori ve model bulunmaktadır. Empatinin üç boyutu vardır (Deliu, 2019):

1. Bilişsel empati: Lider, diğer kişinin dünya hakkında nasıl düşündüğünü algıladığında bu, söyleyeceklerini takipçinin anlayacağı terimlerle ifade edebileceği anlamına gelir.
2. Duygusal empati: Lider kişinin hissettiklerini anında anlaması durumudur.
3. Şefkatli empati: Liderin kişinin neye ihtiyaç duyduğunu hissetmesi ve o kişiye önem verdiğini ifade ettiği durumdur.

Empatinin bilişsel bileşenleri, başka bir kişinin duygusal durumunun algılanmasını ve anlaşılmasını içerir. Bilişsel empatinin tüm tanımları, bir kişinin empati kurmuş sayılması için bir başkasına ilişkin algılarında doğru olmasını gerektirmez. Duygusal empati ise çeşitli kuramcılar tarafından kişinin bir başkasının deneyimlerine duygusal olarak karşılık vermesi olarak tanımlanmıştır (Stosic vd., 2021).

Belli bir düzeyde empati (hem bir ihtiyaç hem de ifade edilen bir davranış olarak) tüm insanlarda mevcuttur. Empati herkes için temel bir davranıştır. Liderin işyerinde empatiyi kullanması takipçilerinde ve liderlerin kendilerinde olumlu durumlar oluşturur. Daha yüksek empati, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına ve bunlara performansı artıracak şekilde yanıt vermesine de imkân tanır. Takipçisini daha iyi anlayan ve tahmin eden bir lider, hangi yönetim tekniğinin düşük performansı iyileştireceğine veya iyi performansı artıracasına karar verebilir (Kock vd., 2019).

Empatik liderlik, takipçilerin davranışlarını etkilemek için empatik dili vurgular. Bu nedenle motivasyonel dil, işyeri sonuçlarını iyileştirmek için duygusal destek sağlamanın merkezinde yer alır.

Klasik ve en geniş iletişim görüşü, iletişimin göndericinin alıcıya bir mesaj göndermesini ve alıcının da bu mesajı tercüme etmesini, yorumlamasını ve bu mesaja göre hareket etmesini içerdiğini öne sürer. Bu durumda gönderici lider, alıcı ise takipçidir. Takipçiyi motive eden bir dil sergileyen lider, takipçinin duygusal durumunu ve ona hizmet etmek için özen gösterme ve harekete geçme isteğini anlamak için bir mesaj gönderir. Bunun karşılığında alıcı da liderin kendisini önemseydiğini göstermesine olumlu tepki verir (Wibowo ve Paramita, 2022).

Empati, liderlerin takipçilerine bireysel düzeyde ilgi göstermelerini, başkalarındaki duyguları tanımalarını ve hem kendilerinin hem de bağlamın farkında olmalarını sağlar. Empati, başka bir kişinin yerinde durmak ve dünyayı o kişinin bakış açısından görmeye çalışmak anlamına gelir. Empatik liderler, takipçilerinin ne düşündüğünü ve hissettiğini gerçekten anladıklarını gösterirler. Bir lider empati gösterdiğinde, bu takipçi için onaylayıcı ve doğrulayıcıdır. Takipçinin kendini eşsiz hissetmesini sağlar (Zerfass vd., 2022).

Empati, başka bir kişinin duygularının farkında olmakla başlar. Karşılıklı iletişim ve farkındalık olması diğer insanların duygularının farkında olmayı kolaylaştırır. Hem liderler hem de takipçiler birbirlerine nasıl hissettiklerini söyleyebilir ve düşüncelerini dışa vurabilirler (Polimilis, 2010). Çalışanların, düşünceli olan ve astlarının etkili olmalarına yardımcı olmaya istekli olan, çatışmayı ele almak için bütünleştirici tarzın kullanımını artıran ve iş performanslarını iyileştiren bir lidere saygı duymaları ve onunla duygusal olarak özdeşleşmeleri muhtemeldir (Rahim vd., 2006; akt. Polychroniou, 2010).

Empatik liderler, sosyal olarak kabul edilebilir davranışların önemini iletmeye ve pekiştirmeye daha yatkındırlar. Onlar kuruluşun iç ve dış paydaşlara olan bağlılığını vurgular ve çalışanların kuruluşlarına karşı gurur duygularını artırır (Athanasidou vd., 2024). Empatik liderler takipçileriyle duygusal bağlar kurar, onların refahına karşı gerçek kişisel ilgi gösterir ve onların ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Empatik bir lider işyerinde öğretimsel ve duygusal olmak üzere iki destek kaynağı oluşturur. (Bani-Melhem vd., 2021). Empati; başkalarının duygularını, hislerini tanıma, anlama yeteneği olup bu kişilerarası beceri, bir astla karşılıklı güvene dayalı işbirlikçi bir ilişki geliştirmeyi kolaylaştırabilir. Empati aynı zamanda liderin, astın değişim ilişkisinden ne kadar memnun olduğunu anlamasını, görevler, ödüller ve liderin desteği konusunda alta yatan adaletsizlik ile kızgınlık duygularını tespit etmesini kolaylaştırır (Mahsud vd., 2010).

Empatik liderler genellikle astlarıyla yüksek kaliteli ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler çalışanlar ve kuruluşlar için birçok faydalı sonucu artırır. Yüksek empatik kaygıya sahip liderler, astlarıyla ilişkilerinin gerçekleşme olasılığının daha yüksek olması için çalışanlarla ilgili bir atmosfer oluşturmalıdır (Haynie vd., 2019). Empatik liderlik, çalışanları daha üretken olmaları için motive edebilir ve iş memnuniyetini artırabilirler (Fuller, 2023). Empatiye dayalı bir kurum kültüründe lider davranışı, dünyayı başkalarının

gördüğü gibi görmek, bir başkasının mevcut duygularını anlamak, yargılayıcı olmamak ve başkalarının duygularını anladığını ifade etmek şeklinde gerçekleşir (Dolamare, 2019).

İzleme, planlama, kontrol etme ve performansa hükmetme veya “rakamları tutturma” gibi görev odaklı beceriler önemli olsa da başkalarını anlamak, önemsemek ve geliştirmek özellikle günümüz işgücünde daha önemli olmasa da en az bunlar kadar önemlidir. Liderler açısından başkalarına zaman ayırmak ve ilgi göstermek empatiyi geliştirmekte bu da liderin kişisel performansını artırmakta ve algılanan etkinliğini geliştirmektedir. Empatik liderler, kuruluşlar için bir kazançtır. Onlar ilişkileri etkili bir şekilde kurabilir ve sürdürebilirler. Bu da dünyanın her yerindeki kuruluşlara liderlik etmenin kritik bir parçasıdır (Gentry vd., 2007). Başkalarını ön yargısız bir şekilde “görebilme” yeteneği, liderlerin başkalarının potansiyelini ve ihtiyaçlarını anlamasını sağlayarak ilgili, motive edici ve ulaşılabilir hedefler belirleyebilmelerini sağlar. Dahası duygusal, bilişsel ve iletişimsel nitelikleri bir araya getirirken ekip dinamiklerinin farkında olma becerisi daha bilinçli, daha kapsayıcı sorun çözme ve katılımcı karar alma süreçlerine yol açabilir (Tzouramani, 2017).

4. SONUÇ

Günümüzde lider ile takipçileri arasında var olan iletişim tarzından kaynaklı birçok sorunun ortaya çıktığı görülmektedir. Lider ve çalışanlar kendilerinin anlaşılmadığını düşünebilmektedir. Tam da bu durumda empati kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin birbirlerinin duygularını anlamalarına da ne kadar ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma ortamında kolaylaştırıcı bir etken olabilecektir.

Empatik liderliğin; liderle takipçileri arasında iyi bir iletişim sağlanması, hem liderin hem de takipçilerin performansına katkı sağlanması, kızgınlık ve çatışmanın azalması, adalet duygusunun artması, lider tarafından takipçilerin önemsendiği algısının oluşturulması, karşılıklı saygı duyulması, duygusal olarak özdeşleşmenin sağlanması, işbirliği ortamına katkı sağlanması, motivasyon ve iş tatmininin artması, üretkenliğin artması gibi hem lidere, hem takipçilere hem de çalışılan kuruma büyük faydalar sağlayabilecek bir kavram olduğu ifade edilebilir. Günümüzde birçok sorunla uğraşan işletmeler için empatik liderliğin kolaylaştırıcı bir özellik olacağı anlaşılmaktadır. İşletmeler için empati ve empatik liderlik özelliğinin desteklenmesi, yönetici konumunda olan kişiler için empati ve empatik liderlik ile ilgili eğitimler verilmesinde ve teşvik edilmesinde fayda olacağı anlaşılmaktadır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Emeği geçen dergi kuruluna ve hakemlere teşekkür ederim.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmada çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Athanasiadou, C., Theriou, G. ve Chatzoudes, D. (2024). Flying responsibly: Effects of perceived corporate social responsibility on attitudes and behaviors of employees in the european aviation industry. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(1), 80-98. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-01-2023-0018>
- Bani-Melhem, S., Mohd. Shamsudin, F., Mazen Abukhait, R. ve Quratulain, S. (2021). Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: A moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 113-135. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0104>
- Batson C. D. (2009). These things called empathy: Eight related but distinct phenomena (Decety, J. ve Ickes, W., Ed.) *The social neuroscience of empathy* içinde (s.3-16). Mit Press.
- Brockbank, A. ve McGill, I. (2013). Coaching with empathy. McGraw-Hill Education (UK).
- Camassa, M. (2024). On the power and limits of empathy. Springer International Publishing AG.
- Cooper, B. (2011). Empathy in education: Engagement, values and achievement. Bloomsbury Publishing Plc.
- Decety, J. (2012). Empathy: From bench to bedside. MIT Press.
- 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.
- Dolamore S. (2019). Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 43(1), 58–81. <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1700458>
- Fuller, L. (2023). Empathetic leadership: Motivating organizational citizenship behavior and strengthen leader-member exchange relationships. *International Business Research*, 16(3), 38-51. <https://doi.org/10.5539/ibr.v16n3p38>
- Gallos, J. V. (2008). Business leadership: A jossey-bass reader (2. Baskı). John Wiley & Sons.
- Gentry, W.A., Weber, T.J. ve Sadri, G. (2007). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf>. adresinden 22.10.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Haynie, J. J., Baur, J., Harris, J. N., Harris, S. G. ve Moates, K. N. (2019). When caring leaders are constrained: The impact of lmx differentiation on leader empathic concern in predicting discretionary work behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/1548051818767394>
- Houston, P. D. (2007). Out-of-the-box leadership (Houston, P. D., Blankstein, A. M. ve Cole, R. W., Ed.) *Out-of-the-box leadership* içinde (s. 1-4). Corwin Press.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S. ve 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. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Mahsud, R., Yukl, G. ve 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. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Maibom, H. (2020). Empathy. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315213477>
- Mendonca M. ve Rabindra K. (2007). Ethical leadership. McGraw-Hill.

- Özer, A. ve Görgülü, Z. (2021). Bir bilimsel derlemenin planlanması ve yazımı. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 698-713. <https://doi.org/10.17556/erziefd.819971>
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7/8), 343-356. <https://doi.org/10.1108/13527590911002122>
- Polymilis, C. (2010). Empathetic leadership in critical situations: How can leaders lead with empathy in times of trauma? (Yayımlanmış Doktora Tezi). Naval Postgraduate School.
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Zhao, J. H., Yu, C. S., Polychroniou, P., Chan, K. A., Yee, K. W., Alves, M. G., Lee, C. W., Rahman, M. S., Ferdausy, S. ve Wyk, R. V. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 402-427. <https://doi.org/10.1108/eb028955>
- Shields, C. M. (2020). Leading to transform our world (Jacklyn A. Bruce ve Katherine E. McKee, Ed.) *Transformative leadership in action: Allyship, advocacy and activism* İçinde (s. 3-21). Emerald Publishing Limited.
- Stevens L.C. ve Woodruff C.C. (2018). What is this feeling that I have for myself and for others? Contemporary perspectives on empathy, compassion, and selfcompassion, and their absence (Larry Charles Stevens, and C. Chad Woodruff, Ed.) *The neuroscience of empathy, compassion, and self-compassion* İçinde (s. 1-21). Elsevier Science & Technology.
- Stosic, M. D., Blanch-Hartigan, D., Aleksanyan, T., Duenas, J. ve Ruben, M. A. (2022). Empathy, friend or foe? Untangling the relationship between empathy and burnout in helping professions. *The Journal of Social Psychology*, 162(1), 89-108. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1991259>
- Tzouramani, E. (2017). Leadership and empathy (Marques, J. ve Dhiman, S., Ed.) *Leadership today. Springer texts in business and economics* İçinde (s. 197–216). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_11
- Velasco J.R. (2019). In search of empathy in prehistoric times: Evolution and revolution (Aguilar, Ricardo Gutiérrez, Ed.) *Empathy: Emotional, ethical and epistemological narratives* İçinde (s. 7-27). Leiden: Brill. https://doi.org/10.1163/9789004398122_003
- Veldsman, T. ve Johnson, A. (2017). Understanding leadership: Perspectives from the front line. KR Publishing.
- Wibowo, A. ve 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. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D. ve Buhmann, A. (2022). European communication monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, commtech and consulting in communications. results of a survey in 43 countries. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/8742/7/ExploringDiversityAndEmpathicLeadershipCommtechAndConsultingInCommunicationsPV-TENCH.pdf> adresinden, 22.10.2024 tarihinde erişilmiştir.