



Empatik Liderliğin Örgütler İçin Önemi: Sistemik Derleme Çalışması

Hayri CENGİZ^{1*}

¹Asst. Prof. Dr., Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Department of International Trade and Logistics

Geliş Tarihi/Received: 06.02.2026
Kabul Tarihi/Accepted: 13.03.2026

Doi: 10.31200/makuubd.1883785
Derleme Makalesi/Review Article

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütlerdeki empatik liderlik davranışının bireyler ve örgütler açısından beraberinde getirdiği sonuçları ortaya koymak ve bütüncül olarak değerlendirmektir. Bu doğrultuda sistemik derleme yöntemi tercih edilmiş, 2019 ile 2025 yılları arasında yayınlanan ulusal ve uluslararası akademik makaleler çeşitli eleme kriterlerinden geçirilmiş, ardından 15 yayın çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar empatik liderliğin iş görenlere duygusal destek sunan, güven ilişkisi geliştiren, psikolojik olarak güvende hissetmesini sağlayan, tüm bunlarla birlikte örgüte bağlılığı, iş tatminini, yenilikçi ve proaktif davranışları teşvik eden, bireysel ve örgütsel performansa katkı sağlayan bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Empatik liderlik teorisi yalnız iş görenin ya da örgütün çıkarını temel alan bir yaklaşım olmamakla birlikte tüm tarafların memnuniyetini hedeflemektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar da bütüncül olarak değerlendirildiğinde, örgütlerde sergilenen empatik liderlik davranışının hem iş görenlere hem de örgütlere sunduğu katkıyla stratejik öneme sahip, fark yaratıcı bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmayla ortaya konan sonuçların, empatik liderliğin örgütsel düzeydeki etkilerine odaklanan gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Empati, Empatik Liderlik, Sistemik Derleme

The Importance of Empathetic Leadership for Organizations: A Systematic Review

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal and comprehensively evaluate the implications of empathetic leadership behavior in organizations for individuals and organizations. In this regard, a systematic review approach was preferred and 15 publications were included in the study after screening national and international academic articles published between 2019 and 2025 using various selection criteria. The results show that empathetic leadership is a leadership approach that provides emotional support to employees, builds trust, makes them feel psychologically safe, while also encouraging organizational commitment, job satisfaction, innovative and proactive behaviors and contributes to individual and organizational performance. Empathetic leadership theory is not an approach based solely on the interests of the employee or the organization, but aims to satisfy all parties. When the results are evaluated holistically, they reveal that the empathetic leadership behavior exhibited in organizations is a strategic and distinctive approach that contributes to both employees and the organization. It is expected that the findings of this study will provide guidance for future research focusing on the organizational effects of empathetic leadership

Keywords: Empathy, Empathetic Leadership, Systematic Review

1. GİRİŞ

İş görenler kendilerine saygı duyan, fikirleri ile duygularını önemseyen ve değerli olduklarını hissettiren örgütlerde yer almaktan mutluluk duyar. Bu mutluluk ise beraberinde hem bireysel hem de örgütsel birçok pozitif çıktı getirir. İnsanların sağlıklı iletişim kurmasında, iyi ilişkiler geliştirmesinde ve saygı ile değer gördükleri bir ortamın oluşmasında en önemli etkenlerden birisi empatidir. Empati en temel tanımıyla iletişim halinde olunan bireyin duygularını anlama, hissettiklerini deneyimleme ve bunu ona gösterme yeteneğidir (Decety & Lamm, 2006, s.1146). Empati doğrultusunda birbirini anlayan, dinleyen ve bu yönde davranış gösteren insanların varlığı örgütsel ortamı olumlu olarak etkilemektedir. Empatinin örgütlerde yaygınlaşması ise liderlik yaklaşımlarının öncülüğünde olmaktadır. Liderin takipçileriyle kurduğu iletişimde empati odaklı bir iletişim dili kullanması hem takipçilerini etkilemede daha başarılı olmasını sağlamakta hem de örgütlerde empatinin yaygınlaşmasına destek olmaktadır. Empatinin bireylere ve örgütlere sağladığı pozitif değişimler araştırmacıların dikkatini çekmiş, Kock ve diğerleri (2019) tarafından empatik liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Empatik liderlik

yaklaşımıyla birlikte lider takipçi ilişkilerinde empatik yaklaşımın beraberinde getirdiği pozitif değişimlere odaklanılmıştır.

Liderlik süreçlerinde gösterilen empati iş görenlerin ihtiyaçlarını, duygu durumlarını ve motivasyonlarını anlamayı sağlar (Goleman vd., 2013). Empatik liderlikle birlikte lider ile takipçileri arasında duygusal bağ oluşmaktadır. Bu bağ sayesinde iş görenler duygusal açıdan daha az yorgun olmakta ve genel mutluluk düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Negoro & Wibowo, 2021). Empatik liderlik iş görenlerin duygularını ve bakış açılarını doğru bir şekilde anlamak, bu anlayışı onlara hissettirmek ve bu doğrultuda destekleyici eylemlerde bulunarak liderlik etmeyi tanımlamaktadır (Kock vd., 2019; Muss vd., 2025). Dolayısıyla empatik liderlik takipçilerini anlamaya odaklanan ve takipçilerini yönlendirirken destekleyici bir çalışma ortamı yaratılmasına özen gösteren bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Empatik liderlikle birlikte sağlanan duygusal ve bilişsel destek beraberinde birçok pozitif sonuç getirmektedir. Yapılan araştırmalar kendi duygu ve düşüncelerinin önemsendiğini gören iş görenlerin öncelikle kendilerini değerli hissettiği, diğerleriyle daha etkin iletişim kurduğunu ve daha iyi ruh sağlığına sahip olduklarını göstermektedir (Raina, 2022). Bununla birlikte takipçilerinin ihtiyaçlarını iyi anlayan ve bu yönde yaklaşım geliştiren lider sayesinde örgüt içerisinde rol belirsizlikleri, performans düşüşleri ve güven eksikliklerinin önüne geçilmektedir (Kock vd., 2019). Liderin sergilediği empatik davranış sayesinde işine daha mutlu gelen, görevlerini gerçekleştirirken daha az stres yaşayan ve bu doğrultuda daha rahat yönlendirilebilen iş görenlerin sayısı artacaktır.

Örgütlerde empatik lider ve takipçi ilişkileri sonrası gerçekleşen bireysel kazanımlar, beraberinde örgütsel kazanımları da getirmektedir. Kock ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen empatik liderlik teorisi empatinin örgüt kültürüne entegre edilmesiyle iş görenin, liderin ve örgütün birlikte kazanç sağlayacağını temel almaktadır. Bu görüşe paralel olarak örgütlerdeki liderlik yaklaşımlarının empati çerçevesinde gerçekleşmesiyle özellikle performans, üretkenlik ve yenilikçi davranışlarda artışın olduğu gözlemlenmiştir (Kock vd., 2019; Naritasari vd., 2023; Ma vd., 2024). Bununla birlikte empatik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmekte, işe bağlılık sağlamakta ve kriz zamanları gibi örgütlerin zor durumlarında iş görenlerin işten ayrılmamasına katkı sunmaktadır (Fuller, 2023; Negoro & Wibowo, 2021). İfade edilen tüm değişimlerin iş gören, lider ve örgüt için ayrı etkisinin olduğu görülmektedir.

Empatik liderlik hem bireysel hem de örgütsel boyutta tüm taraflara sağladığı pozitif değişimlerle birlikte iş görenler, yöneticiler ve örgütler için fark yaratıcı bir yaklaşımdır. Empatik liderlikte gerçekleşen kazanımların günümüzün stresli ve yoğun iş yaşamında bir tampon görevi göreceği, örgütlere rekabet avantajı sunacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmayla birlikte örgütlerde empatik liderliğin beraberinde getirdiği sonuçları detaylı olarak ele almak amacıyla sistematik derleme çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle empatik liderlik kavramına değinilmiş, ardından araştırmanın bulguları ele alınmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Empati karşıdaki kişiyi bilişsel ve duygusal olarak anlamak, bu doğrultuda onun destek ve saygı görmeye layık, değerli bir birey olduğunu hissettirmek olarak tanımlanmaktadır (Barnett & Mann, 2013, s.230). Empatinin temelinde karşıdaki bireyin duygu durumunu anlama ve onun duygularına destek olma davranışı vardır. Bununla birlikte empatinin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı bileşenden oluştuğu vurgulanmaktadır. Bilişsel bileşen karşıdaki bireyi anlamaya çalışmak üzere gösterilen zihinsel ilgi olarak tanımlanırken, duygusal bileşen karşıdaki bireyin sahip olduğu duyguları anlama ve paylaşmayı içerir. Davranışsal bileşen ise empati özelliği olan bireylerin empatik yaklaşımlarını karşıdaki bireye hareketleriyle göstermesini ifade etmektedir (Clark vd., 2019, s.168). Empati bireylerin birbirini anlama ve duygusal olarak destek olma süreçlerine sunduğu katkıyla kişilerarası etkili iletişimin önemli bir belirleyicisidir. Empatinin kişilerarası iletişime ve ilişkilere sunduğu birçok katkı örgütsel araştırmalara da yansımıştır. Yapılan çalışmalar empatinin iş görenlerin içsel olarak motive olmasını sağlayan ve başta çalışan performansı olmak üzere birçok olumlu davranışı beraberinde getiren bir yapı olduğunu göstermektedir (Fuller, 2023, s.48).

Örgütlerde empati kültürünün oluşması ve yaygınlaşması empatinin önemini bilen ve iletişim sürecinde empatiye yer veren liderler aracılığıyla gerçekleşir. Empati kurabilen liderler takipçilerini önyargısız bir şekilde dinleme ve anlama konusunda başarılıdır. Bu özellikleri onları takipçilerinin gözünde daha etkileyici kılmaktadır (Goleman vd., 2013). Bu bağlamda empati, liderler için takipçilerini etkileyip yönlendirmede önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Çünkü empati, karşıdaki kişiye hissettirdiği anlaşılma ve destek görme olgusuyla takipçileri etkilemede benzersiz bir yaklaşımdır. Empatinin iş görenleri etkilemede ve yönlendirmede olan sıra dışı etkisi liderlik çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Kock vd. (2019) liderin empati becerisini temel alan ve yalnız empatiye odaklanan empatik liderlik isimli yeni bir teorik çerçeve geliştirmiştir. Empatik liderlik teorisi, liderin takipçilerinin

duygusal ihtiyaçlarını dikkate alarak, içtenlikle önemseyerek, örgüt ile tüm iş görenlerin ihtiyaçlarını dengeleyerek, daha iyi bir iş yeri ortamına zemin hazırlamak üzere liderlerin takipçileriyle nasıl empatik bağlar kurduğuna odaklanan pragmatik bir modeldir (Kock vd., 2019). Teorinin, lider üye etkileşimi, hizmetkar liderlik ve yapıyı harekete geçirme ile bireyi önemseme teorilerinden beslendiği, ancak bu teorilerden farklılaşarak katkıda bulunduğu ifade edilmiştir. Bu yaklaşıma göre empatik liderlik, takipçilerinin durumlarını bilişsel ve duygusal olarak anlayabilme ile bunun sonrasında destekleyici davranışlar gösterme yeteneğine odaklanan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Kock vd., 2019). Dolayısıyla empatik liderlik, takipçileri etkilemede empatik dili temel alan bir yaklaşımdır.

Empati, lideri diğerlerini etkilemede daha güçlü kılan bir farklılıktır. Yapılan çalışmalar olağanüstü etki gösteren liderlerin bu etkileme gücünü entelektüel zekalarından değil, empati gibi duygusal belirleyicilerden sağladığını ifade etmektedir (Deliu, 2019). Empatik liderlik davranışlarının özünde empatiyi samimiyetle gösterme, karşındakine değer veren saygılı ifadeler ile eylemler sergileme ve tüm bunların sonrasında takipçilerin olumlu duygularını arttırarak kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak vardır (Kock vd., 2019). Kendini değerli hisseden, liderle duygusal bir bağ kurarak ona güvenen iş görenler, liderin örgütsel çıkarlar konusundaki yönlendirmelerine katılmada daha istekli olacaktırlar. Böylece bireysel iyi oluş sağlanacak, örgütsel etkinlik konusunda daha aktif olunarak empatik liderlik teorisi çerçevesinde ele alınan, empatik liderlikle tüm tarafların yararına sonuç ilkesi gerçekleştirilmiş olacaktır.

3. METODOLOJİ

Bu çalışmada örgütsel düzeyde sergilenen empatik liderlik davranışlarının sonuçlarını ortaya koymak amacıyla sistematik derleme yöntemi tercih edilmiştir. Sistematik derleme çalışmaları belirli bir araştırma sorusuna ilişkin belirlenen çalışmaları seçmek, sentezlemek ve eleştirel olarak değerlendirmek için yöntemler kullanan ikincil bir araştırma yöntemidir (Clarke, 2011). Sistematik inceleme yöntemiyle birlikte odaklanılmış bir araştırma sorusuna ilişkin tespit edilen nitelikli yayınlar detaylı olarak ele alınmaktadır. Bu sayede politika yapıcılara net kanıtlar sunulabilmektedir. Buradan hareketle, örgütlerde gösterilen empatik liderlik davranışının örgütlerde hangi bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olduğu sistematik derleme doğrultusunda ele alınan çalışmalar detaylı olarak incelenerek ortaya konmuştur. Bu doğrultuda empatik liderliğin örgütsel çıktıları bütüncül olarak değerlendirilmiştir.

Örgütlerde empatik liderliği ve empatik liderliğin beraberinde getirdiği bireysel ve örgütsel sonuçları temel alan çalışmalara ulaşmak amacıyla Web of Science, Scopus ve

DergiPark veri tabanları detaylı olarak incelenmiştir. Veri tabanlarında ilgili akademik yayınlara ulaşmak amacıyla çalışmaların başlıklarında “empathetic leadership”, “empathic leadership” ve “empatik liderlik” kelimelerinin olması koşulu aranmış ve tarama sonucunda elde edilen yayınlar ön değerlendirmeye alınmıştır. Bu kapsamda 30’dan fazla yayına ulaşılmış, yapılan incelemeler sonucu kitaplar ve kitap bölümleri elenmiş, içeriksel yeterliliğe sahip olmadığı düşünülen çalışmalar kapsam dışında bırakılmış ve son olarak 15 akademik makalenin araştırmaya uygun olduğu görülmüştür. Çalışmaların araştırmaya dahil edilme sürecine dahil edilme kriterleri olarak Türkçe ya da İngilizce dilinde yazılmış olması, makale niteliği taşıması, nicel ya da nitel bir analiz içermesi ve temelde empatik liderlik ile örgütsel davranış süreçlerini ele alması olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte erken görünümde olan ve yayınlanma statüsüne sahip olmayan çalışmalar, blog yazıları ve yayıncı bilgilerine ulaşılamayan çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır.

4. BULGULAR

Derleme çalışmasına dahil edilen yayınlara ait yayınlanma yılı, yazar bilgileri, makale başlıkları, araştırma yöntemleri ve temel bulgular detaylı olarak Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışmaya dahil edilen yayınlar

Yazar	Yıl	Makale Başlığı	Araştırma Yöntemi	Temel Bulgular
Amy Lynch & Graeme Currie	2025	Em-Path: An empathic leadership framework with social workers’ perspectives at the core	Nitel Araştırma	Empatik liderlik iş görenlerin empati kurma yeteneğini korumasını ve arttırmasını teşvik eder. Bu sayede işten ayrılma niyetinde azalış, algılanan duygusal destek gibi empatinin beraberinde getirdiği tüm pozitif değişimlerin yaşanabileceğini açıklar.
Ned Kock, Milton Mayfield, Jacqueline Mayfield, Shaun Sexton & Lina M. De La Garza	2019	Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance	Nicel Araştırma	Empatik liderlik iş tatminini, yenilikçi davranışları ve iş performansını arttırır.
Guangya Ma, Weilin Wu, Chenlin Liu, Junhan Ji & Xiaoxiao Gao	2024	Empathetic leadership and employees’ innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance	Nicel Araştırma	Empatik liderlik yenilikçi davranışları ve kariyer uyumluluğunu arttırır.
Hanadi Alyafei, Shaker Bani-Melhem, Salima Hamouche, Faridahwati Mohd-Shamsudin & Muhammad Usman	2025	Fostering creative solutions in public sector workforces: the impact of sense of purpose, empathetic leadership and innovative HR practices	Nicel Araştırma	Empatik liderlik işe karşı pozitif duyguları ve yaratıcı problem çözme kapasitesini arttırır.
Cen April Yue, Patrick D. Thelen & Justin Walden	2022	How empathetic leadership communication mitigates employees’ turnover intention during COVID-19-related organizational change	Nicel Araştırma	Empatik liderlik yöneticiye duyulan güveni arttırır, iş gören örgüt ilişkisine pozitif katkı sunar ve işten ayrılma niyetini azaltır.

Faridahwati Mohd-Shamsudin, Ahmad Jamal Bani-Melhem, Shaker Bani-Melhem, Osama Khassawneh & Mohamed Aboelmaged	2024	How job stress influences employee problem-solving behaviour in hospitality setting: Exploring the critical roles of performance difficulty and empathetic leadership	Nicel Araştırma	Empatik liderlik iş stresini azaltmakta, müşteri odaklı problem çözme davranışına pozitif katkı sunmaktadır.
Shaker Bani-Melhem, Faridahwati Mohd. Shamsudin, Rawan Mazen Abukhait & Samina Quratulain	2021	Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: a moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety	Nicel Araştırma	Empatik liderlik psikolojik güvenlik algısını artırır ve proaktif davranışlara katkı sunar.
Amin Wibowo & Widya Paramita	2022	Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership and self-regulation	Nicel Araştırma	Empatik liderlik psikolojik dayanıklılığı artırırken işten ayrılma niyeti üzerinde etki göstermemiştir.
Yoshie Tomozumi Nakamura, Julia Milner, Deyang Yu & Jessica Hinshaw	2025	The role of empathy in leadership ethics: Examining empathetic relational leadership practice through video-based methods	Karma Yöntem	Empatik liderlikle iş görenlerin duygularını ifade etmesi teşvik edilerek olumlu iletişim ve memnuniyet sağlanır. İş gören dikkat düzeyini artırır.
Marcellus Forh Mbah, Sara Zara Milani & Iryna Kushnir	2025	The exercise of empathetic leadership at universities	Nitel Araştırma	Empatik liderliğin duygusal ve şefkat odaklı etkisi duygusal güvenliği arttırmaya ve stresi azaltmaya katkı sunmuştur.
Muskan Khan, Arpana Kumari, Ajay K. Jain & Shalini Srivastava	2025	The relationship between employee engagement practices, voice and mental health: exploring the mediating role of interpersonal justice and empathetic leadership	Nicel Araştırma	Empatik liderlik çalışan ses davranışına katkıda bulunur ve ruh sağlığını pozitif yönde etkiler.
Galih Fajar Muttaqin, Tubagus Ismail, Elvin Bastian & Munawar Muchlish	2025	Code red for startups: Empathetic leadership as the hidden driver of operational excellence & market domination	Nicel Araştırma	Empatik liderlik pozitif bir örgütsel ortam sağlayarak yenilikçi davranışları ve örgütsel performansı artırır.
Muhammad Cesare Wicaksana Negoro & Amin Wibowo	2021	Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: needs' satisfaction as a mediating variable	Nicel Araştırma	Empatik liderlik iş tatminini artırır ve işten ayrılma niyetini azaltır.
Muhammet Tortumlu & Kıvanç Uzun	2024	Empatik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde çalışan sadakatinin aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma	Nicel Araştırma	Empatik liderlik iş gören sadakatini artırırken işten ayrılma niyetini azaltır.
Muhammet Tortumlu	2023	Empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi	Nicel Araştırma	Empatik liderlik iş tatminini ve iş gören performansını artırır.

Tablo 1’de yer alan bilgiler doğrultusunda empatik liderliği ve örgütsel boyuttaki sonuçlarını ele alan çalışmaların 2019 yılıyla birlikte popülerlik kazandığı söylenebilir. Bununla birlikte çalışmaların ağırlıklı olarak Türkiye dışında gerçekleştirildiği ve empatik

liderliği temel alan çalışmalara ilgi duyan Türk araştırmacıların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Empatik liderliği temel alan yayınların sistematik derlemesi kapsamında incelenen yayınlar doğrultusunda empatik liderliğin takipçiler ve örgütler için birçok olumlu sonuçla ilişkili olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular incelenen yayınlarda kullanılan araştırma yöntemleri ve empatik liderliğin ilişkili olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar Tablo 1’de detaylı olarak sunulmuştur. Sonuçlara göre araştırma kapsamında incelenen yayınların çoğunluğunun nicel araştırma yöntemi kullandığı, diğer çalışmaların ise nitel araştırma ve karma yöntem kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 1’de yer alan sonuçlar temel olarak incelendiğinde, empatik liderliğin örgütlere sağladığı birçok pozitif etki olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçların büyük çoğunluğunda empatik liderlik davranışlarının takipçilerin işe karşı tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında incelenen çalışmaların sunduğu sonuçlar 5 genel başlık ile özetlenebilir:

- Empatik liderliğin iş tatmini ve psikolojik iyi oluşla ilişkisi
- Empatik liderliğin yenilikçi iş davranışı ve problem çözme süreçleriyle ilişkisi
- Empatik liderliğin ilişkisel güven, psikolojik güvenlik ve proaktif davranışlarla olan ilişkisi
- Empatik liderliğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin azalmasıyla olan ilişkisi
- Empatik liderliğin bireysel ve örgütsel performansla olan ilişkisi

4.1. İş Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda empatik liderliğin en önemli etkilerinden birinin iş görenin iş tatmini üzerine olduğu görülmektedir. Liderin empati doğrultusunda sergilediği bilişsel, duygusal ve davranışsal destek sonrası iş görenin işle ilgili yaşadığı kaygıları ve sorunları gidermek için yöneticisinden destek aldığını bilmesi onun işe karşı daha bağlı olmasını sağlamaktadır. Özellikle empatik liderlik sürecinde sergilenen duygusal desteğin iş gören işi daha anlamlı ve eğlenceli olarak algılamasına katkı sunarak iş tatminini arttırdığı bilinmektedir (Kock vd., 2019). Empatik liderlik iş tatminine sunduğu katkının yanında tükenmişliğe karşı da önleyici bir etki göstermektedir. Yapılan araştırmalar örgütlerde sergilenen empatik liderliğin özellikle sağlık ve eğitim gibi stresli meslek gruplarında

çalışanların tükenmişlik yaşamalarına karşı bir koruyucu kalkan görevi üstlendiğini ifade etmektedir (Manke vd., 2025; Howick vd., 2024).

Empatik liderler aynı zamanda iş görenlerin duygu, düşünce ile tutumlarına saygı duyarak ve kurum içerisinde pozitif sosyal ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayarak onların psikolojik iyi oluşlarına katkı sunarlar. Bu çalışma kapsamında incelenen araştırmalarda da empatik liderlik süreçleriyle iş görenlerin ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılandığı ve psikolojik iyi oluşlarının pozitif yönde etkilendiği görülmektedir (Negoro & Wibowo, 2021). Psikolojik iyi oluş, diğerleriyle pozitif ilişkileri, saygı görmeyi, özerkliği ve kişisel gelişimi temel alan, olumlu işlevlerde bulunan insanların özelliklerini inceleyen kuramlardan oluşmaktadır (Özen, 2010; Telef, 2013). Psikolojik iyi oluş öncelikle bireye sağladığı psikolojik destekle birlikte birçok pozitif örgütsel davranışı beraberinde getirmektedir. Bunlardan bazıları üretkenlikte artış, bireysel ve örgütsel performans artışı olarak ifade edilebilir (Kundi vd., 2021).

4.2. Yenilikçi İş Davranışı ve Problem Çözme

Yaratıcı ve yeni fikirler destekleyici örgüt ikliminin ve güven ortamının olduğu örgütlerde gerçekleşir. Bu bağlamda empatik liderlikle birlikte sağlanan güven ortamı iş görenlerin risk almasını ve yeni fikirler geliştirmesine olanak sağlar (Kock vd., 2021; Ma vd., 2024). Çünkü fikirlerine güvenildiğini hisseden, yapabileceği hatalar konusunda anlayış görebileceğini düşünen iş görenlerin yenilikler ve yaratıcılık konusunda daha istekli ve girişken olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla empatik liderlik örgütlerde yeniliğin ve yaratıcılığın kilit noktası olarak nitelendirilebilir.

Empatik liderlik iş görenlere her konuda olduğu gibi stresli iş süreçlerinde de sürekli desteği öngören bir yaklaşımdır. Empatik yaklaşımı hisseden bireyin aynı zamanda stres ve korkusu azalacak, bilişsel enerjisini daha çok yaratıcı çözümlere odaklayabilecektir (Muttaqin vd., 2025; Alyafei vd., 2025). Dolayısıyla iş görenin müşterilerle ilgili çözmesi gereken stresli konularda dahi liderin desteğini hissederek zihinsel karmaşasının azalmasına ve iş görenin daha rahat çözümler bulmasına olanak sağlar (Mohd-Shamsudin vd., 2024). Empatik liderlikle birlikte sağlanan duygusal ve cesaret verici destekler iş görenin örgütlerde yaşanabilecek olası problemlerin çözümünde daha motivasyonlu ve ısrarcı yaklaşımlarına öncülük etmektedir.

4.3. İlişkisel Güven, Psikolojik Güvenlik ve Proaktif Davranışlar

Liderler iş gören ile kurum arasındaki karşılıklı çıkarları dengeleyen ve yön veren yol göstericilerdir. Bu bağlamda takipçilerin gözünde güven inşa etmek önemlidir. Empatik liderler

iş görenlerin duygularına değer vermeleri sonucunda içten bir güven kazanırlar ve takipçileri örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirirler (Yue vd., 2022; Nakamura vd., 2025). Güvenle inşa edilen ilişkiler beraberinde daha sağlıklı etkileşimler getirir. Bununla birlikte empatik liderlik samimi ve içten iletişime odaklanmaktadır. Samimi ve içten iletişim de karşılıklı ilişkilerde güven geliştirmeye destek sunmaktadır. Liderin takipçiyle kurduğu bu özel bağ ise iş görenin tüm organizasyonla olan ilişkisine daha pozitif bir etki sunmaktadır (Yue vd., 2022).

Empatik liderliğin sunduğu hataya karşı tahammül psikolojik güvenlik sağlayarak iş görenlerin fikirlerini daha özgür olarak dile getirmesine neden olmaktadır. Çünkü psikolojik olarak güvenli değerlendirilen bir örgüt ortamı riskli davranışlar sonrası potansiyel olumsuz sonuçlara maruz kalınmayacağına dair güvenlik algısı sağlayan bir örgütü ifade etmektedir (Newman vd., 2017). İş görenlerin algıladığı psikolojik güvenlik ise beraberinde birçok örgüt lehine pozitif davranışları getirmektedir. Yapılan araştırmalar empatik liderlik süreçleriyle algılanan psikolojik olarak güvenli iş ortamlarıyla birlikte iş görenlerin ses davranışı gibi proaktif davranışlarda bulunmasının öncü olduğunu göstermektedir (Khan vd., 2025; Bani-Melhem vd., 2021).

4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Azalması

Empatik liderlik iş görenler ile lider arasındaki empati odaklı iletişime dayanması nedeniyle iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırıcı bir özellik göstermektedir. Bununla birlikte empatik liderler stresi azaltır, iyi oluşturma pozitif etki eder bu süreçlerde örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma isteğini destekler (Howick vd., 2024; Campagna & Mitchell, 2023).

Empatik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş görenin örgütte kalmasına etkisi özellikle kriz ve değişim dönemlerinde daha büyük bir etki gösterebilir. Yapılan araştırmalar liderlerin gösterdiği empatik iletişimle birlikte belirsizlik dönemlerinde güven tesis edilmesiyle iş görenlerin işten ayrılma eğilimlerini önemli oranda düşürdüğünü göstermektedir (Negoro & Wibowo, 2021). Bu nedenle empatik liderliğin iş görenlerde zorlu koşullara karşı psikolojik dayanıklılık sağladığı da ifade edilebilir (Negoro & Wibowo, 2021). Yapılan bir başka çalışmada ise empatik liderlikle birlikte iş görenlerin kuruma karşı sadakatlerinin arttığı görülmüştür (Tortumlu & Uzun, 2024). Empatik liderlik, iş görenlerde oluşturduğu aidiyet duygusu başta olmak üzere yarattığı olumlu etkiler sayesinde, örgütlerin özellikle zor dönemlerde yetenekli iş görenlerini elde tutmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

4.5. Bireysel ve Örgütsel Performans

Empatik liderliğin sunduğu duygusal destekle sağlanan bilişsel ve davranışsal rahatlama ların ardından hem bireysel hem de örgütsel performans artışı olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistematik derleme çalışmasından elde edilen bulgular, empatik liderliğin desteklediği tüm süreçlerin ardından genellikle bireysel ve örgütsel boyutta bir performans artışı sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle iş tatmini ve iş motivasyonunun artmasının iş görenlerin bireysel performansına pozitif yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır (Kock vd., 2019; Tortumlu, 2023). Bir başka araştırmada empatik liderlikle sağlanan inovatif iş davranışlarının bireysel performansı arttırdığı ifade edilmiştir (Naritasari vd., 2023). Tüm bunlarla birlikte empatik liderliğin sergilendiği örgütlerde gözlenen üretkenlik artışı ile yenilikçi ve proaktif davranışların yaygınlaşması, örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

5. SONUÇ

Bu sistematik derleme çalışmasıyla empatik liderlik davranışının örgütler üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Araştırmada incelenen yayınlar doğrultusunda, empatik liderliğin ilişkili olduğu bireysel ve örgütsel değişkenler detaylı olarak ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular, empatik liderlikle birlikte bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu değişimlerin gerçekleştiğini göstermektedir. Bu sonuçlar empatik liderliğin örgütler için belirleyici bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmalar lider ve takipçi ilişkilerinde empati odaklı bir iletişime yer verilmesinin örgütlerde birçok pozitif kazanımı beraberinde getirdiğini göstermektedir. Çalışmalar genel olarak ele alındığında, empatik liderliğin iş görenlere duygusal destek sunan, psikolojik olarak güvenli hissetmesine olanak sağlayan ve tüm bunlarla birlikte iş tatminini, örgüte bağlılığı, yenilikçiliği, yaratıcılığı, proaktif davranışları ve yüksek performansı teşvik eden bir liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir.

Empatik liderliğin iş görenlere sunduğu pozitif etkiler örgütsel performansı da olumlu olarak etkilemektedir. Bireysel performansı, yenilikçi ve proaktif davranışları yüksek olan bireylerin örgütsel performansına sundukları katkı da yüksek olmaktadır. Empatik liderlik yaklaşımları aynı zamanda bu bireylerin örgütte uzun süre kalmalarına da olanak sağlamaktadır. Örgütler iş görenlerine karşılıklı etkileşim ve beklentiler doğrultusunda yatırım yaparlar. Ancak kriz ve stresli zamanlarda iş görenlerin işten ayrılması olumsuz etkiler yaratır. Empatik

liderlikle birlikte işten ayrılma davranışları önemli ölçüde azalmış, işte tutma davranışları olumlu etki göstermiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen bir diğer önemli sonuç, empatik liderlik yaklaşımlarıyla birlikte iş görenlerin ses davranışı gibi proaktif eylemlerde bulunmalarında gözlemlenen artış olmuştur. Dolayısıyla empatik liderlik örgütler için rekabet avantajı ve performans artışı sunan stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda örgütlerde liderlerin empati temelinde davranış gerçekleştirilmesi için teşvik edilmesi, bu konuda destekleyici eğitimlere yönlendirilmesi önemli olacaktır.

Örgütlerde empatik liderlik yaklaşımlarını ele alan çalışmaların son yıllarda popüler olduğu görülmekte, ancak örgütler açısından birçok pozitif etkisi olan yaklaşıma olan ulusal ve uluslararası literatürde ilginin hala yetersiz olduğu düşünülmektedir. Özellikle Türk örgütsel davranış araştırmalarında kavramın yeterince ele alınmadığı, empatik liderliğin bireylere ve örgütlere sağladığı pozitif etkilere odaklanılmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda gelecek araştırmacıların empatik liderlik ile özellikle örgütler açısından stratejik öneme sahip yenilikçilik, yaratıcılık, problem çözme ve proaktif davranış gösterme süreçleriyle olan ilişkisinin ortaya konması ve uluslararası literatürdeki çalışmalarla kıyaslanması örgütsel davranış araştırmalarına katkı sunacaktır. Bununla birlikte literatürde aşırı empatik liderlik göstermenin beraberinde çeşitli negatif sonuçlar getirebileceğini gösteren işaretlere rastlanmıştır. Çeşitli araştırmalarda aşırı empatik liderliğin ihtiyaç sahibi bireylerin kayırılmasına yol açabileceği bu ayrıcalıklı yaklaşımların da eşitsizlik algısına neden olabileceği ifade edilmektedir (Muss vd., 2025). Ayrıca aşırı empati gösteren liderlerin bireysel ve yönetsel süreçlerde problem yaşayabileceğine değinilmektedir (Simon vd., 2022). Dolayısıyla gelecek araştırmalarda empatik liderliğin hangi durumlarda örgüte destek olmak yerine zarar verebileceği konusu detaylı olarak araştırılabilir.

Bu çalışma belirli kriterler doğrultusunda sistematik derleme kapsamına dahil edilen araştırma sonuçlarına odaklandığı için çeşitli kısıtlara sahiptir. Bu çalışma kapsamında detaylı olarak incelenen sonuçların farklı araştırma yöntemleriyle test edilip sonuçlarının bu çalışmadaki bulgularla kıyaslanması elde edilen sonuçları daha da güçlendirecektir.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI BEYANI

Araştırmacıların çalışmaya katkı oranları eşittir.

ÇATIŞMA BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

REFERENCES / KAYNAKLAR

- Alyafei, H., Bani-Melhem, S., Hamouche, S., Mohd-Shamsudin, F., & Usman, M. (2025). Fostering creative solutions in public sector workforces: The impact of sense of purpose, empathetic leadership and innovative HR practices. *International Journal of Public Sector Management*. doi:10.1108/IJPSM-05-2025-0224
- Bani-Melhem, S., Mohd Shamsudin, F., Mazen Abukhait, R., & 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. doi:10.1108/jstp-05-2020-0104
- Barnett, G., & Mann, R. E. (2013). Empathy deficits and sexual offending: A model of obstacles to empathy. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 228–239. doi:10.1016/j.avb.2012.11.010
- Campagna, V., & Mitchell, E. (2023). Empathetic leadership to coach and support interprofessional teams. *Professional Case Management*, 28(2), 87–89. doi:10.1097/NCM.0000000000000643
- Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166–192. doi:10.1002/job.2348
- Clarke, J. (2011). What is a systematic review? *Evidence Based Nursing*, 14(3). doi:10.1136/ebn.2011.0049
- Decety, J., & Lamm, C. (2006). Human empathy through the lens of social neuroscience. *The Scientific World Journal*, 6(1), 1146–1163. doi:10.1100/tsw.2006.221
- 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.
- Fuller, L. P. (2023). Empathetic leadership: Motivating organizational citizenship behavior and strengthen leader-member exchange relationships. *International Business Research*, 16(3), 1–38. doi:10.5539/ibr.v16n3p38
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Howick, J., de Zulueta, P., & Gray, M. (2024). Beyond empathy training for practitioners: Cultivating empathic healthcare systems and leadership. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 30(4), 548–558. doi:10.1111/jep.13970
- Khan, M., Kumari, A., Jain, A. K., & Srivastava, S. (2025). The relationship between employee engagement practices, voice, and mental health: Exploring the mediating role of interpersonal justice and empathetic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 18(1), 113–130. doi:10.1108/APJBA-05-2024-0306
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217–236. doi:10.1177/1548051818806290
- Kundi, Y., Aboramadan, M., Elhamalawi, E., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. doi:10.1108/IJOA-05-2020-2204
- Lynch, A., & Currie, G. (2025). Em-Path: An empathic leadership framework with social workers' perspectives at the core. *The British Journal of Social Work*, 55(8), 3955–3975. doi:10.1093/bjsw/bcaf157
- Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15. doi:10.3389/fpsyg.2024.1371936
- Mbah, M. F., Milani, S. Z., & Kushnir, I. (2025). The exercise of empathetic leadership at universities. *Cogent Education*, 12(1). doi:10.1080/2331186X.2025.2450999
- Manke, S. N., Pietsch, M., & Freund, P. A. (2025). The role of empathy and empathic leadership practices in schools – A scoping review. *Educational Review*, 1–31. doi:10.1080/00131911.2025.2510969

- Mohd-Shamsudin, F., Bani-Melhem, A. J., Bani-Melhem, S., Khassawneh, O., & Aboelmaged, M. (2024). How job stress influences employee problem-solving behaviour in hospitality setting: Exploring the critical roles of performance difficulty and empathetic leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 153–165. doi:10.1016/j.jhtm.2024.04.003
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 74(4), 1–37. doi:10.1007/s11301-024-00472-7
- Muttaqin, G. F., Ismail, T., Bastian, E., & Muchlish, M. (2025). Code red for startups: Empathic leadership as the hidden driver of operational excellence and market domination. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(3), 73–85. doi:10.51847/ERiKBFtxpl
- Nakamura, Y. T., Milner, J., Yu, D., & Hinshaw, J. (2025). The role of empathy in leadership ethics: Examining empathic relational leadership practice through video-based methods. *Business Ethics Quarterly*, 1–38. doi:10.1017/beq.2024.27
- Naritasari, N., Surwanti, A., & Qamari, I. N. (2023). Empathetic leadership, innovative work behavior and health protocol culture as determinants of employee performance in government organizations. *Journal of Governance and Public Policy*, 10(3), 303–316. doi:10.18196/jgpp.v10i3.18031
- Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs' satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 136–154. doi:10.22146/jieb.v36i2.1398
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001
- Özen, Y. (2010). Kişisel sorumluluk bağlamında öznel ve psikolojik iyi oluş (sosyal psikolojik bir değerlendirme). *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 4, 46–58.
- Raina, R. (2022). Moving crisis to opportunities: A corporate perspective on the impact of compassionate empathic behaviour on the well-being of employees. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 17(2), 239–255. doi:10.1007/s42943-021-00040-w
- Simon, L., Rosen, C., Gajendran, R., Ozgen, S., & Corwin, E. (2022). Pain or gain? Understanding how trait empathy impacts leader effectiveness following the provision of negative feedback. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 279–297. doi:10.1037/apl0000882
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374–384.
- Tortumlu, M. (2023). Empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 535–565. doi:10.14520/adyusb.1298546
- Tortumlu, M., & Uzun, K. (2024). Empatik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde çalışan sadakatinin aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 172–184. doi:10.48145/gopsbad.1525204
- Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 325–341. doi:10.1177/15480518211068735
- Yue, C., Thelen, P., & Walden, J. (2022). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413–1433. doi:10.1108/md-01-2022-0011