

Empatik Liderlik

Sema Alimoğlu Özkan¹

Özet

Bu çalışma, günümüzün insan odaklı liderlik yaklaşımlarına artan ihtiyaca binaen üzerinde çalışılmaya başlanmış empatik liderliği incelemektedir. Empatik liderlik, takipçilerinin duygusal durumlarını anlamaya odaklanan, onlara önem vermeye istekli olan ve onların ihtiyaçlarına yönelik eylemlerde bulunma niyeti taşıyan bir liderlik yaklaşımıdır. İş yerinde de insanlar destek ve anlayışa – yani empatiye – ihtiyaç duyarlar. Araştırmacıların çoğu içinde bulunduğumuz zamanı empati çağı olarak adlandırmaya başlamıştır. Başkalarının duygularını onların bakış açısı ile hissedebilme ve ona uygun tepki verebilme yeteneği olarak tanımlanan empati doğuştan gelen bir yetenek olsa da yeniden keşfedilmesi gerekmektedir. Liderlik üzerinde yapılan çalışmalar empatiye dayalı davranışların birçok kişi için temel oluşturduğunu göstermektedir. Çoğu zaman liderler, çalışanları için olumlu ve rahat koşullar yaratmak amacıyla iş yerinde empatiyi kullanmaktadırlar. Ancak, başkalarının duygusal durumlarını anlamaya ve onlara önem vererek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemler göstermeye odaklanan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Empatik liderliğin amacı, liderin çalışanların duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını anlayarak onları desteklemesi ve bu sayede daha sağlıklı, üretken ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Diğer insanların duygusal durumlarını anlamaya ve onlara önem vererek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemler göstermeye odaklanan liderlik tarzı empatik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada geçmişten günümüze liderlik teorileriyle birlikte, yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan empatik liderlik; kavramsal çerçevesi, temel özellikleri, örgütsel çıktıları ve bu liderlik tarzının benimsenmesinin sağlayacağı yararlar başlıkları altında ele alınmaktadır.

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, sema.ozkan@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2482-5694

Giriş

Küresel dünyada liderlik konusu yeniden değerlendirilip geliştirilmektedir (Boeske, 2023). Liderlik üzerinde çok fazla tanımlama yapılmasına karşın, en kabul gören güncel tanımlardan biri “hedefleri gerçekleştirebilmek için başkalarını etkileme yeteneğidir” (Silva, 2016). Liderlik, ortak yaşamın düzenli bir şekilde sürdürülebilmesi için toplumlarda olduğu gibi, örgütlerde de önemli bir faktördür. Örgütsel amaçlara ulaşmak, hedefleri gerçekleştirebilmek, ortak kararların alınarak uygulanmasını sağlamak, kontrol ve denetim mekanizmalarını başarıyla yürütmek gibi süreç ve faaliyetlerin tamamında lider etkin bir rol oynamaktadır (Fischer ve Sitkin, 2023). Liderlik kavramının, Doğu/Batı alanyazınlarında farklı şekillerde ele alınmasına rağmen, erdemli olmaları, öncelikli amaç ve görevlerinin başında olduğu halka, topluma, örgüte hizmet etmek olduğu, karizmaları, zekâları, bilgelikleri ve siyasi becerilerini kullanarak güç ve iktidar sahibi olabilen kişiler olması gerektiği gibi hususlarda ortak zeminde buluştuğu görülmektedir (Gandolfi ve Stone, 2018). Günümüzde ise liderlerden beklenen nitelikler, yalnızca teknik bilgi ve yönetim becerileriyle sınırlı kalmamakta; bunun yanı sıra, liderlerin insani yönlerinin ve duygusal zekâlarının da ön plana çıkması gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu kişiye özgü özelliklerden bir diğeri de empati yeteneklerinin vurgulanmasıdır (Kock vd., 2019). Modern iş dünyasının zorlu koşullarında çalışanlar için, empati kurabilen, destek sunabilen, onların düşüncelerine duyarlı iyi liderler örgütlerin başarısı açısından önemli bir ihtiyaç durumundadır (Wibowo ve Paramita, 2022). Empatik liderlik, çalışanların duygularını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamaya çalışan, onlara karşı anlayışlı ve yapıcı yaklaşan bir liderlik tarzıdır (Jian, 2022).

Empatik liderler, çalışan memnuniyetine, sağlıklı insan ilişkilerine, psikolojik güvenliğe ve pozitif iş atmosferine önem verirler (Howick vd., 2024). Empatiden yoksun bir iş ortamında, düşen motivasyon ve moral, çalışan kaybı, stres, kaygı, tükenmişlik gibi örgütlerde istenmeyen davranış ve durumların oluşabileceği görülmektedir (Arghode vd., 2022). Liderlik, bir gruba ya da organizasyonu yönetme kabiliyetidir. Bir lider, başında olduğu organizasyonun hedeflerine ulaşması için ekibini odaklamayı başarır, kolektif emeğin taçlanması için uğraşır. Liderin oluşturduğu vizyonun etrafında bütün örgüt çalışanlarının birleşmesini sağlar ve onları motive eder. Aynı zamanda farklı gruplar arasındaki çatışmaları çözer, iş birliğine dayalı adil ve eşitlikçi bir sistem ile çalışanları ortak hedeflerde buluşturur (Muss vd., 2025). Bu özellikler aslında bütün liderlerde olması beklenen becerilerdir. Ancak organizasyonlarda fark yaratan, beklentilerin ötesine

geçen, davranış modeli oluşturan ve değişime öncü olan liderler ise sıra dışı işler yapan empatik liderlerdir.

Liderliğin, başkaları aracılığıyla sonuç elde etmeye dayanan bir süreç olduğu gerçeğinden hareketle, bireyleri empati yoluyla harekete geçirmenin, onlarla sağlıklı bağlar kurmanın ve etkileşim içinde olmanın ne denli önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, konunun önemine ithafen, çalışmanın bu bölümünde empati kavramı, liderlik ve empatik liderliğin gelişimsel süreci, empatik liderliğin temel özellikleri, örgütsel düzeydeki etkileri ve çıktıları başlıkları altında kapsamlı bir açıklama yapılması amaçlanmaktadır.

1. TEORİK BİLGİLER

1.1. Empati

Empati, “başka birinin duygusal deneyimlerine karşı duyarlılık” olarak ifade edilirken (Nembhard vd., 2023), başka bir tanımlama da ise (Depow vd., 2021), “kendini başka bir bireyin yerine koyma yeteneği” olarak açıklanmaktadır. Empati kavramı, bilişsel, duygusal ve davranışsal üç farklı bileşenden oluşmaktadır. Bilişsel bileşen, empatik bireylerin anlamaya çalıştıkları başka birilerinin içsel durumları ile zihinsel olarak ilgilenmektir. Duygusal bileşen, empatik bireylerin empati kurdukları kişilerle uyumlu şekilde duyguları paylaşmasıdır. Son bileşen olan davranışsal bileşen ise, sözlü veya sözsüz uygun olan davranışlar sergileme eğilimini belirtmektedir (Clark vd., 2019). Empati; duygusal, bilişsel ve iletişimsel bileşenleri bir araya getiren karmaşık ancak yarattığı etkiler bakımından oldukça pozitif bir süreçtir.

Empati kavramı, duygusal zekanın da önemli göstergelerinden biridir. Başkalarının duygusal durumlarını anlama, onları takdir etme, duygusal destek ve psikolojik güvenlik sağlama ile ilgilidir (Holt ve Marques, 2012). Empati, çalışan bağlılığı, performans gibi önemli örgütsel çıktılar üzerinde de derin bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş memnuniyeti ve güvenlik hissini artırarak çalışanların günlük görevlerini yerine getirirken yenilikçi yollar keşfetmelerine de yardımcı olur. Çalışanların birbiriyle ve yöneticiler ile sağlıklı, iyi ilişkiler kurmalarını sağlar (Yue vd., 2023).

En yalın şekilde empati, başkalarının duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlama becerisidir. Bu beceri, işyerlerinde kritik bir öneme sahiptir. İnsanlar hayatlarının her döneminde her alanında desteğe, anlayışa yani empatiye ihtiyaç duymaktadır. İş ortamı dışında aile ve arkadaşlar tarafından sağlanan destek, işyerinde iş arkadaşları, meslektaşlar ve liderler tarafından

sağlanmaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı empati duyabilmeleri, bu yeteneklerini kullanabilmeleri ve hatta geliştirebilmeleri için bütün iş becerilerinde de olduğu gibi bu beceriyi de ustalıkla kullanabilen liderlerin varlığı önemlidir (Zivkovic, 2022).

1.2. Liderlik

Liderlik, en genel tanımıyla, bir grup insanı belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yönetme yeteneğidir (Owen, 2024). Bir kişinin lider olabilmesi için sadece karmaşık ya da zorlu görevleri başarması yeterli değil, aynı zamanda zihinsel yetenekleri ve sosyal becerilerinin de yüksek olması gerekmektedir (Johns, 2024). Liderlik, en karmaşık ve çok boyutlu olgulardan biridir. Yıllar boyunca kapsamlı şekilde incelenmiş olan liderlik kavramı, günümüzün giderek küreselleşen ve hızlı dönüşen iş dünyasında daha fazla önem kazanmaktadır (Billinson, 2025). Bununla birlikte liderlik, zorlu yapısı ve etki alanının büyüklüğü sebebiyle hala ilgi çekici ancak üzerinde net bir tanım birliğine varılamamış bir kavramdır (Zen vd., 2023). Bennis, liderliğin sosyal bilimler alanında üzerinde en çok çalışılan ancak en az anlaşılan bir konu olduğunu ifade etmektedir (Benmira ve Agboola, 2021).

Araştırmacılar liderlik konusunda birçok farklı tanım ve teori önermişlerdir. Stogdill (1950), liderliği “hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin bir etki süreci” olarak tanımlamakta ve liderliği, belirli bir grup insanı belirtilen bir hedefe ulaşmak için etkilemeye yönelik bir süreç olarak açıklamaktadır. Gandolfi ve Stone (2018), benzer şekilde “liderliğin, başkalarını ortak hedefler için çabalamaya teşvik etme sanatı” olduğunu ifade etmektedir. Ancak, evrensel olarak kabul edilen tek bir tanım veya belirli bir liderlik yaklaşımı yoktur ve etkili bir lideri neyin oluşturduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar artarak devam etmektedir (Gilli vd., 2024).

Liderler kendilerine ve başkalarına doğru şeyleri yapmaları için yardım ederler. Yön belirlerler, ilham verici bir vizyon oluştururlar ve yeni fikirler yaratırlar. Liderlik, bir ekip veya organizasyon olarak “kazanmak” için nereye gitmeniz gerektiğini belirlemektir ve bu durum örgütler, çalışanlar için heyecan ve ilham vericidir (Mrach ve Weil, 2009). Liderlik, liderin organizasyon hedeflerine ulaşmak için astlarının gönüllü katılımını sağlamaya çalıştığı bir sosyal etki sürecidir. Lider, belirli hedefleri gerçekleştirmek için başkalarına yetki veren veya onları etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. Günümüz organizasyonları, hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını ve çalışan ihtiyaçlarını iyi anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır (Day, 2011).

Liderlik kavramı hakkındaki alanyazında liderlik üzerinde geliştirilmiş farklı kuram ve farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları liderliğin doğuştan sahip olunan becerilerin birleşimi olduğunu savunurken diğer görüşler ise lider özelliklerinin sonradan kazanılabildiğini öne sürmektedirler. Ayrıca öne sürülen teorilerden bir kısmı liderlerin şahsi özelliklerini incelerken diğerleri ise liderin davranışlarına odaklanmayı önemsemektedirler. Liderlerin astlarını etkileme derecesine ağırlık veren çalışmalar sonraları liderlerin duruma göre davranış ve tutum geliştirdiğini öne sürmeye başlamışlardır (Küçüközkan, 2015). Bu bağlamda, liderliğin doğasını, evrimsel sürecini inceleyen üç temel yaklaşım olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak günümüz dünyasının çağdaş liderlik teorilerinin de bu temel yaklaşımlara eklenmesinin gerekli olduğu görülmektedir. Aşağıdaki bölümlerde temel liderlik yaklaşımları kısaca ele alınmaya çalışılmıştır.

1.2.1.Özellikler Yaklaşımı Dönemi (Büyük Adam Teorisi (1840'lar) ve Özellik Teorileri (1930'lar-1940'lar)

19.yüzyıldaliderliküzerineyapılanilkaraştırmalar,liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğu varsayımına dayanmıştır. Bu dönemde geliştirilen Büyük Adam Teorisi, etkili liderlerin belirli bireysel özelliklerle dünyaya geldiklerini savunmuştur. Teorinin temel inancı, liderlerin sonradan yetiştirilemeyeceği; yalnızca nadir ve seçkin bireylerin, ilahi bir kaderle şekillenmiş doğuştan lider özelliklerine sahip oldukları yönündedir. Bu bireylerin, sahip oldukları sıra dışı nitelikler sayesinde hem insanları yönetebildikleri hem de tarihi yönlendirdikleri düşünülmüştür. Zamanla Büyük Adam Teorisi, daha sistematik yaklaşımlar içeren kişilik (özellik) teorilerine evrilmiştir. Özellik teorileri, liderliğin yalnızca kalıtsal bir nitelik olmayabileceğini, aynı zamanda eğitim ve deneyim yoluyla da geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar, etkili liderleri belirleyebilmek amacıyla liderlerin zihinsel, sosyal ve fiziksel özelliklerini incelemeye odaklanmıştır. Ancak yapılan araştırmalar, başarılı liderlerde ortak bir özellikler kümesi belirlemekte yetersiz kalmış; bu nedenle 1950'li yıllara gelindiğinde özellik temelli yaklaşımların sınırlılıkları ortaya çıkmış ve bu görüş akademik çevrelerde büyük ölçüde terk edilmiştir. Buna rağmen, günümüzde psikometrik araçlar , özellikle işe alım süreçlerinde, özellik teorilerinin pratikteki uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu araçlar, bireylerin temel kişilik özelliklerini ölçerek, onların potansiyel performanslarını ve takım içi etkileşimlerini öngörme amacıyla kullanılmaktadır (Klingbord vd, 2006 ; Nawaz ve Khan, 2016).

1.2.2.Davranışsal Dönem: Davranışsal Teori (1940'lar–1950'ler)

Özellikler teorisi liderlerin doğuştan sahip olduğu yetkinliklerin etkili liderlik için gerekli şart olduğu varsayımıyla hareket etmiş ancak bu varsayım doğrulanamamıştır. Bu sebeple araştırmacılar çalışmalarında odak noktasını liderlerin davranışları olarak belirlemişlerdir. Davranışsal teorinin çıkış noktası, liderlerin doğuştan sahip olduğu şahsi özellikleri nedeniyle değil, sergilediği davranışlar nedeniyle liderlik vasfı kazandığını öne sürmüşlerdir. Davranışsal teori, kişilik teorilerinden gelişmiştir ve liderlerin doğuştan değil, büyük ölçüde yetiştirilmeyle oluştuğunu ve belirli davranışların etkili liderlik sağlamak için öğrenilebileceğini savunmaktadır. Bu teori, liderin kişilik özelliklerine veya karakteristiklerine değil, gerçek davranışlarına vurgu yapar, ancak liderin durumunu ve çevresini büyük ölçüde göz ardı etmektedir. Davranışsal teorinin asıl amacı, örgütsel hedeflere ulaşırken liderlerin davranışlarının etkisini açıklamaktır. Bu teorinin gayesi de özellikler teorisinin liderin “lider doğulur” varsayımının geçerliliğini yitirdiğini ve liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabileceği iddiasını ortaya koymasındır. (Thompson ve Vecchio, 2009).

1.2.3.Durumsal Dönem: Koşullu ve Durumsal Teoriler (1960'lar)

Liderlik kavramının özellikler ve davranış teorileri tarafından açıklanmada yetersiz kalmasının ardından durumsallık teorileri öne sürülmüştür. Bulunulan çevrenin lider-takipçi dinamiklerinde önemli bir rol oynadığı kabul edilmiş ve bu inanç durumsal dönemi domine etmiştir. Adından da anlaşılacağı gibi, durumsal dönem liderlerin özellikleri veya davranışlarından ziyade belirli durumlardaki liderliğe odaklanır. Bu, liderlerin çalıştıkları bağlamı değerlendirebilmeleri en uygun tarzın ne olacağına karar verebilmeleri gerektiği anlamına gelir. En uygun tarz duruma bağlı olduğundan, bu yaklaşım liderliğin koşullu teorisi olarak bilinir. Fred Fiedler, ilk acil durum teorilerinden birini geliştirmiştir. Teorisi, etkili liderlikte bağlamın önemine odaklanır ve tek bir en iyi liderlik özelliği veya davranış kümesi olmadığı inancını desteklemektedir. Ancak Fiedler, liderlerin tarzı sabit olduğu için, kendi tarzlarına en uygun durumlara yerleştirilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, bir liderin etkinliği, liderlik tarzının belirli bir bağlama ne kadar iyi uyduğuna bağlıdır (Graeff, 1997).

1.2.4.Yeni Liderlik Dönemi: İşlemsel, Dönüşümsel Teoriler (1990'lar) ve Diğerleri (2000'ler)

Örgütsel bilim alanında “her geçen gün daha iyi lider nasıl olmalı?” sorusunun cevapları aranmaktadır. Etkili ve iyi lider olma konusunda güncel araştırmalar tartışılmaya devam etmekte ve konu önemini korumaktadır.

Ancak liderliğin tek bir yönüne veya boyutuna odaklanmanın, liderlik fenomeninin tüm karmaşıklığını ele alamayacağı kabul edilmiştir. Daha karmaşık ve zorlu hale gelen iş dünyasında, hızlı değişim, yıkıcı teknolojik yenilikler ve artan küreselleşme koşullarını destekleyen güçlü ve etkili liderlik teorilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu, liderliği tek yönlü, yukarıdan aşağıya doğru bir etki süreci olarak tanımlayan ve liderler ile takipçiler arasında net bir çizgi çizen yukarıda bahsedilen geleneksel liderlik teorilerinden uzaklaşan yeni liderlik dönemine yol açmıştır. Artık odak noktası lider, takipçiler, durum ve sistem arasındaki etkileşimlere kaymıştır ve özellikle gizil liderlik kapasitelerine özel önem verilmektedir (Marques, 2015).

Empatik liderlik modeli, işyerinde duygular üzerine yapılan mevcut araştırmalardan doğmuştur (Mayfield ve Mayfield, 2017). Bu çalışmalar, çalışanların yaşadığı duygulara karşılık lider desteğinin önemini ortaya koymuştur. Yönetim bilimcileri, en azından *Hawthorne* çalışmaları döneminden bu yana liderlerin duygusal destek sağlama rolünü fark etmişlerdir ve bu doğrultuda çalışmalar yürütmektedirler. Özellikle *Ohio State Üniversitesi* ve *Michigan Üniversitesi*'nde yapılan öncü araştırmalar (Shah, 2024), bu alandaki temel katkılardan bazılarını sunmuştur. Bu araştırmalardan itibaren, liderlerin sağladığı duygusal desteğin işyeri sonuçlarını (örneğin, çalışan bağlılığı, iş tatmini, motivasyon) olumlu etkilediğine dair kanıtlar giderek artmıştır (Miller, 2013). Ancak bu alanyazın, hâlen ele alınması gereken önemli boşlukları da ortaya koymaktadır (Miner, 2002). Özellikle, birçok çalışma liderlerin duygularla ilişkisini geniş ve genel bir yaklaşımla ele almakta, bu da yalnızca ilişkilerin temel hatlarını görmemizi sağlamaktadır. Ancak artık, empatik liderliğin sunduğu duygusal desteği ve bunun çalışanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için, liderlerin duygusal ifadelerine ve bu ifadelerin çalışanlarla etkileşimine dair daha incelikli, detaylı ve bağlamsal yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarıyla ilgili tartışmalar (Deliu, 2019; Kock vd., 2019;) günümüzde de devam etse de söz konusu araştırmaların liderliğe dair düşünce tarzında önemli bir paradigma kaymasına yol açtığı görülmektedir. Bu yeni düşünce tarzı, liderliğe sadece görevlerin koordinasyonu açısından değil, aynı zamanda liderlerin takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarına da duyarlı olmaları gereken bir süreç olarak bakılmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca teknik veya yapısal değil, aynı zamanda insani ve duygusal bir boyut içerdiğini vurgulamaktadır (Jian, 2022; Tzouramani, 2017).

1.3. Empatik Liderlik

Liderlik, her geçen gün daha geniş bir etki alanına ulaşmaktadır. Ancak yaşanan paradigma değişimleri ve toplumsal gelişmeler ışığında liderlik

daha az detay odaklılık, daha geniş vizyon beraberinde daha güçlü bir yapıya dönüşmektedir (Northouse, 2025). Yönetim ve liderlik alanındaki önceki ampirik araştırmalar, duyguların önemli rolünü göz ardı etmiştir. Ancak son zamanlardaki araştırmalar liderin duygusal yeteneklerinin, duygusal zekasının, etkili liderliğin temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Syamsir vd., 2025). Araştırmalar artık empati çağına girmiş olan günümüz çalışma ekosistemlerinin bu dönüşümün temelinde daha insan odaklı, daha güçlü iş birliği, karşılıklı dayanışmayı önemseyen liderlerin varlığının yattığını göstermektedir (Kock vd., 2019).

Evrimsel psikoloji ve liderlik çalışmaları empatinin, liderlik için temel bir yapı olduğunu açıklamaktadır (Arvey ve Bouchard, 2006). Liderlerin empati becerilerini kullanmalarının da takipçileri üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Etkili liderler, örgütlerinin güvenine sahip oldukları için otoriteye sahip olduklarını bilmektedirler. Böylelikle örgütlerinin ve takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önce geldiğinin farkındalığı ile kurumlarını başarıyla yönetebilmektedirler. Bu farkındalığın temeli de empati becerisine sahip olmalarıdır. Empatik liderler, kurmuş oldukları çok yönlü iletişim ve iş birliği ağları ile, daha mutlu , daha bağlı ve daha üretken çalışanlara sahiptirler (Deliu, 2019).

Yıllar boyunca yumuşak beceri şeklinde yanlış anlaşılan hatta küçümsenen bir yaklaşım sergilenen empati kavramı, etkili ve olağanüstü liderlik arasındaki belirleyici kriter olma yolundadır (Ma vd., 2024). Empati duygusal zekâ davranışlarının temel özelliği olarak açıklanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990). Bu bağlamda empatiyi, başkalarının duygularını anlama ve bunları kendinde yaşayabilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Böylelikle empatiyi bir nevi insanları birbirine bağlayan bir unsur olarak vurgulamak da gereklidir (Wibovo ve Paramita, 2022). Lider, bir grup ya da organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde etki yaratarak kendisinden liderlik yapması beklenen kişidir (Yukl vd., 2019).

Liderlerin çeşitli becerilere sahip olması gereklidir ve bunlardan bir tanesi de empatidir (Cuff vd., 2016). Hizmetkar, otantik, dönüşümcü liderlik gibi önde gelen liderlik yaklaşımları, empatiyi etik davranışa katkıda bulunan önemli bir beceri olarak dahil ederken, Kock ve arkadaşları (2019), liderliğin merkezi bir unsuru olarak yalnızca empati becerisine odaklanan “empatik liderlik” teorisini geliştirmişlerdir. Çalışanların başarılı olabilmesi için, farkındalık ve detaylara dikkat düzeyi yüksek, duygusal yönleri anlayan ve ilgilenmeye istekli liderlere ihtiyaç vardır. Diğer insanların duygusal durumlarını anlamaya odaklanan ve onlara ilgi göstermeye ve onların

ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmeye istekli olan liderlik tarzı ise (Kock vd., 2018) empatik liderlik olarak adlandırılır.

Empati kuran liderler, karşı taraf ile bağ kurabilen, ihtiyaçları doğru analiz edebilen ve sorunları bilişsel ve duygusal olarak anlayabilen ve bu süreçlerde aktif rol oynayan liderlerdir (Jian, 2022). Empati, aynı zamanda hayal etme yeteneği ile de ilgili bir kavramdır. Karşı tarafın yerine kendini koyma becerisinin de ötesinde karşı tarafın bizzat kendisi gibi davranabilme, düşünebilme ve hareket edebilme becerisidir (Kock vd., 2019). Ancak bu durum sanıldığı kadar kolay değildir. Bu sebeple, empatik liderlik durumsal analiz gerektirmekte ve karşı tarafın penceresinden olaylara bakabilmeyi zorunlu hale getirmektedir (Li vd., 2023). Empatik liderlik, karşı tarafın yaşayabileceği benzer durumları tanımlama, ilişkilendirme ve paylaşma yeteneğidir (Bontrager vd., 2023). Empatik liderler, çoğunlukla takipçilerin endişelerini, kaygılarını kendi endişelerinden önce tutmaya odaklanırken, takipçilerin duygusal refahını da önemsemeli ve bu endişeleri somut iletişimsel yollarla ifade etmelidir (Bakar ve McCann, 2018). Böylece empatik liderlik, yeni dönemin fark yaratan bir liderlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Empatik liderler, çalışanları için destekleyici bir örgüt iklimi ve üretken bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sunmaktadırlar.

1.3.1. Empatik Liderlerin Temel Özellikleri

Duygusal zekanın da en önemli göstergelerinden biri olan empati kabiliyetine sahip liderler, çalışanların memnuniyetini ve performanslarını yükseltebilmek için her ekip üyesinin ihtiyacını, hedefini ve hayalini anlamaya çalışır. Çalışanlarla ilgili bu tür bilgilere sahip olmak, organizasyonel süreçlerde görev dağılımı yaparken de liderlerin karar vermelerini kolaylaştırır. Yöneticilerinin kendilerini bu şekilde tanıdığını ve anlaşılabilirliklerini hisseden çalışanlar ise işlerine ve şirketlerine daha bağlı olurlar. Dolayısıyla motivasyonları yükselir ve performansları da artar. Bu bağlamda, empatik liderlerin sahip oldukları temel özellikleri incelemekte yarar vardır.

1.3.1.1. Dinleme Becerisi

Empatik liderler, çalışanları dikkatlice dinler, ne istediklerine, nasıl hissettiklerine ve neye ihtiyaç duyduklarına özen gösterir. Karşı tarafın anlattıklarını derinlemesine anlamak ve başarılı bir iletişim kurmak için yaklaşım tarzı oldukça önemlidir. Liderin aktif bir dinleyici olması, doğru ve verimli bir ilişki kurması ancak iyi bir dinleyici olması ile mümkündür.

1.3.1.2. Duygusal Farkındalık

Liderler, kendi duyguları ile birlikte takipçilerinin duygularını da tanımada başarılılardır. Bu sayede potansiyel çatışmaları önlemede ve mevcut olan çatışmaları da çözmede etkin rol oynarlar. Ayrıca sağlıklı iletişim yolları kurmada başarılıdır.

1.3.1.3. Kapsayıcılık

Herkesin fikir ve önerilerine saygı duyarlar, adil ve eşitlikçi bir tavır takınırlar, çeşitliliği zenginlik olarak görürler. Kapsayıcı liderlik, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Çeşitliliği bir avantaj olarak gören liderler, farklılıkları etkin yöneterek güven ortamı oluşturur, yenilikçiliği teşvik eder ve iş birliğine dayalı ekipler kurar. Adil ve eşitlikçi bir liderlik anlayışına sahip kapsayıcı liderler, çalışanların sesini duyurmasına yardımcı olur, girişimcilik ruhunu destekleyerek olumlu bir örgüt kültürü oluşturur.

1.3.1.4. İletişimde Şeffaflık

Açık, objektif, saygılı iletişim kurmayı önemserler. Her zaman insan merkezli bir yaklaşım sergilerler. Her rolden insan ile doğal, güvenilir ve etkili iletişime önem verirler. İnsanları harekete geçirmenin, motive etmenin ve onlara ilham kaynağı olmanın etkili iletişim ile sağlanacağını bilirler.

1.3.1.5. Destekleyici Tutum

Ekibindeki yer alan kişilere güven verirler, onları dikkatlice dinlerler. Değer verildiğini hisseden çalışanların kurumlarına karşı olan bağlılığı artar. Çalışan mutluluğu ve performans koşullarını yaratmak için gerekli her türlü lidere dair bilgi, beceri, tutum ve davranışın önemli olduğu bilinmektedir. Örgütsel ve bireysel başarıların sürdürülebilir olması için lider rolündeki kişinin destekleyici tutum ve yaklaşımları çalışanları üst düzeyde motive etmektedir.

1.3.1.6. Esneklik

Empatik liderler, gereksiz ve gerekçesiz katı tutumlardan uzak, yeni bariyerler inşa etmeden ve mevcut bariyerleri de ortadan kaldırarak doğrudan değişimi ve öğrenmeyi öncileyen politikalar izlerler. Sürekli ilerleyen ve gelişen bir organizasyon yapısını savunurlar.

1.4. Empatik Liderliğin Örgütsel Çıktıları

Empatik liderlik, çalışan davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Çünkü bu liderlik tarzı, çalışanlara güven vererek onların kendilerine ve karşılaştıkları zorlukları ya da engelleri aşma yeteneklerine olan inançlarını artırır. Bu durum özellikle iş dünyasındaki krizlerden kaynaklanan belirsiz, karmaşık ve değişken ortamlarda da etkilidir. Empatik liderlerle çalışanları arasındaki ilişkide inşa edilen güven, iyimserlik ve öz güven, çalışanların dayanıklılığını artırarak olumsuz durumları olumlu bir bakış açısıyla değerlendirmelerine yardımcı olur (Johnson, 2008). Başka bir deyişle, empatik ve ilgili liderler, çalışanlarında değişimlere ve olumsuzluklara karşı güven ve inanç kazanmanın yollarını bulmaktadırlar (Ekiyor, 2019). Empatiye dayalı liderlik, liderlerin takipçilerinin duygusal durumlarını anladıklarında, bu anlayışı ifade ettiklerinde ve takipçilerinin bu duygularla başa çıkmalarında destek sunduklarında daha iyi bir liderlik yapmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar bu destek sayesinde, kendilerini daha iyi hissedecek, pozitif düşünce, tutum ve tavırlara sahip olmakta, iş ile ilgili çıktıları üzerinde daha iyi bir performans sergilemektedirler.

Tablo 1: Empatik Liderliğin İncelendiği Değişkenler

Yazarlar	Empatik Liderlik İle İlgili Çalışmalar
Maksud vd. (2010)	- Lider-Üye Etkileşimi - Etik
Lam (2017)	Tedarik Zinciri Yönetimindeki Etkileri
Kock vd. (2019)	- Çalışan Performansı - Duygusal Destek
Zhou vd. (2021)	- Takım Dinamikleri - Tükenmişlik - Psikolojik Güvenlik
Wibovo ve Paramita (2022)	- Psikolojik Dayanıklılık - İşten Ayrılma Niyeti - Öz Düzenleme
Tufail ve Sandhu (2022)	- Çalışan Bağlılığı - Kapsayıcılık İklimi
Pettis (2023)	Duygusal Farkındalık
Jihn ve Ikeda (2023)	- İşyeri Yalnızlığı - Etkili İletişim
Fuller (2023)	- Örgütsel Vatandaşlık - Lider-Üye Değişimi
Mohn-Shamsudin ve Bani Melhem (2024)	İş Stresi

Beri (2024)	• Psikolojik Güvenlik • Üretken İş Davranışları
Nasir ve Tarik (2025)	• Psikolojik İyi Oluş • Yenilikçi İş Davranışı • Örgüt Kültürü
Safa ve Shah (2025)	• Takım Morali • Pozitif Sosyal Değişim
Safa ve Shah (2025)	• Takım Morali • Pozitif Sosyal Değişim

SONUÇ VE ÖNERİLER

Empati, liderliğin vazgeçilmez ve temel bileşenlerinden biridir. Özellikle yaşadığımız pandemi döneminde, liderlerin empatiyi ifade etme becerilerine her zamankinden daha fazla değer verilmiştir (Marques, 2022). Empatik liderlik, etkili bir kriz müdahale stratejisi olarak da kendini kanıtlamıştır (Jian, 2022). Günümüzde daha çeşitli ve kapsayıcı organizasyonlar oluşturma yönünde artan küresel çaba, liderlerin insanlığı ön plana alan yaklaşımlar benimsemesini; yani başkaları için derin bir empati geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (König vd.,2020). Empatiyi açıkça ifade eden liderler, farklı grupların kabul gördüğü, desteklendiği ve kendi potansiyellerini tam olarak ortaya koyabildikleri bir iş ortamı yaratabilir (Fuller, 2023). Özellikle kültürlerarası ortamlarda faaliyet gösteren küresel kuruluşlar için empatik davranışlar, liderlerin daha etkili performans göstermelerleriyle sonuçlanmaktadır (Gentry vd., 2007). Bu nedenle, empatinin liderlik etkinliğini nasıl artırdığına dair anlayış geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Empati, duygusal zekanın gelişebilir bir yetkinliği olarak kabul edilmektedir. Duygusal özdenetimle birlikte empati, etkili ilişki yönetiminin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (Kellett vd., 2006; Natale ve Libertella, 2023).

Empati, son zamanlarda örgüt kültürü ve pozitif ilişkilere sağladığı üst düzey katkı açısından daha da önemli bir konu haline gelmiştir. Empati yeni bir beceri değildir ancak önem ve öncelik sıralamasında yeri değişmiştir. Bazı liderler, bu kıymetli beceriye hali hazırda sahip olabilmektedirler ancak bazı liderler empati duygularını kullanma da zorluk yaşamaktadırlar. Bu durum da aslında doğaldır. Ancak empatik liderlik öğrenilebilir bir liderlik tarzıdır. Yeterli çaba ve zaman harcadığında, istekli olduğunda, eğitim ve geliştirme programları düzenli takip edildiğinde her lider empati becerilerini geliştirebilmektedir. Ve bu becerileri iş hayatında üstün bir şekilde kullanabilmektedir. Empatinin liderliğe ve çalışanlara sağladığı sayısız

yarar bulunmaktadır. Empatik liderlik davranışları ile çalışan memnuniyeti ve bağlılığı artarken, iş yerinde güven ve saygı ortamı oluşmaktadır. Takım içinde iş birliği gelişmekte, iletişim kanalları sağlıklı şekilde düzenlenmektedir. Örgütsel süreçlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Yaratıcılık ve üretkenlik desteklenmektedir. Empatik yaklaşım gösterilen çalışanların kuruma karşı olan güveni ve saygınlığı da artmaktadır. Alanyazında yer alan bu gibi kanıtlarla, empatik liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde pozitif yansımaları olduğu görülmektedir. Sonuç olarak empatik liderlik yaklaşımı prensiplerini benimsemenin sürekli değişen ve belirsiz iş dünyasında sürdürülebilir başarı için önemli bir stratejik adım olacağı görülmektedir.

Kaynakça

- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., ve McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Bakar, H. A., ve McCann, R. M. (2018). An examination of leadermember dyadic politeness of exchange and servant leadership on group member performance. *International Journal of Business Communication*, 55, 501-525. doi:10.1177/2329488415597517
- Benmira, S., ve Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Billinson, J. (2025). “Smash That Follow Button”: Leadership Development With TikTok. *New Directions for Student Leadership*, 2025(185), 33-38. <https://doi.org/10.1002/yl.20651>.
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: a review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Bontrager, M., Marinan, J., ve Brown, S. (2023). Views on empathy and leadership in business schools: An empirical study of undergraduate students. *Industry and Higher Education*, 37(3), 397-408. <https://doi.org/10.1177/09504222221128>
- Clark, M. A., Robertson, M. M., ve Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166-192. <https://doi.org/10.1002/job.2348>
- Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L., ve Howat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion review*, 8(2), 144-153. <https://doi.org/10.1177/1754073914558466>
- Day, D. V. (2011). Leadership development. *The SAGE handbook of leadership*, 22, 37-50.
- 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.
- Depow, G. J., Francis, Z., ve Inzlicht, M. (2021). The experience of empathy in everyday life. *Psychological Science*, 32(8), 1198-1213. <https://doi.org/10.1177/0956797621995202>
- Fischer, T., ve Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>

- Fuller, L. P. (2023). Empathetic leadership: Motivating organizational citizenship behavior and strengthen leader-member exchange relationships. *International Business Research*, 16(3), 1-38.
- Gandolfi, F., ve Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management research*, 18(4), 261-269.
- Gentry, W. A., Weber, T. J., & Sadri, G. (2007, April). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. In *Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology*, New York, NY, April.
- Gilli, K., Lettner, N., ve Guettel, W. (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues?. *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10-16. <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Johns, G. (2024). The context deficit in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101755. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101755>
- 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>
- Holt, S., ve Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105, 95-105. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>
- Howick, J., de Zulueta, P., ve Gray, M. (2024). Beyond empathy training for practitioners: Cultivating empathic healthcare systems and leadership. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 30(4), 548-558. <https://doi.org/10.1111/jep.13970>
- Jian, G. (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931-955. <https://doi.org/10.1177/0018726721998450>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., ve Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?. *Journal of veterinary medical education*, 33(2), 280-283.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- 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 ve Organizational Studies*, 26(2), 217-236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>

- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>
- Ilies, R., Arvey, R. D., ve Bouchard Jr, T. J. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(2), 121-141. <https://doi.org/10.1002/job.351>
- Liu, L., Du, K., ve Li, G. (2023). Empathy, CIOCEO relationship, and digital transformation. *Information ve Management*, 60(3), 103772. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103772>
- Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., ve Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1371936. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>
- March, J. G., ve Weil, T. (2009). *On leadership*. John Wiley ve Sons.
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Marques, J. (2022). *Innovative Leadership in Times of Compelling Changes*. Springer.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*. Springer.
- Miller, K. (2013). Organizational emotions and compassion at work. *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 569-587.
- Muss, C., Tüxen, D., ve Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Natale, S. M., & Libertella, A. F. (2023). Empathic leadership. In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, (628-632). Cham: Springer International Publishing.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Nembhard, I. M., David, G., Ezzeddine, I., Betts, D., ve Radin, J. (2023). A systematic review of research on empathy in health care. *Health services research*, 58(2), 250-263. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.14016>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Owen, J. (2024). *The leadership skills handbook: 100 essential skills you need to be a leader*. Kogan Page Publishers.
- Shah, R. (2024). The Hawthorne effect in research: Unveiling the complexity of participant behaviour. *The Quadrant*, 1(3), 16-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11114834>
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Syamsir, S., Saputra, N., ve Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business ve Management*, 12(1), 2482022. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Thompson, G., ve Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The leadership quarterly*, 20(5), 837-848.
- Wibowo, A., ve Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 29(3), 325-341. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>
- Yue, C. A., Thelen, P. D., ve Walden, J. (2023). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*, 61(5), 1413-1433. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., ve Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zen, A., Siminto, S., Harahap, M. A. K., Prasetya, Y. B., ve Ausat, A. M. A. (2023). Effective Leadership: A Literature Review of Concepts, Characteristics, and Best Practices. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2209-2219.
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454-467.

