

## Şefkatli Liderlik 8

Funda Öztürk<sup>1</sup>

Hüseyin Çiçek<sup>2</sup>

### Özet

Günümüzde gerek küresel düzeyde gerekse yönetim alanında yaşanmakta olan hızlı değişim ve gelişmeler, örgütsel yapılarda ve liderlik yaklaşımlarında yeni kavramların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda son yıllarda yönetim ve örgütsel davranış alayazınında ilgi görmeye başlayan şefkatli liderlik, özellikle insan odaklı yönetim anlayışını merkeze alması sebebiyle dikkat çekmektedir. Değişen çalışma şartları, artan iş yükü ve çalışan bireylerin karşı karşıya kaldığı psikolojik talepler, yöneticilerin sadece performans ve sonuç odaklı değil, bununla birlikte çalışanların duygusal ve insani ihtiyaçlarını gözetten bir liderlik yaklaşımı benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Şefkatli liderlik, bireylerin yaşadıkları zorlukları fark eden, bu zorluklara duyarlı bir şekilde yaklaşan ve onların iyilik hâlini desteklemeyi amaçlayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu insan odaklı yaklaşım, insanı örgütün önemli bir değeri olarak ele almakta ve çalışan bireylerin psikolojik kaynaklarını güçlendirerek örgütsel çıktılara pozitif katkılar sunmaktadır. Nitekim şefkatli liderliğin çalışan performansı, iş doyumu, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışların sergilenmesi üzerinde önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, şefkatli liderliğin örgütler açısından doğru olarak anlaşılması ve etkin bir şekilde uygulanması, gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarı elde edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bölümde, şefkat ve şefkatli liderlik kavramları kuramsal bir çerçevede ele alınmakta, şefkatli liderliğin temel özellikleri, boyutları ve örgütsel yansımaları değerlendirilmektedir. Ayrıca, şefkatli liderliğin hizmetkâr, etik, dönüşümcü, otantik ve pozitif liderlik yaklaşımlarıyla ilişkisi tartışılarak, bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri üzerinden genel bir değerlendirme sunulmaktadır.

- 1 Doktora Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Fundaozturk1095@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4347-8250
- 2 Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hcicek@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8284-7955

## 1.Giriş

Günümüz örgütlerinde liderlik, yalnızca stratejik karar alma süreçleriyle sınırlı kalmayıp çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını da gözeten insani bir yol arkadaşlığına dönüşmektedir. Bu dönüşümün, liderliğin tarihsel olarak otorite, güç ve kontrol temelli klasik yaklaşımlardan uzaklaşarak, etkileşim, güven ve empatiyi merkeze alan çağdaş liderlik yaklaşımlara doğru evrilmesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Özellikle empati, duygusal zekâ ve insani duyarlılık gibi kavramların ön plana çıkması, dijital dönüşüm süreçlerinin insan ve emek değerlerini yeniden sorgulatmaya başlamıştır. Bu durum ise, çalışanların anlam arayışını, iyi oluşunu ve örgütsel bağlılığını destekleyen şefkatli liderlik anlayışının önem kazanmasına neden olmaktadır. Modern liderlik anlayışında başarı, sadece amaçlara ulaşmakla değil, aynı zamanda çalışan bireylerin psikolojik güvenliğini, aidiyet duygusunu ve duygusal dayanıklılığını desteklemekle de ölçülmektedir. Bu noktada şefkat, liderlik davranışlarının temelinde yer alan yeni bir etik ve duygusal unsur olarak değerlendirilmektedir.

Şefkatli liderlik, yalnızca çalışanlara duygusal destek sunan bir liderlik türü değil, aynı zamanda insan odaklı, sürdürülebilir ve etik bir yönetim anlayışının temelini oluşturan bütüncül bir yaklaşımdır. Bu liderlik türü, gerek bireyin iç dünyasına duyarlılık göstermeyi gerekse de bireyin örgüt içinde güven, aidiyet, anlayış ve dayanışma temelli ilişkiler kurmasını gerektirir. Şefkatli liderler, çalışanların kusurlarını cezalandırmak yerine öğrenme fırsatına dönüştürür, güçlükler karşısında anlayışlı ve destekleyici bir tavır sergileyerek örgütsel güveni güçlendirirler. Bu liderlik biçimi, hem kişiler arası ilişkileri güçlendirmekte hem de örgüt kültüründe kapsayıcılığı ve sorumluluk bilincini teşvik etmektedir. Bu sebeple şefkatli liderlik, çalışanların işlevsel rollerinin yanı sıra insani yönlerine de odaklanarak kurum içinde derin bir anlam ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, şefkatli liderliğin günümüz iş dünyasında yalnızca tercih edilen bir tarz değil, aynı zamanda stratejik bir gereklilik haline geldiği söylenebilir. Çünkü etik sorumluluğu, empatiyi ve örgütsel duyarlılığı eş zamanlı olarak içinde barındıran bu yaklaşım, bireysel düzeyde çalışanların iyi oluşunu, örgütsel düzeyde ise sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir. Şefkatli liderlik, kurumların uzun vadeli başarısını ekonomik performansla değil, bunun yanı sıra çalışan bireylerin memnuniyeti, iş birliği ve kurumsal itibar gibi insani göstergelerle ilişkilendirmektedir. Böylece günümüzde kurumlardaki klasik verimlilik anlayışının ötesine geçen bir değer yaratma biçimi sunmaktadır. Modern çalışma yaşamının çalışanlar üzerinde yarattığı belirsizlik, tükenmişlik, kaygı ve yalnızlık gibi olumsuz duygular karşısında

şefkatli liderlik, güven ortamını pekiştiren, dayanışmayı artıran ve anlam arayışını besleyen bir liderlik biçimi olarak sosyal bilimler alanına değerli katkılar sunmaktadır. Dijitalleşme ve örgütsel dönüşümler de liderlerin sadece stratejik becerilerle değil, bununla birlikte duygusal becerilerle de donanmış olmalarını zorunlu kılmıştır. Bu sebeple şefkatli liderlik, çağdaş örgütlerde gerek etik bir sorumluluk gerekse de psiko-sosyal bir zorunluluk olarak ele alınmaktadır.

Mevcut bölümde öncelikle liderlik kavramı ve gelişimi sosyal bilimler çerçevesinde ele alınacaktır. Bunun ardından şefkat kavramı tanımı, bileşenleri ve iş yaşamındaki rolü üzerinde durularak teorik çerçeve oluşturulacaktır. Bu teorik çerçeve üzerinden şefkatli liderlik kavramı detaylı şekilde incelenecek, tanımı, özellikleri, örgütsel yansımaları, boyutları ve sağladığı faydalar değerlendirilecektir. Daha sonrasında şefkatli liderlikle ilişkili olduğu düşünülen liderlik yaklaşımları (hizmetkâr liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve pozitif liderlik) perspektifinden şefkatli liderlik çerçevesinde konu ele alınacaktır. Son olarak, şefkatli liderlik kavramı genel hatlarıyla değerlendirilerek bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri tartışılacak, ayrıca gelecekteki araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika geliştiricilere yönelik öneriler sunularak kapsamlı bir genel değerlendirme sunulacaktır.

## 2.Liderlik Kavramı ve Evrimi

Örgütler, hem bireysel hem de toplumsal olarak ulaşılacak istenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin karşılıklı olarak etkileşim içinde yürütüldüğü düşünülen sistemler olarak nitelendirilmektedir. Bu doğrultuda kurumlar, özellikle liderlik bakımından insanların birbiriyle olan davranışlarının gözlemlendiği ortamlardır. Nitekim liderlikle ilgili faaliyetlerin neredeyse tamamı örgüt içerisinde gerçekleştirilmektedir (Doulgerof, 2023). Dolayısıyla yönetim alanının kilit unsurunun liderlik olduğu söylenebilmektedir. Alanyazında liderliğe yönelik bilimsel çalışmalara bakıldığında neredeyse yirminci yüzyıla kadar kapsamlı olarak başlanmadığı görülmektedir (Adair, 2007). Liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla bir grup halindeki insanları bir araya getirme ve bu amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için harekete geçirebilme yeteneğine sahip olma olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008). Günümüzde modern yönetim anlayışı doğrultusunda kurumlarda özellikle lider kavramının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Nitekim küreselleşen dünyada değişmekte olan koşullara örgütlerin ayak uydurabilmesi ve rekabet koşulları altında kendilerine sağlam bir yer edinebilmesi için özellikle liderlik vasıflarına sahip kişilere kurumların ihtiyaç duyduğu söylenebilmektedir (Serinkan, 2010). Bu doğrultuda liderliğin yönetsel bir pozisyon olarak değil, aynı zamanda

kurumların varlığını sürdürmesi ve çeşitli stratejik amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşması için önemli bir dinamik hâline geldiği ifade edilebilmektedir.

Günümüzde klasik liderlik tanımlarının ötesine geçilerek, daha kapsayıcı ve işlevsel nitelikte tanımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Özellikle 1950’li yılların liderlik yaklaşımı ile 2000’li yılların liderlik tanımları karşılaştırıldığında, önemli kavramsal ve pratik farklılıkların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bahsedilen bu durum, liderlik anlayışının tarihsel süreç içerisinde otorite ve kontrol odaklı bir yapıdan, daha iş birliği ve etkileşim odaklı bir modele doğru evrildiğini göstermektedir. Buradan hareketle liderliğin artık tek bir kişinin yaptıklarıyla sınırlı olmadığı, daha ziyade bir grup halinde tüm insanların ortak hedeflerini gerçekleştirebilmek adına iş birliği ve etkileşimi içeren bir iletişimi öngören süreçlerden meydana geldiği ifade edilmektedir (Gedikoğlu, 2015). Bu çerçevede çağdaş olarak nitelendirilebilecek liderlik tarzlarının çeşitli özelliklerinin öne çıktığı belirtilmektedir. Öncelikle böyle bir liderin yönetsel süreçleri etkili biçimde kullanabildiği ve çalışanları kolaylıkla etkileyerek davranışlarında değişiklikler yaratabildiği ileri sürülmektedir. Ayrıca örgütte etkilemeye dayalı liderlik yaklaşımının korkuya kıyasla daha etkili olduğu ve çalışanların ikna edilmesine yönelik davranışlar içerdiği söylenebilmektedir (Rost, 1991). Bu çerçevede, günümüzde benimsenen liderlik yaklaşımlarının hem insan odaklı hem de ikna edici stratejilerle desteklenmesinin önemli olduğu ifade edilebilir. Böylece insan odaklı liderlik yaklaşımlarının örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığını olumlu anlamda etkileyerek sürdürülebilir başarıya katkıda bulunabilir.

Yukarıda bahsedilenlerden hareketle bu tür çağdaş liderlerin kararları yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda değil, örgütte yer alan tüm çalışanların memnuniyetini gözeterek alacağı ve değişiklikleri bu yönde gerçekleştireceği ifade edilebilmektedir (Rost, 1991). Böylelikle liderlik kurumlarda yalnızca bireysel bir otorite kullanımı olmaktan çıkarak, örgütlerin tamamını gözetten bir işlevsel rol üstlenecektir. Bu doğrultuda liderler, kurumların ihtiyaç duyduğu konularda iş yerindeki durumlara yön veren, çalışan bireyleri motive eden, onların verimli biçimde çalışmasını sağlayan ve örgütsel amaçlara ulaşmaya katkıda bulunması beklenen kişiler olarak açıklanabilmektedir (Kılınç, 2019). Dolayısıyla çağdaş liderlik anlayışının, tarihsel süreç içerisinde otoriteye dayalı bir yönetim anlayışı olmaktan çıkarak etkileşim, iş birliği, empati ve çalışan odaklılık gibi özelliklere dayanan çağdaş bir anlayışa dönüştüğünü söyleyebilmek mümkündür. Bu durum, çağdaş liderlik anlayışı içinde giderek öne çıkmaya başlayan şefkatli liderlik anlayışının üzerinde durulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Özetle şefkatli liderlik hem çalışanların ihtiyaçlarını gözetten hem de kurumun stratejik amaç ve

hedeflerini destekleyerek insani yöne önem veren bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir.

### 3.Şefkat Kavramı

Şefkat kavramı bölümünde, ilk olarak şefkatin tanımı, temel bileşenleri ve teorik çerçevesi ele alınacaktır. Ardından iş yaşamında şefkatin rolü üzerinde durularak, şefkatin çalışan ilişkilerine, örgütsel performansa ve iş ortamındaki genel etkilerine yer verilecektir.

#### 3.1.Şefkat Tanımı ve Bileşenleri

Şefkat, karşılıklı ilişkileri içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu sebeple insanlar arasında etkileşimli bir şekilde varlığını hissettirir (De Zulueta, 2016). Dolayısıyla insan ilişkilerinin temelinde yattığı düşünülen bir duygusal bağ olarak şefkatin, gerek kendimize gerekse de başkalarına yönelik farkındalığı güçlendirdiği söylenebilir. Bir diğer açıklamaya göre ise şefkatin hem kendimize hem de diğer kişilerin yaşamış oldukları olumsuz durumlara karşı duyarlı olmayı, acıları ve olumsuzlukları paylaşarak hafifletmeyi içerdiği belirtilmektedir. Özetle şefkat, başkalarının acılarını görmezden gelmek değil (Lazarus,1993), orada kalmak ve durumu olduğu şekliyle kabullenmeyi kapsamaktadır (Altundal Duru, 2023). Bu bağlamda şefkat, kişilerin hem kendi duygusal tecrübelerine hem de etraflarında yer alan bireylerin hayatlarına karşı duyarlılık ve anlayış geliştirmelerine katkı sağlayan dinamik bir süreç olarak ele alınabilir. Şefkat, kişiler arası iletişimde empati, destekleme, anlayış ve kabullenme gibi insani değerleri ön plana çıkararak hem kişisel hem de toplumsal düzeyde pozitif etkileşimlerin kurulmasına katkıda bulunur. Bu sebeple şefkatin insanlara etkisinin duygusal bir tepki gösterme ile sınırlı kalmayacağını, aynı zamanda bilişsel ve davranışsal anlamda da insan ilişkilerini daha derin hale getiren bütüncül bir mekanizma olarak ele alınabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen yönleriyle şefkat, yalnızca içte gelen, beklentisiz bir duygu değil (Germer, 2009), aynı zamanda bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlarını kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınabilmektedir. Bu nedenle şefkat, bireylerin yalnızca kendilerini değil başkalarını da önyargısız şekilde dinlemesini ve onların yanında olmasını içerir. Aynı zamanda şefkat, empati duygusu geliştirerek, bireyin yargılamadan görünenden fazlasını düşünebilmesini ve tüm dikkatini vererek hem kendisinin hem de başkalarının yanında hazır bulunmayı kabul etmesini içerir (Vermeiren, 2019). Ayrıca şefkat, başkalarına ya da kendisine karşı bireylerin hataları ya da başarısızlıkları karşısında kınama gibi olumsuz davranışlar geliştirmelerinden ziyade, bu olumsuzlukları insan olmanın bir

parçası olarak görmesini içermektedir (Andiç, 2013). Bu yaklaşım, bireylerin gerek kendilerine gerekse çevresindeki kişilere karşı yargılayıcı değil, anlayışlı bir tutum geliştirmelerine katkı sağlar. Bu bağlamda şefkatin bireysel düzeyde içsel bir denge unsuru olmanın ötesinde, bireylerin kendi aralarında kurduğu ilişkilerde güven, anlayış ve destek ortamı yaratılmasına fayda sağladığını söyleyebilmek mümkündür. Nitekim şefkat kavramı liderlik davranışlarının insani boyutunu anlamak açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Bu kapsamda, şefkati oluşturan unsurlara bakıldığında alanyazında üç temel bileşeni olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Bunlar *kendimizden diğerlerine aktarılan şefkat*, *başkalarından tarafımıza gelen şefkat* ve *öz-şefkat* (*kendimize duyduğumuz şefkat*) olarak sıralanabilmektedir. Öncelikle *kendimizden diğerlerine aktarılan şefkat*, başkalarının yaşadıkları acılara karşı duyarlı olmayı ve onları azaltabilmek için çaba gösterme arzusunun sahip olmayı kapsamaktadır. İkinci olarak *başkalarından tarafımıza gelen şefkat*, zor şartlar altında kendimizi çaresiz hissederek yalnızlaştırma eğilimindeyken başkaları tarafından bize yönlendirilen şefkati kabul etme eğilimimizi ifade etmektedir. Son olarak *öz-şefkat ise*, bireylerin kendilerine karşı içten, destekleyici ve anlayışlı olması anlamına gelmektedir (Germer, 2009). Özetle, şefkatin kişinin gerek kendi iç dünyasında gerekse de başka insanlarla kurduğu ilişkilerde iyileştirici bir rol üstlenmekte olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca bireysel ve toplumsal düzeyde şefkatin empati, anlayış ve dayanışmayı da güçlendirdiğini ifade edebilmek mümkündür.

### 3.2.İş Yaşamında Şefkatin Rolü

İş yaşamında şefkat kavramı, bir tek bireysel olarak kurulan bağları değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki ilişkileri de şekillendiren, çalışan bireylerin iyilik hallerini, bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkileyen önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bireyi çevreleyen olumsuz koşullar, iş yaşamında sorumluluklara odaklanamama, karar vermede güçlük çekme, çalışırken enerji kaybı yaşama, kaygı bozukluğu, dışlanma ya da iş yükünün artması gibi sorunlara yol açabilmektedir. Bu olumsuz tepkiler kimi zaman örgüt içerisinde yaşanmış olan bir problem dolayısıyla da kendisini gösterebilmektedir (Güler, 2023; Doğanalp Çoban, 2025; İspirli Turan, 2025). Bu doğrultuda şefkatin, bireylerin iş yaşamlarında iyilik hallerini koruyabilmeleri, motivasyonlarını ve psikolojik dayanıklılıklarını artırabilmeleri açısından önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir. Nitekim şefkatli bir iş yaşamının kişilerin kendilerini daha desteklenmiş, anlayışlı ve değerli hissetmelerine katkı sağladığı düşünülmektedir. Böyle bir çalışma ortamının aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da pozitif etkileyeceği belirtilebilir.

İş yaşamında yaşamında şefkat gibi olumlu duygular çalışanın iyilik hali ve başarısı açısından önem arz ettiği söylenebilmektedir. Çalıştığı kurumda başkalarından şefkat gördüğünü hisseden bireylerin iş yerine olan bağlılıkları artabilecek (Lilius vd., 2008) ve bu durum çalışanların performansını olumlu etkileyebilecektir (Di Fabio ve Saklofske, 2021). Bu bağlamda şefkatin, örgüt kültürüne yerleştiğinde, kurumdaki bireylerin psikolojik güvenliği ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiler oluşturabileceğini ve iş yaşamında etik davranışları ve insani liderlik uygulamalarını destekleyebileceğini ifade edebilmek mümkündür. Sonuç olarak örgütte sürdürülebilir bir başarı elde edebilmek için şefkate önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Özetle iş hayatında şefkat, örgütsel ilişkilerin insani yönünü daha güçlü hale getiren ana bir unsur olarak ele alınmaktadır. Çalışan bireylerin iş yerinde karşılaştıkları güçlükler, hatalar eşitsizlikler ya da başarısızlıklar karşısında eleştirmek yerine daha anlayışlı bir şekilde yaklaşmak, gerek bireysel iyilik hâlini gerekse de kurumsal bağlılığı artırmaktadır. Şefkat temelli bir iş ortamında, bireyler kendilerini değerli, desteklenmiş ve anlaşılmış hissederler. Bu pozitif durumlar da motivasyon, güven ve aidiyet duygularını güçlendirir. Bununla birlikte, şefkatin kurumun örgüt kültürüne yerleşmesinin, iş yerinde çatışmaların daha yapıcı bir biçimde çözülmesine, stresli durumların azaltılmasına ve psikolojik güvenliğin gelişmesine katkı sağlayacağı öngörülebilir. Bahsedilenlerden hareketle şefkat, iş yaşamında bireyler arası bir duygu olarak değil, aynı zamanda iş yerlerinde sürdürülebilir başarı, etik davranış ve insani liderlik anlayışının temelini oluşturan bir değer olarak ele alınabilir.

#### 4.Şefkatli Liderlik Kavramı

Şefkatli liderlik kavramı bölümünde, ilk olarak şefkatli liderliğin tanımı, temel özellikleri ve örgütsel yansımaları ele alınacaktır. Daha sonra şefkatli liderliğin boyutları ve sağladığı faydalar üzerinde durularak, kavramın hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkilerine yer verilecektir.

##### 4.1.Şefkatli Liderliğin Tanımı, Özellikleri ve Örgütsel Yansımaları

Şefkatli liderlik kavramı, örgütlerde gerek bireysel gerekse de kurumsal düzeyde pozitif sonuçlar doğmasına sebep olan insan odaklı bir liderlik anlayışı olarak kendisini göstermektedir. Şefkatin doğuştan gelen bir yetenek olmasının desteklendiği geleneksel inanç reddedilmekte ve liderler arasında duygusal yeteneklerin iyileştirilmesi yoluyla şefkat yaklaşımının artırılacağı ileri sürülmektedir (Paakkanen vd., 2021). Bahsedilen bu bakış açısı, şefkatli liderliğin hem öğrenilebilir hem de geliştirilebilir bir liderlik biçimi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, şefkatli liderliğin yalnızca

diğer kişilere yönelik sergilenen bir davranış olmadığı, aynı zamanda kişinin kendi iç dünyasını düzenleme, denetleme, duygusal farkındalığını geliştirme ve öz yönetim yeteneklerini güçlendirme süreciyle oldukça yakından ilişkili olduğu vurgulanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, diğer insanlara karşı şefkat yaklaşımı sergileyebilmenin ön koşulu, kişinin ilk olarak kendisine karşı anlayışlı, sabırlı ve destekleyici bir yaklaşım geliştirmesidir. Bu sebeple şefkatli liderliğin, öz-şefkatin içsel bir kaynak olarak benimsenmiş olduğu bir liderlik biçimi olarak ele alınabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Şefkatli lider olarak nitelendirilebilmenin temel koşulu, bireyin her şeyden önce kendi öz yönetimi üzerinde etkili olabilmesi için yüksek düzeyde öz-şefkate sahip olmasıdır. Bu sebeple, öz-şefkat becerisi düşük olan bir bireyden başka insanlara karşı da şefkatli olması beklenemez ve bu kişilerin katı davranışlar sergilemeye daha eğilimli olabileceği söylenebilir (Tzortzaki, 2019; Erkoç, 2017). Bu sebeple şefkatli liderliğin temelinde, kişinin kendisine karşı anlayışlı, destekleyici ve kabul edici olması yer almaktadır. Bahsedilen bu içsel dengenin, liderin başkalarına yönelik şefkat davranışlarını da besleyeceği düşünülmektedir. Ayrıca bu içsel denge hali ve sahip olunan öz-şefkat farkındalığı, liderin diğer kişilerle kurduğu ilişkilerde sergilediği davranışları da yansıtmaktadır. Buradan hareketle şefkatli liderliğin dışa vurumunun hem belirli bilişsel ve duygusal eğilimler hem de gözlemlenebilir davranışsal özelliklerle somutlaştığı söylenebilmektedir.

Şefkatli liderleri sınıflandırmaya yarayan dört özelliğin olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar katılım, anlama, empati kurma ve yardımseverlik şeklinde sıralanabilmektedir. *Katılım*, bireyleri örgütte dinlemeye hazır bir liderin varlığını göstermektedir. Bu durum çalışanların yaşadıkları sorunları ve zorlukları rahatlıkla paylaşabilmesini ve liderin de bu olumsuz durumları anlamak için orada hazır bulunmasını ifade etmektedir. *Anlama*, iyi bir dinleyici olan lideri işaret etmektedir. Böyle bir lider önyargılarını bir kenara bırakarak problemler hakkında derinlemesine düşünür ve bu düşünme sonucunda bir değerlendirme yapar. *Empati kurma*, farkındalığı yüksek lider olmayı ve başka kişilerin yerine kendisini koyarak çözülmesi gereken sorunların neler hissettirebileceğini anlamayı içerir. Son olarak *yardımseverlik ise*, örgütte en iyi hizmeti sunmak adına çalışanların davranışlarını ele almayı ve bu doğrultuda hedefleri yeniden tanımlamayı içermektedir (West, 2021). Şefkatli liderliğin bu ana dört temel özelliği, şefkatli davranışsal ve bilişsel boyutlarını daha somut hale getirmekte ve liderin kurum içerisinde empati, anlama ve destek sağlama kapasitesinin ne şekilde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu sebeple şefkatli liderlik, bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda örgütsel ilişkileri düzenleyen ve dönüştüren bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca şefkatli liderlik diğer insanların yaşamış oldukları şeyleri empati kurarak anlamayı, problemleri tanımlamayı ve bunların neticesinde gerçekleşecek olan değişimlerin bir parçası olmaya desteği ifade etmektedir. Örgütlerde elde bulunan imkânların ve kaynakların diğer insanların problemlerini çözmek amacıyla kullanmak ve çalışanlara yardımcı olmaya çalışmak şefkatli liderliğin kapsamı içerisinde ele alınmaktadır (Aksoy, 2021). Bahsedilenlerden hareketle, şefkatli liderliğin örgüt genelinde yaygınlaşarak benimsenmesinin, liderlerin değil örgütteki tüm çalışanların şefkat anlayışına katılım sağlamasını gerektirdiği söylenebilmektedir. Bu şekilde kurum içinde liderin şefkatli davranışları, şefkatli bir örgütsel kültürü destekleyen stratejik bir çerçeveye dönüşebilecektir.

Şefkatli liderlik anlayışının kurumlarda benimsenerek yer edinebilmesi tüm personelin örgütte buna katılım göstermesini gerektirmektedir. Buradan hareketle şefkatli liderliğin, örgütün tamamında şefkat kültürünü güçlendirmek niyetiyle, bu kültürün oluşmasına engel olabileceği düşünülen tutum ve davranışların yok edilmesini ve şefkat anlayışına uyumlu çeşitli uygulamaların teşvik edilmesini amaçlayan çok yönlü bir süreci içerdiği ifade edilebilmektedir (Cummings ve Bennett, 2012). Bu yönüyle de şefkatli liderlik, örgütün neredeyse tamamında sürdürülebilir bir şefkat kültürünün oluşmasına zemin hazırlayan stratejik bir liderlik biçimi olarak ele alınabilmektedir.

Çalışma yaşamında şefkatli liderlerin varlığı, çalışan kişilerle kolaylıkla empati kurabilmeyi ve onların acılarını anlayışla karşılayarak destekleyici yaklaşım sergilemeyi beraberinde getirmektedir. Bu gibi çalışanlara yönelik pozitif yaklaşımlar hem kurumun amaçlarına ulaşmasında hem de çalışanın performansını artırmasında oldukça etkili görülmektedir (Barghouti vd., 2023). Şefkatin yaygın olarak görüldüğü örgütlerde daha yüksek düzeyde bağlılık, iş tatmini ve çalışma performansı görüldüğü, bunların yanı sıra ise daha düşük düzeyde kaygı ve iş stresi gibi örgütsel sonuçların ortaya çıkacağı ve bu sonuçların lider, örgüt ve çalışan bireyler açısından daha pozitif sonuçlara sebep olduğu ifade edilmektedir (Papworth, 2023). Dolayısıyla şefkatli liderlik, kurumların insani yönüne odaklanarak onu güçlendiren, çalışan bireylerin psikolojik iyi oluş (well-being) hâllerini destekleyen ve genel olarak örgütsel verimliliği artıran temel unsur olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.2.Şefkatli Liderliğin Boyutları ve Faydaları**

Şefkatli liderlik anlayışının kurum içinde davranışsal olarak nasıl ortaya çıktığını tam anlamıyla ortaya koyabilmek için, bahsedilen bu yaklaşımın temel boyutlarının incelenmesi önem arz etmektedir. Çalışma ortamında

şefkat duygusunun ortaya çıkarılması ve yer edinebilmesiyle ilgili dört boyuttan söz edilmektedir. Bu dört boyut fark etme, yorumlama, hissetme ve hareket etme şeklinde sıralanabilmektedir. Bahsedilen bu boyutlar, iş ortamında şefkatin ortaya çıkış sürecini açıklayan bir bütün olarak değerlendirilmekte ve liderlerin davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Aşağıda şefkatli liderlik boyutları (fark etme, yorumlama, hissetme, hareket etme) kısaca ifade edilmektedir.

- İlk olarak *fark etme*, iş hayatında bireylerin problemlerinin ve sıkıntılarının farkına varılması anlamına gelmekte ve şefkati uyandırmanın ilk adımı olarak görülmektedir (Worline ve Dutton, 2017). Fark etme çoğunlukla başkalarına karşı daha hassas olmayı, diğer insanlara karşı anlayışlı olmayı ve onların acılarına dikkat etmeyi içermektedir. Özetle fark etme başkalarının acılarını şefkatli bir biçimde yaklaşımda önemli bir unsurdur (Kanov vd., 2004). Bu ilk aşamayla birlikte, örgütte liderin çevresindeki kişilerin duygusal durumlarına açık olmasının ve örgüt içinde empati temelli bir iklimin ilk adımlarını atmasının zemini oluşturulur.
- İkinci olarak *yorumlama*, fark edilen sıkıntı, problem yahut acıların yorumlanmasını ifade etmektedir. Zira bu gibi olumsuz durumların örgüt içerisinde yorumlanması iş yerinde şefkatli tepki vermenin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Burada zor durumların içerisindeyken bireylerin yanlarında olduğunu belirten destekleyici yaklaşımın gösterilmesi, güven ortamının sağlanması ve ortak karar alınması gibi çeşitli davranışlar yer almaktadır (Willis ve Anstey, 2019). Yorumlama boyutu, örgüt içinde liderin durumu fark etmesiyle kalmayıp, aynı zamanda bu durumu kurumsal değerler ve ilişkiler çerçevesinde anlamlandırmasını gerektirir. Bu şekilde lider, çalışan bireylerin yaşadığı güç durumları kişisel bir eksiklik olarak değil, paylaşılması gereken bir deneyim olarak görür.
- Üçüncü olarak *hissetme*, kurumda şefkatli bir yaklaşım sergilenmesine olanak sağlanmasıdır. Bu farkındalığa erişilen kurumlarda empati kurmak kolaylaşır ve bu durum çalışanların birlikte olduklarını hissetmelerine sebep olur. Böylelikle örgütlerde şefkatin tesis edilmesi kolaylaşacaktır. Kısacası bu boyut diğer kişilerle beraber ızdırap çekmeyi, onların problemlerini ve acısını paylaşmayı içermektedir (Atkins ve Parker, 2012). Hissetme aşaması, kurumda duygusal olarak kurulan bağların daha güçlü hale gelmesine ve çalışan kişiler arasında dayanışma gibi pozitif bir duygunun oluşmasına zemin hazırlar. Bu yönüyle şefkatli liderlik yaklaşımında bu boyut liderin içtenlik,

duyarlılık ve empati kapasitesinin en açık biçimde ortaya çıktığı unsur olarak görülmektedir.

- Dördüncü olarak *hareket etme ise*, şefkatin kurumda ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt içinde sıkıntı ve acıları hafifleten davranışların sergilenmeye başlamasını ifade etmektedir (Sanso vd., 2022). Bu boyutta şefkat duygusal bir tepki olmanın dışına çıkarak somut bir davranışa dönüşür. Örgütlerde böyle bir liderin varlığı, fark edilen problem ve hissedilen acılara karşı aktif biçimde çözüm üretilmesini sağlar ve böylece iş yaşamında şefkat örgütsel bir değere dönüşür. Ayrıca bu dört boyutun bir arada işlenmesi, kurumlarda şefkatin bir davranışa dönüşmesine katkı sağlamakta ve bununla birlikte gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde çeşitli faydalar ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, şefkatin kurumlarda çalışan bireyler açısından çeşitli faydalarının olduğu düşünülmekte ve hem sıkıntı çeken hem de şefkat gösteren kişiler bağlamında şefkat yaklaşımı olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle acı ve ızdırap çeken bireyler bakımından faydalarına bakıldığında, bu kişilerin yaptıkları işe yardım edilmesi, güven ortamının oluşturulması, bireylerin dinlenmesi ya da ulaşım, barınak gibi maddi destekler sağlanması yoluyla fayda sağladığı görülmektedir. Diğer yandan şefkat gösteren kişiler bakımından ise, ızdırap halindeki bireylerin gayretlerine pozitif karşılık verilmesi, takdir edilmesi, pozitif iş kimliği ve liderlik algısının oluşturulmaya çalışılması yoluyla fayda sağlandığı söylenebilmektedir (Lilius vd., 2012). Bu doğrultuda şefkatli liderlerin örgüte olan faydalarına gelindiğinde, özellikle böyle liderlerin çalışanlarıyla kibar bir şekilde iletişim kurmaya çalışacağı, onları daha sağlıklı bir şekilde dinleyeceği ve etkileşim halinde olan bireylerde karşılıklı güvenin kurulmasına katkı sağlayabileceği ifade edilebilmektedir. Nitekim böyle lider başarıyla övünmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarına bu başarı içi takdirlerini iletir (Malinda ve Weerasinghe, 2021). Dolayısıyla, şefkatli liderlerin örgüt içindeki uygulamalarının, çalışan kişilerin bireysel ihtiyaçlarını gidermekle kalmayıp, bunun yanı sıra örgüt içerisinde karşılıklı güven, bağlılık ve pozitif bir çalışma ortamının oluşmasına da katkı sağladığı söylenebilir.

Sonuç olarak örgütlerdeki şefkatli liderlik anlayışının bireylerin duygusal ihtiyaçlarını karşılama odaklı bir yaklaşım olmanın ötesine geçerek kurumların sürdürülebilir başarı elde etmesine katkı sağlayan değerli bir yönetim biçimi olduğu söylenebilmektedir. Şefkatin gerek şefkati gösteren gerekse şefkat gösterilen açısından pozitif etkiler meydana getirmesi, örgüt içinde güven, anlayış, bağlılık ve anlam duygusunun güçlenmesini desteklemektedir. Bahsedilen bu yönleriyle şefkatli liderlik, örgüt kültürü içerisinde empati,

yardımlaşma ve karşılıklı saygı gibi pozitif değerlerin örgüt kültürü haline gelmesine aracılık etmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve performansını da artırmaktadır. Dolayısıyla şefkatin, günümüz modern örgütlerinde gerek insani gerekse de stratejik bir bileşen olarak liderlik süreçlerinin merkezine yerleştirilmesi gereken temel bir değer olduğu söylenebilmektedir.

## 5.Şefkatli Liderlikle İlişkili Liderlik Yaklaşımları

Şefkatli liderliğe kavramsal bir çerçeve kazandırmak amacıyla ilişkili olduğu düşünülen liderlik tarzlarına bu bölümde yer verilmiştir. Özellikle hizmetkâr liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve pozitif liderlik yaklaşımlarının şefkatli liderlik ile ilişkili olabileceği vurgulanmaktadır.

### 5.1.Hizmetkâr Liderlik

Şefkatli liderliğin, modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile entegre olduğu belirtilmektedir (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Bu iki liderlik tarzı da insan odaklı bir yönetim anlayışına dayanmakta ve çalışan bireylerin iyiliğini merkeze almaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderin kendi çıkarlarını ikinci plana alarak takipçilerinin gelişimi, refahı ve mutluluğu için çaba göstermesini temel alırken, bununla paralel olacak şekilde şefkatli liderlik bu anlayışı duygusal farkındalık, empati ve acıya karşı duyarlılık boyutlarıyla daha derin hale getirmektedir. Vogus vd. (2021) şefkatli liderlik tarzını, kendi görüşlerine göre “doğası gereği” şefkatli olan hizmetkâr liderlik anlayışı ile ilişkilendirmektedir. Bahsedilen bu yaklaşım, liderliğin yalnızca etik bir sorumluluk değil, bunun yanı sıra insani bir duyarlılık gerektirdiğini de vurgulamaktadır. Hizmetkâr liderler, örgütte çalışmakta olan personellerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve bunları karşılamaya odaklanırken, şefkatli lider bunlarla birlikte çalışanların duygusal durumlarını fark eder, empati geliştirir ve destekleyici tutum ve davranış sergiler.

Hizmetkâr liderlik ile şefkatli liderlik ilişkisi dikkate alındığında, hem şefkatli hem de hizmetkâr davranış sergileyen liderler örgütte çalışanlarının duygusal gereksinimlerinin dikkate alınması ve bunların sağlıklı bir şekilde karşılanması gerektiğini bilirler. Hizmetkâr liderlik etik bir çerçeve kapsamında oluşturulmuştur ve bu liderlerin kendilerini takip etmekte olan bireylere nasıl davranması gerektiği üzerinde durmaktadır. Bunun yanı sıra şefkatli liderlik ise bir liderin belirli amaçlara ulaşmak için ne şekilde davranması gerektiğiyle ilgili olan hizmetkâr liderlikten daha çok örgütte bulunan liderlerin nasıl davrandığına, yani davranışın duygusal bağlılık ve insani boyutuna odaklanmaktadır (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Bu duruma paralel olarak literatürde şefkatli ve hizmetkâr liderlerin, örgütlerinde

çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarının dikkatli bir şekilde dinlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması önemli bir gereklilik olduğunu bildikleri vurgulanmaktadır (Mikkelsen vd., 2019). Dolayısıyla şefkatli liderliğin hem hizmetkâr liderliğin özündeki etik anlayışı sürdürmeye devam ettiğini hem de bunu duygusal farkındalıkla bütünleştirerek liderliğin kapsamına daha içsel bir boyut kazandırdığını söyleyebilmek mümkündür. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ile şefkatli liderlik arasında güçlü bir kavramsal ve değer temelli ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik “evvela insan” felsefesine vurgu yaparken, şefkatli liderlik ise bu anlayışı duygusal duyarlılık ile birlikte derinleştirir. Böylece şefkatli lider, gerek bireysel gerekse de örgütsel düzeyde insani bir dönüşüm yaratmayı hedefler ve bu doğrultuda çalışan bireylerin yalnızca performanslarını değil, bununla birlikte psikolojik iyi oluşunu da destekler.

## 5.2. Etik Liderlik

Etik liderlik, dürüst, güvenilir ve şefkatli bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle etik liderlerin adil ve ahlaki davranışlarının, etik liderliğin temel unsurları olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda etik liderlik, kişilerin etik duyarlılık ve empati gibi özelliklerini geliştirmelerine katkı sağlaması bakımından da önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle, etik liderliğin yalnızca kurallara uygun bir şekilde davranış sergileme biçimi olmadığı; bunun yanı sıra diğer insanlara karşı duyarlılık ve vicdanî sorumluluğu da kapsayan bir liderlik anlayışını içerdiği görülmektedir (Brown, 2007; Çakmak, 2025). Benzer şekilde Khuong ve Quoc (2016), etik liderlik anlayışını güven, adil davranma, şefkat gösterme, dürüstlük ve doğruluk gibi ilkeler üzerine kurulu bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bahsedilen bu sürecin gerek liderin kendi karar ve tutumlarında etik davranışlar sergilemesini gerekse de çalışan bireylerle kurduğu iletişimde ahlaki bir liderlik örneği oluşturması gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu durum, etik liderliğin bir tek normatif çerçeveye dayanmadığını, bunun yanında örgütte çalışan kişilerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı, insani yönle odaklanan bir liderlik anlayışı olduğunu ortaya koymaktadır.

Etik liderliğin etkin bir şekilde uygulanmaya çalışıldığı örgütlerde adalet, güven, dürüstlük, adil olma, saygı ve şefkat gibi pozitif ilkelerin hâkim olduğu bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Bu kültür, çalışan bireylerin kurumlarına olan bağlılıklarını, motivasyonlarını artıracak ve sağlanan iş tatminiyle birlikte örgütün genel verimliliğinin de yükseltilmesine katkıda bulunacaktır (Uğurlu ve Ceylan, 2014). Dolayısıyla şefkat, etik liderliğin temelinde yer alan ve liderin insan odaklı yaklaşımını somut hale getiren bir

bileşen olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, şefkatli liderlik kavramının etik liderliğin doğal bir uzantısı olduğu söylenebilir. Nitekim etik liderler, adalet ve doğruluk ilkeleri kadar kurumlarında çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını da önemseyerek, empati ve anlayış temeline dayanan bir liderlik tarzı geliştirirler. Şefkatli liderlik, etik liderliğin üzerinde ısrarla durduğu ahlaki boyutunu duygusal bir derinlikle bütünleştirir ve bu şekilde örgüt içerisinde gerek güven gerekse de insani dayanışma ikliminin oluşmasını sağlar.

### 5.3.Dönüşümcü Liderlik

Alanyazında dönüşümcü liderlik kavramı Downton (1973) ile ortaya çıkmış olsa da, bu kavramın detaylı bir şekilde ele alınması ve teorik arka planının oluşturulması Burns (1978) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, kurum içerisinde yeni fikirleri ve düşünme şekillerini teşvik ederek, normalin dışında çözüm önerilerinin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Keller, 2006). Bahsedilen bu yönüyle dönüşümcü liderler, çalışan bireylerin alışılmışın dışında düşünmeye sevk ederler ve örgütsel başarıyı destekleyen yenilikçi ve yaratıcı bir ortam sağlarlar. Dönüşümcü liderler yalnızca görev odaklılığı değil, duygusal ve düşünsel gelişime de önem verirler. Aynı zamanda bu liderler, örgütteki beklentilerin gerçekleştirilmesi adına bireylerin görev tanımlarını daha anlaşılır hale getirmekte ve bu durumu çeşitli ödüllerle desteklemektedir. Bu gibi liderlerin örgütlerde varlığı değişimi iş yerinde kaçınılmaz kılmakta ve değişime sebep olmak için çaba göstermektedir (Şimşek, 2006). Ayrıca bu tür liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler çalışanların normalin üzerinde performans sergilemeleri için çalışanları motive etmektedirler. Bu motivasyon sonucunda yöneticiler, çalışanlarına beklentilerini kolaylıkla ileterek ve ulaşılması gereken amaçları sade şekilde ifade ederek onlara ilham verebilmektedir (Kang vd., 2015). Bu noktada dönüşümcü liderlik anlayışının özellikle ilham verme, vizyon oluşturma ve bireysel ilgi gösterme unsurlarının şefkatli liderlik anlayışıyla ortak bir paydada bulunduğu ifade edilebilmektedir. Nitekim şefkatli liderler, tıpkı dönüşümcü liderlerde olduğu gibi örgütte çalışan kişilerin iyilik hallerini desteklemeyi ve insani değerleri ön plana çıkarmayı temel bir liderlik ilkesi olarak görmektedir (Worline ve Dutton, 2017). Özetle dönüşümcü liderliğin çalışanlarına bireysel olarak ilgi göstermesi, kurumda yer alan personelin duygusal ihtiyaçlarını anlamayı önemseyerek ve onları desteklemeyi önemli gördüğünü vurgulamaktadır. Buradan hareketle her iki liderlik yaklaşımının da hem çalışan bireylere değer verme, anlama, onlara güven ortamı oluşturma hem de insani bağları güçlendirme yönüyle ortak bir paydada bulunduğu ifade edilebilmektedir. Bu

bağlamda, şefkatli liderlik ile dönüşümcü liderlik bir araya geldiği zaman örgütte hem değişim hem de duygusal bağ kurma temelli bir örgütsel iklimin oluşumuna katkı sağlayabileceği öngörülebilir.

#### 5.4.Otantik Liderlik

Günümüz modern liderleri daha içten bir görüntü sunarak hem başarı hem de başarısızlıkları içeren deneyimlerini diğer insanlarla paylaşma noktasında daha açık davranabilmekte ve böylelikle otantik davranma eğilimi göstermektedirler (Shuck vd., 2019). Bu bakış açısına göre, otantik liderliğin içsel dürüstlikle sınırlı kalmadığı, bunun yanı sıra ilişkisel bir boyut taşıdığı da ifade edilebilmektedir. Nitekim Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliğin yalnızca bireyin kendisine dürüst ve adil davranmasıyla sınırlı kalmadığını, bununla birlikte derin bir duygusal anlayış ve başka kişilerle anlamlı iletişim kurma yeteneği gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu sebeple, otantik liderliğin özünde gerek içsel bir farkındalık gerekse de diğer insanlara ilişkin derin duyarlılık yer almaktadır.

Bu noktada, otantik liderliğin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için örgütte bulunan liderin kendi duygusal süreçlerine açık olması oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Nitekim bireyin otantik olabilmesi, güç durumlarda kendini gösteren duygulara açık olup, bu hissettiği duyguları fark edebilmesi ve kabul edebilmesiyle mümkündür. Bu durumun da ancak öz-şefkatin varlığıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Akın vd., 2007). Bu bağlamda öz-şefkatin, örgütte yer alan liderin iyi veya kötü kendi iç dünyasını kabullenmesini ve bu kabullenme neticesinde çevresinde bulunan kişilere daha anlayışlı ve insancıl yaklaşmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle şefkatli liderliğin, otantik liderliğin duygusal ve insani yönünü tamamlayan bir yapı olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir. Zira şefkatli liderler, hem kendi kusurlarına hem de başkalarının hatalarına karşı anlayış geliştiren, empati temelli bir liderlik davranışı sergileyen kişilerdir. Bahsedilen bu yönüyle şefkatin, otantik liderliğin içsel derinliğini besleyen ve tamamlayan bir değer olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir.

#### 5.5.Pozitif Liderlik Yaklaşımı Açısından Şefkatli Liderlik

Pozitif liderlik diğer liderlik türlerinde sahip olunan alışlagelmiş davranışlardan farklılaşmakta ve örgütte iyimserlik, şefkat (Greenberg ve Arakawa, 2006), umut, öz yeterlilik gibi kavramları ön planda tutarak pozitif bir çalışma ortamı oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2014). Pozitif liderlik örgütte pozitif bir iklimin sağlanmasının yanı sıra işte pozitif ilişkilerin kurulması, iletişim ortamının pozitiflik üzerine inşa edilmesi ve pozitif anlam çerçevesinde işlerin yürütülmesi gibi bileşenlerin

uygulanması ile de kurumlarda kendisini gösterebilmektedir (Cameron, 2012). Buradan hareketle örgütlerde pozitif duygular deneyimlenmesine destek olan liderlerin hem örgütün verimliliğine hem de çalışanın bağlılığına olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca örgütte bu şekilde pozitif duygular deneyimleyen kişiler hem daha yardımsever hem de arkadaş canlısı olurlar. Böylelikle kişilerin empati, anlayış ve saygı seviyeleri de artar. Dolayısıyla pozitif hislerin iş yerinde bulaşıcı hale geldiği ve bu durumun örgütteki bireyler arasındaki ilişkilere yansıdığı söylenebilir (Glińska-Neweś ve Karwacki, 2017). Bu doğrultuda şefkatli liderlik, pozitif liderliğin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilebilir. Zira şefkatli liderler, çalışan bireylerin performansına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda onların duygusal ihtiyaçlarını, iyilik hâlini ve psikolojik güvenliğini de gözetirler. Pozitif liderlik anlayışında yer alan “pozitif anlam yaratma” ve “pozitif ilişkiler kurma” ilkeleri, şefkatli liderliğin özünü oluşturan empati, anlayış ve destek davranışlarıyla doğrudan bir şekilde örtüşmektedir. Bu bağlamda, şefkatli liderlik pozitif liderliğin örgütsel düzeyde kalıcılığını sağlayan bir insani zemin sunmaktadır. Nitekim kurumlarda moral, güven, adil davranma ve dayanışma gibi olumlu duyguların güçlenmesine aracılık etmektedir. Bu sebeple şefkatli liderlik, pozitif liderliğin teorik çerçevesi içinde, çalışanların psikolojik iyi oluşunu koruyarak örgütsel verimlilik ve performansın sürdürülebilirliğini destekleyen tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir.

## 6.Genel Değerlendirme

Şefkatli liderlik, günümüz modern örgütlerinde insani temelli yönetim anlayışının en güçlü yansımalarından birisi olarak görülmektedir. Bahsedilen bu liderlik tarzı, yalnızca çalışan performansı ve verimliliğine odaklanmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumda çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını, onların refahını ve psikolojik güvenliğini de dikkate almaktadır. Şefkatli liderler, karşılarında bulunan çalışanların yaşamış olduğu zorlukları empati kurarak anlamaya ve onları desteklemeye çalışırlar. Bu durum örgüt içerisinde güven, aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesine katkıda bulunur. İş ortamında çalışan kişilerin değer gördüğünü hissettiği ve anlaşılabilirliğini idrak ettiği bir ortam yaratmak, gerek bireysel mutluluğu gerekse de örgütsel başarıyı artırır. Ayrıca, iş yerinde kriz dönemlerinde şefkatli liderlerin varlığı, stresin, kaygının ve belirsizliğin etkilerini ciddi anlamda azaltarak örgütsel dayanıklılığın artmasına katkı sağlar. Bu yönüyle şefkatli liderlik, yalnızca insani bir erdem değil, bunun yanı sıra sürdürülebilir ve etkili bir yönetim yaklaşımı olarak kritik bir öneme sahiptir.

Şefkatli liderlik yaklaşımı, insani odaklılık yönü itibarıyla özellikle son yıllarda örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanyazınında gittikçe daha

fazla ilgi görmeye başlayan bir araştırma alanı haline gelmiştir. Fakat kavramın kuramsal temelleri ve ampirik boyutları hâlâ gelişim sürecine devam etmektedir. Bu sebeple gelecekteki araştırma yürütücülerinin, şefkatli liderliğin diğer çağdaş liderlik yaklaşımları (örneğin etik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik) ile etkileşim alanlarını karşılaştırmalı olarak ele almasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ek olarak şefkatli liderliğin birey, grup ve örgüt düzeyindeki etkilerinin incelendiği çok düzeyli modellerin oluşturulması önerilmektedir. Özellikle çalışan bireylerin duygusal dayanıklılığı, psikolojik güvenliği, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki uzun vadeli etkilerinin boylamsal araştırmalarla test edilmesinin alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağı öngörülmektedir. Ayrıca nitel araştırmalarla liderlerin şefkatli davranışları nasıl anlamlandırdıkları, kültürel ve toplumsal değerlerin bu liderlik tarzını nasıl şekillendirdiği gibi konular da araştırılabilir. Son olarak yapay zekâ, dijital liderlik ve hibrit çalışma düzenleri gibi güncel çalışma dinamikleriyle şefkatli liderliğin nasıl bir etkileşim içinde olduğunun araştırılmasının da geleceğin araştırma gündemlerinde yer almasının önemli olabileceği söylenebilir.

Şefkatli liderlik uygulamada, sadece çalışan bireylerin duygusal ihtiyaçlarını gözetmekle sınırlı kalmayan, bunun yanı sıra bireylerin potansiyellerini de ortaya çıkarmaya çalışan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bağlamda liderlerin, empati, aktif dinleme, anlayışlı iletişim ve destekleyici tutumlar gibi davranışsal yeterlilikleri geliştirmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir. Özellikle yüksek stresli, rekabetçi veya kriz ortamlarında liderlerin şefkat temelli yaklaşımlar sergilemeleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş performanslarını, iş doyumlarını ve psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir. Uygulayıcılar, liderlik eğitim programlarında şefkat temelli farkındalık, öz-şefkat ve duygusal zekâ gibi konulara daha fazla yer vererek liderlerin bu yetkinlikleri içselleştirmesini sağlamalıdır. Ayrıca örgütlerde güvene dayalı bir iletişim kültürü oluşturmak, şefkatli liderlik davranışlarının kalıcı hale gelmesine yardımcı olur. Şefkatin bir “zayıflık” sebebi değil, bunun aksine uzun vadeli başarıyı elde etmeye yarayan bir güç kaynağı olduğu yönündeki farkındalığın artırılması, uygulayıcıların örgüt içindeki liderlik anlayışlarını dönüştürmede stratejik rol oynayacaktır.

Politika geliştiriciler açısından şefkatli liderlik, insani yönleri odaklanan yönetim anlayışını destekleyen, sürdürülebilir ve etik temelli bir örgüt iklimi oluşturmanın temel araçlarından biridir. Bu bağlamda, kamu ve özel sektörde liderlik standartlarının belirlenmesinde şefkatli liderlik ilkelerinin kurumsal etik kodlara adapte edilmesi gerekmektedir. Çalışanların refahını artırma ve örgütsel psikolojik sağlığı korumaya yönelik politikaların geliştirilmesinde,

liderlerin şefkatli davranışlarını teşvik eden ölçütlerin performans değerlendirme, terfi ve ödül sistemlerine dâhil edilmesi önemli bir adım olacaktır. Ek olarak, ulusal düzeyde liderlik gelişim programlarının ve kamu yönetimi eğitimlerinin müfredatına şefkat temelli liderlik bileşenlerinin eklenmesi, toplumsal düzeyde empatik ve duyarlı bir yönetim kültürünün oluşmasını destekleyecektir. Ayrıca politika yapıcılar, örgütlerde psikolojik güvenlik, çalışan mutluluğu ve etik karar alma süreçlerini güçlendiren düzenlemeleri teşvik ederek, şefkatli liderliğin yalnızca bireysel bir tercih değil, aynı zamanda kurumsal bir gereklilik olarak benimsenmesine katkıda bulunabilirler.

## Kaynaklar

- Adair, J. E. (2007). *Develop your leadership skills*. Kogan Page Publishers.
- Akın, Ü., Akın, A. ve Abacı, R. (2007). Öz-şefkatlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 1-10.
- Aksoy, A. D. (2021). Krizden çıkışın anahtarı şefkatli liderlerin elinde mi? HBR Türkiye. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/blog/krizden-cikisin-anahtari-sefkatli-liderlerin-elinde-mi>
- Altundal Duru, H. (2023). *Hemşirelerde şefkat, öz-şefkat ve şefkatli bakım*. Ankara International Congress on Scientific Research-IX (ss. 762-770), Ankara, Türkiye.
- Andiç, S. (2013). Ergenlik döneminde zihni meşgul eden konularla ilişkili değişkenler: Bağlanma tarzları, öz-şefkat ve psikolojik belirtiler (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atkins, P. W. B. ve Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.
- Barghouti, Z., Guinot, J. ve Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19.
- Brown, M. E. (2007). How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Kochler Publishers.
- Chaiprasit, W. ve Rinthaisong, I. (2022). Assessing the dimension and quality of the compassionate leadership measurement model. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-15.
- Cummings J. ve Bennett, V. (2012). *Developing the culture of compassionate care: Creating a new vision for nurses, midwives and care-givers*. London: The Stationery Office.
- Çakmak, R. (2025). Vicdani Zeka, M. A. Canbolat içinde Örgütsel Davranış: Modern Yaklaşımlar ve Zıt Kutuplar (s. 25-40). Ankara: Gazi Kitabevi.
- De Zulueta, P. (2016) Developing compassionate leadership in health care: An integrative review. *Journal of Health Leadership*, 8, 1-10.
- Di Fabio, A. ve Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 169, 110109.
- Doğanalp Çoban, S. (2025). İş taşıması M. A. Canbolat içinde Örgütsel Davranış: Modern Yaklaşımlar ve Zıt Kutuplar (s. 1-23). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Doulgerof, I. (2023). Leadership revisited: Towards an integrative understanding of leadership. *Science Open Preprints*, 4, 1-20.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary*. Process: Free Press.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkoç, R. (2017). *Öz-eleştirmenin öznel iyi oluş üzerindeki etkisinin aracı değişkenleri olarak farkındalık ve öz-duyarlılık* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Germer, C. (2009). *The mindful path to self-compassion: Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. Guilford Press.
- Glińska-Neweś, A. ve Karwacki, A. (2017). Innovativeness of social economy entities in Poland. An empirical study from the perspective of Positive Organizational Scholarship. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 367-382.
- Greenberg, M. H. ve Arakawa, D. (2006). *Optimistic Managers & Their Influence on Productivity & Employee Engagement in A Technology Organization* (Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania).
- Güler, D. (2023). Çalışma yaşamında şefkat kavramına ilişkin bibliyometrik bir analiz. *Journal of Business in the Digital Age*, 6(Özel Sayı), 30-45.
- İspirli Turan, A. (2025). Sanal Dışlanma M. A. Canbolat içinde *Örgütsel Davranış: Modern Yaklaşımlar ve Zıt Kutuplar* (s. 145-162). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kang, J. H., Solomon, G. T. ve Choi, D. Y. (2015). CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management studies*, 52(4), 531-554.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Peter, J. F. ve Jacoba, L. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47, 808-827.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202.
- Khuong, M. ve Quoc, T. (2016). The effects of organizational justice and ethical leadership on employee performance in binh duong's industrial parks. Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4, 327-333.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Seköründe Bir Araştırma* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual review of psychology*, 44(1), 1-22.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C. ve Maitlis, S. (2012). Compassion. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 273-287). Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2014). Brief summary of psychological capital and introduction to the special issue. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 125-129.
- Malinda, R. ve Weerasinghe, D. T. (2021). Compassionate leadership: Does it matters today? *People Management Review*, 2(2), 61-67.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D. ve Hesse, C. (2019). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586-604.
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. ve Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers—A new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1095-1108.
- Papworth, K. D. (2023). *Compassionate leadership: For individual and organizational change*. Walter de Gruyter.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership in the 21st century*. New York: Praeger.
- Sanso, N., Leiva J.P., Vidal-Blanco G., Galiana L. ve West, M. (2022). Themeasurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Science*, 4, 1-15.
- Serinkan, C. (2010). Liderlik ve Motivasyon C. Serinkan içinde Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (s. 149-178). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D. ve Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stagesequential equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connections to performance inhuman resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 537-564.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Tzortzaki, A. M. (2019, September). The need for teaching compassionate self-leadership in a university setting. In 12th annual conference of the euro-med academy of business (pp. 1355-1366).
- Uğurlu, C. T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.
- Vermeiren, J. (2019). *The compassionate leader: How to create the space for an inspiring vibe*. Life is a Game Publishing.
- Vogus, T. J., McClelland, L. E., Lee, Y. S., McFadden, K. L. ve Hu, X. (2021). Creating a compassion system to achieve efficiency and quality in health care delivery. *Journal of Service Management*, 32(4), 560-580.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- West, M. A. (2021). *Compassionate leadership: Sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care*. Swirling Leaf Press.
- Willis, S. ve Anstey, S. (2019). Compassionate leadership in district nursing: a case study of a complex wound. *British Journal of Community Nursing*, 24(2), 50-57.
- Worline, M. ve Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.