

Duygusal Zeka ve Empati Temelli Liderlik

Nurdan Apaydın¹

Özet

Liderlikte duygusal zekâ (DZ) ve empatinin rolü kapsamlı bir şekilde ele alındığında duygusal zekânın temel bileşenleri olan öz farkındalık, duygusal yönetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerin, liderlerin etkinliklerini nasıl artırdığı ön plana çıkmaktadır. DZ'nin liderlik başarılarını nasıl etkilediğini açıklamakla kalmaz, aynı zamanda empati temelli liderliğin iş yerinde bağlılık, motivasyon ve verimlilik üzerindeki olumlu etkilerini örneklerle destekler.

Liderlerin DZ ve empati kullanımı sayesinde çalışanlarla daha güçlü bağlar kurabileceği, ekip içinde güven ortamı yaratabileceği ve krizleri daha etkin bir şekilde yönetebileceği vurgulanmaktadır. Türkçe literatürdeki bulgular, empati temelli liderliğin sadece bireysel değil, organizasyonel başarıyı da desteklediğini göstermektedir. Aynı zamanda DZ'nin geliştirilmesi için öneriler sunmakta ve bu becerilerin öğrenilebilir olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle aktif dinleme, açık iletişim ve kapsayıcı liderlik gibi pratikler, DZ ve empatiyi artırmanın yolları olarak öne çıkmaktadır. Literatürden yararlanılarak, DZ'nin liderlik süreçlerindeki vazgeçilmez önemi ve gelecekte bu alandaki potansiyel tartışmalara yönelik öngörüler de ele alınmıştır.

1. GİRİŞ

Genellikle psikoloji ve sosyolojinin temel konusu olarak bilinen duygusal zekâ esasında insanın varlığının bir göstergesi olarak disiplinler arası bir olgudur. 1995 yılında Daniel Goleman'ın eserinde vurguladığı üzere duygusal zekanın bilişsel zekadan daha üstün olduğu yönündeki görüşleri ile bilinirliği artan bir kavram olarak bugün araştırmaların konusu olmaktadır. Goleman, bu eserinde duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli bir role sahip olduğunu vurgular ve duygusal zekâ eksikliğinin kişinin aile hayatından kariyerine, toplumsal ilişkilerinden sağlığına kadar pek çok alanda olumsuz sonuçlara yol açabileceğini ifade eder.

1 Dr., phdkalaycinurdan@gmail.com, Orcid No: 0000-0002-0244-2422

Goleman'ın vurguladığı nokta, şimdiye kadar sadece bilişsel zekâya odaklanan değerlendirme sistemlerinin geniş bir kabul görmüş olması ve bu yaklaşımlara duyulan ilginin giderek artmasıdır (Epstein, 1998: 17). Zekâ kavramı, psikoloji alanında her zaman dikkat çeken bir konu olmuş ve araştırmacıların yoğun olarak insan zekâsını incelemelerine yol açmıştır. Duygusal zekâ kavramı, yalnızca bilişsel unsurları dikkate alan ve rasyonel yaklaşımları benimseyen kişilerin bu konuyu yeniden değerlendirmesine olanak tanımıştır. Artan bu ilgi, Rowe'nin (2005: 290) "Psikoloji bilimi de diğer insan etkinlikleri gibi moda yaklaşımlara sahiptir" düşüncesini bir bakıma doğrulamaktadır.

Uzun yıllar boyunca duyguların zihinsel süreçleri olumsuz yönde etkilediği ve bu nedenle kontrol altına alınmaları gerektiği düşünülmüştür (Çakar & Arbak, 2004, s. 24). Hatta duyguların, bilişsel faaliyetlerle bağlantısız olduğu ve zekâ testlerinde yer almaması gerektiği ileri sürülmüştür (Salovey & Mayer, 1990, s. 185). Ancak modern duygusal teoriler, duyguların bireyin kendisi, başkaları ve çevresi hakkında bilgi taşıdığına, düşünme ve karar verme süreçlerine katkıda bulunduğuna işaret etmektedir. Duyguların anlaşılabilir, tahmin edilebilir ve belirli kurallar çerçevesinde işlediği, bireyin düşünme ve karar mekanizmalarında önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır (Caruso & Salovey, 2004, s. 9).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, hayatta başarılı olmak için yalnızca bilişsel zekânın (IQ) yeterli olmadığını, duygusal becerilerin de kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, duygusal zekâ kavramı yalnızca psikoloji alanında değil, sosyoloji, ekonomi ve işletme gibi disiplinlerde de giderek artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı, bireyin kendi ve başkalarının duygularını anlayabilme, bu duygular arasında ayırım yapabilme ve elde edilen bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey'in (1997) yaklaşımlarına göre, duygusal zekâ, duyu ve zekâ kavramlarının bir birleşimini ifade eder.

Duygusal zekâ kavramı örgütsel bağlamda ele alındığında, liderlik süreçlerinde özel bir anlam kazanır. Empati temelli liderlik, duygusal zekânın bir uygulama alanı olarak öne çıkmaktadır. Empati temelli liderler, çalışanların duygularını anlayarak onları etkili bir şekilde yönlendirme, çatışmaları çözüme ve motivasyonu artırma yeteneğine sahiptir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırırken, iş tatmini ve performansın da yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, duyu ve zekâ kavramlarının tanımları ile duygusal zekâ kavramının önemi, tarihsel gelişimi ve duygusal zekâ modelleri ele

alınmaktadır. Ayrıca, empati temelli liderliğin tanımı, önemi ve örgütler açısından yarattığı etkiler detaylı bir şekilde incelenmektedir. Örgütler açısından duygusal zekâ ve empati temelli liderliğin iş verimliliği ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri vurgulanarak, bu kavramların çağdaş yönetim anlayışında nasıl bir rol oynadığı açıklanmaktadır.

2. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ, son yıllarda insan davranışlarının daha iyi anlaşılmasında araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği bir konu haline gelmiştir. İngilizce’de “Emotional Intelligence (EI)” ya da “Emotional Quotient (EQ)” olarak adlandırılan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ (DZ)” olarak çevrilen bu kavram, duygu ve zekâ üzerine yapılan araştırmaları ön plana çıkarmıştır. Bu kavramı tam anlamıyla kavrayabilmek için öncelikle duygu ve zekâ terimlerinin ayrı ayrı incelenmesi gereklidir.

Psikoloji literatüründe, duygu kavramı birçok farklı tanımla açıklanmıştır. Mayer ve Salovey’e göre, duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneysel psikolojik sistemleri kapsayan, uyum sağlayıcı organize tepkilerdir. Duygular, bireyin fizyolojik tepkilerini, bilişsel süreçlerini ve farkındalığını bir araya getiren içsel olaylar olarak işlev görmektedir (Çakar & Arbak, 2004, s. 27).

Duygusal zekânın bir diğer bileşeni ise zekâdır. Zekâ kavramı, psikologlar arasında tanımlanması ve üzerinde uzlaşılması zor bir alan olmuştur. Felsefe literatüründe zekâ, olayları kavrama, analiz etme, birleştirme, ayırıştırma ve seçim yapma yetisi olarak tanımlanır (Timuçin, 1994, s. 262). Zekâ, davranışları anlamaya ve yorumlamaya yönelik bir kapasite olarak işlev görür ve bu alanda çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Atkinson & Hilgard, 1995, s. 501). Geleneksel olarak IQ testleriyle ölçülen bilişsel zekâ, bireyin öğrenme, hatırlama, problem çözme ve mantıksal düşünme becerilerini değerlendirir (Atkinson & Hilgard, 1995, s. 500-504).

Zekânın bilişsel olmayan boyutları da araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Edward Thorndike, Howard Gardner gibi bilim insanları, sosyal, duygusal ve yaşam becerileriyle ilişkili zekâ boyutlarına odaklanmışlardır. Sosyal zekâ, bireyin hem kendi hem de başkalarının davranışlarını algılama ve uygun şekilde yönetme kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Atkinson & Hilgard, 1995, s. 502). Bilişsel olmayan bu boyutlar, günlük yaşamda bilişsel beceriler kadar, hatta kimi durumlarda daha fazla önem arz etmektedir.

2.1. Duygusal Zekânın Tarihi ve Gelişimi

Duygular ve zekâ, uzun süre birbirine zıt kavramlar olarak görülmüş olsa da, 1920'lerden itibaren duyguların zekâ literatürüne dahil edildiği görülmektedir (Mayer vd., 2000, s. 399). Bazı araştırmacılar, duyguların bireyin düşünce ve davranışlarına rehberlik edebileceğini ve problem çözme süreçlerine odaklanmada etkili olabileceğini savunmuşlardır (Mayer & Salovey, 1997, s. 6). Bu bağlamda duygusal zekâ, sosyal zekâ ile ilişkilendirilmiş ve bu iki kavram bazı durumlarda birbiriyle eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Salovey & Mayer, 1990, s. 187).

Thorndike, sosyal zekâ kavramını ortaya atan ilk kişi olarak zekâyı üç boyuta ayırmıştır: soyut zekâ (düşünceleri anlama ve yönetme), mekanik zekâ (somut nesnelere yönetme ve anlama) ve sosyal zekâ (insanlarla ilişkileri anlama ve yönetme). Sosyal zekâ, bireyin sosyal durumlara uyum sağlayarak başarılı bir şekilde hareket etmesini sağlar ve sosyal bilgiyi kullanmayı gerektirir (Mayer & Salovey, 1993, s. 435).

Duygusal zekânın, sosyal zekâ ile benzer yönleri bulunmakta birlikte, duygusal problemlere odaklanması ve bu problemlerin çözümünde bilişsel süreçlerle etkileşime girmesi, onu sosyal zekâdan ayırmaktadır (Mayer & Geher, 1996, s. 90). Gardner'ın çoklu zekâ teorisi de duygusal zekânın kişilerarası ve kişisel zekâ ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Dulewicz & Higgs, 1999, s. 251).

Duygusal zekâ kavramı, duyguların bireyin düşünme, karar verme ve davranış süreçlerini etkilediğini öne sürmektedir. Örneğin, bireyin ruh hali düşüncelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir ve karar verme süreçlerini şekillendirebilir (Mayer & Salovey, 1995, s. 197). Bu nedenle, duyguların yalnızca bireysel bir tepki olarak değil, aynı zamanda bilişsel süreçlerle entegre bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Mayer & Salovey, 1997, s. 5).

3. Empati Temelli Liderlik

Empati temelli liderlik, liderlerin ekip üyelerinin duygularını, ihtiyaçlarını ve perspektiflerini anlama, bu anlayışı liderlik tarzlarına yansıtma yeteneğini ifade eder. Bu liderlik yaklaşımı, liderin hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde duygusal zekâ becerilerini etkili bir şekilde kullanmasını gerektirir. Empati temelli liderlik, yalnızca duygusal farkındalık ve anlayış geliştirmekle kalmaz; aynı zamanda bu anlayışı, çalışanların refahını artırmak, iş birliğini güçlendirmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için stratejik olarak kullanır.

Bu liderlik tarzı, Daniel Goleman'ın *duygusal zekâ* üzerine geliştirdiği teorilerle yakından ilişkilidir. Goleman, empatinin, liderlerin başkalarının duygularını anlama ve bu duygusal bilgiyi etkili bir şekilde yönetme becerisiyle doğrudan bağlantılı olduğunu savunur (Goleman, 1995). Empati temelli liderlik, bireylerin yalnızca iş performanslarını değil, aynı zamanda onların organizasyona bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini de artırabilir.

Empati Temelli Liderliğin Temel Unsurları

- **Dinleme Becerileri:** Empati temelli liderler, çalışanlarını aktif bir şekilde dinler, onların endişelerini anlamaya çalışır ve geri bildirim verir (Carl Rogers, 1959).
- **Duygusal Farkındalık:** Liderlerin, kendi duygularının farkında olması ve bu duyguları kontrol edebilmesi, empati geliştirmede önemli bir rol oynar (Mayer & Salovey, 1997).
- **İletişim:** Empati temelli liderler, açık ve etkili iletişim becerileri sergileyerek çalışanların duygusal ihtiyaçlarını daha iyi karşılar.
- **Adalet ve Şeffaflık:** Empati temelli liderlik, adaletli ve şeffaf kararlar almayı gerektirir. Bu da çalışanların liderlerine olan güvenini artırır (Konrath et al., 2011).
- **Uyum ve Esneklik:** Bu liderlik tarzı, farklı bireylerin duygusal ihtiyaçlarına uygun olarak yaklaşabilme becerisini içerir.

3.1. Literatürde Empati Temelli Liderlik

Empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkisi birçok çalışmada ele alınmıştır. Kouzes ve Posner (2017), empati temelli liderliğin, çalışanların organizasyona olan aidiyet hissini artırarak onların daha üretken hale gelmelerine yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Humphrey (2002), empati temelli liderliğin, liderlerin sosyal bağlarını güçlendirerek organizasyonel iklim üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Ashkanasy ve Daus (2005), duygusal zekâ ile empati temelli liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek, empati temelli liderliğin, özellikle duygusal olarak zorlu dönemlerde organizasyonel dayanıklılığı artırabileceğini ortaya koymuştur.

Empati temelli liderlik ayrıca *transformasyonel liderlik* ile de ilişkilidir. Transformasyonel liderlerin, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını ve değerlerini anlama konusundaki becerileri, empati temelli liderlik tarzının temel bir unsuru olarak görülmektedir (Bass, 1990).

Empati temelli liderlik hem duygusal zekâ hem de insan merkezli liderlik teorileriyle bağlantılıdır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek organizasyonel performansı ve çalışan memnuniyetini artırmayı hedefler. Aşağıda, empati temelli liderlik bağlamında literatürde öne çıkan teoriler ve yaklaşımlar açıklanmıştır:

Duygusal Zekâ Teorisi (Emotional Intelligence Theory)

Salovey ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen duygusal zekâ teorisi, empati temelli liderliğin temel yapı taşlarından biridir. Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, düzenleme ve bu anlayışı etkili sosyal etkileşimler için kullanma becerisidir. Goleman (1995), liderlerin empati yeteneğinin, organizasyon içindeki sosyal bağları güçlendirdiğini ve ekip dinamiklerini geliştirdiğini vurgulamıştır. Bu teori, liderlerin çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmasını sağlayarak empati temelli liderliği destekler.

Transformasyonel Liderlik Teorisi (Transformational Leadership Theory)

Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından geliştirilen transformasyonel liderlik teorisi, empati temelli liderlikle yakından ilişkilidir. Transformasyonel liderler, çalışanların duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını anlayarak onların daha yüksek bir motivasyon seviyesine ulaşmasını sağlar. Empati, bu liderlik tarzının merkezinde yer alır ve liderlerin çalışanlarla derin ve anlamlı bağlar kurmasına olanak tanır.

İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1943) tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, çalışanların temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının önemine vurgu yapar. Empati temelli liderler, çalışanlarının yalnızca iş görevlerine odaklanmak yerine, onların bireysel ve duygusal ihtiyaçlarını da anlamaya çalışır. Bu teori, empati temelli liderliğin çalışan bağlılığı ve tatmini üzerindeki olumlu etkisini açıklamada kritik bir çerçeve sunar.

Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory, LMX)

Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşim teorisi, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanır. Teoriye göre, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, karşılıklı güven, saygı ve destek üzerine kuruludur. Empati temelli liderlik, bu tür güçlü ilişkiler kurmayı teşvik eder ve liderlerin bireysel farklılıklara duyarlı bir şekilde yaklaşmasını sağlar.

Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)

Luthans ve Youssef (2007) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, liderlerin çalışanların olumlu psikolojik durumlarını desteklemesinin önemine vurgu yapar. Empati, çalışanların psikolojik dayanıklılığını ve iyimserliğini artırmada temel bir unsur olarak görülür. Bu teori, empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini destekleyen bir çerçeve sunar.

Hizmetkâr Liderlik Teorisi (Servant Leadership Theory)

Greenleaf (1977) tarafından ortaya atılan bu teori, liderlerin çalışanlarına hizmet etme amacını taşımalarını ön planda tutar. Hizmetkâr liderler, empatiyi liderliğin temel bir ilkesi olarak görür ve çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını anlamayı önceliklendirir.

Bu teoriler, empati temelli liderliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal zekâ ve transformasyonel liderlik teorileri, empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkilerini anlamada güçlü bir temel sunmaktadır.

3.2. Empati Temelli Liderliğin Avantajları

Empati temelli liderlik, liderin çalışanlarının duygularını, ihtiyaçlarını ve perspektiflerini anlayarak onlarla anlamlı bağlar kurmasını sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışı, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırır. Özellikle, empati temelli liderler, çalışanlarının sorunlarına duyarlılık göstererek güven ortamı oluşturur ve iş tatminini yükseltir (Goleman, 2006). Ayrıca, bu liderlik stili, ekip içinde daha açık iletişim kanalları kurarak çalışanların fikirlerini özgürce paylaşmasını teşvik eder ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine katkıda bulunur. Çatışma yönetiminde de etkili olan empati temelli liderler, çalışanların ihtiyaçlarını gözeterek adil çözümler sunar ve iş birliğini güçlendirir (Bariso, 2018). Sonuç olarak, empati temelli liderlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha yüksek performansa ve sürdürülebilir bir çalışma ortamına zemin hazırlar.

Empati temelli liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmasını sağlayan mekanizmalar hem teorik yaklaşımlarla hem de alandaki nicel çalışmalarla desteklenmiştir. Bu mekanizmalar, liderlerin organizasyonda daha güçlü bir iklim yaratmasına ve çalışanların bireysel hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bir uyum kurmasına yardımcı olur. Aşağıda, bu mekanizmalar detaylı olarak ele alınmıştır:

- **İletişim Kalitesini Artırma**

Empati temelli liderlik, lider ile çalışan arasındaki iletişimi daha açık, güvenilir ve etkili bir hale getirir. Nicel çalışmalar, empati temelli liderlerin çalışanların düşünce ve duygularını aktif bir şekilde dinleyerek, karşılıklı güven ve saygı ortamını güçlendirdiğini göstermektedir (Humphrey, 2002). Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, sorunlarını dile getirme ve çözüm önerileri sunma konusunda daha istekli olmalarına olanak tanır. İletişim kalitesinin artması, ekip içi koordinasyonu ve iş birliğini de olumlu yönde etkiler (Graen & Uhl-Bien, 1995).

- **Motivasyonu ve Bağlılığı Güçlendirme**

Empati temelli liderlik, çalışanların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmasını sağlar. Liderin çalışanlarının ihtiyaçlarını ve endişelerini anlaması, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırır (Goleman, 1995). Ayrıca, empati temelli liderlerin çalışanların hedeflerini anlaması ve bu hedeflere ulaşmaları için destek sunması, organizasyona olan bağlılığı güçlendirir. Transformasyonel liderlik literatürü de bu mekanizmayı desteklemekte ve liderin empatik yaklaşımının çalışanların organizasyona olan aidiyet duygusunu artırdığını vurgulamaktadır (Bass, 1990).

- **Kriz Yönetiminde Etkililik**

Kriz dönemlerinde empati temelli liderler, çalışanlarının duygusal durumlarına daha duyarlı yaklaşarak onları destekler. Bu, hem liderin kriz durumlarını yönetme becerisini artırır hem de çalışanların strese karşı dayanıklılığını geliştirir. Araştırmalar, kriz dönemlerinde empati temelli liderlerin, çalışanlar üzerinde güven artırıcı bir etki yaratarak organizasyonun krizlere uyum sağlama kapasitesini artırdığını göstermektedir (Ashkanasy & Daus, 2005).

- **Organizasyonel Dayanıklılık (Rezilyans)**

Empati temelli liderlik, organizasyonların uzun vadeli dayanıklılığını ve başarısını destekler. Liderin empati yoluyla çalışanlarının ihtiyaçlarını anlaması, daha sağlıklı bir iş ortamı yaratır ve çalışanların işten ayrılma oranlarını azaltır (Luthans & Youssef, 2007). Aynı zamanda, empati temelli liderlik, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak onların yenilikçi fikirler üretme ve işlerini daha etkin bir şekilde yapma motivasyonunu artırır. Organizasyonel dayanıklılık, liderin bireysel çalışanlara olan empatik yaklaşımının tüm organizasyona yayılan bir güven ve iş birliği atmosferi oluşturmasıyla güçlenir.

Nicel araştırmalar, empati temelli liderliğin bu mekanizmalar aracılığıyla organizasyonel başarıyı desteklediğini doğrulamaktadır. Örneğin:

- Goleman (1995), liderlerin empati düzeyleri ile ekip performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.
- Humphrey (2002) ve Ashkanasy & Daus (2005), empati temelli liderliğin kriz yönetimindeki başarıyı artırdığını nicel verilerle desteklemiştir.
- Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından yapılan çalışmalar, empati temelli liderlik ve yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri arasında pozitif bir korelasyon göstermiştir.

Bu mekanizmalar, empati temelli liderliğin çalışanlar ve organizasyon üzerindeki pozitif etkilerinin anlaşılmasına ışık tutmaktadır. Empati, yalnızca bireysel ilişkileri geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonel dayanıklılık ve sürdürülebilir başarı için kritik bir faktör olarak öne çıkar.

4. Örgütlerde Liderlik ile Empati Temelli Liderliğin Karşılaştırılması

Liderlik konusu örgütlerde yönetimin temel unsurlarından kabul edilen bir olgu olarak kabul edilir. Bu bağlamda yönetsel süreçlerin odak noktası liderler üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderliğin yönetimden bağımsız ele alınması söz konusu olsa da yönetim süreci liderlik özellikleriyle beraber tamamlanmaktadır. Bu yüzden örgütsel yapıların farklılıklarına göre liderlik türleri de değişmekte ve güncellenmektedir.

- **Genel Liderlik:** Örgütlerde liderlik, bir liderin hedeflere ulaşmak için diğer insanları yönlendirme, motive etme ve etkileyebilme yeteneğidir. Temel odak noktası, vizyon oluşturma, stratejik hedeflere ulaşma ve iş süreçlerini yönetmektir (Northouse, 2021).
- **Empati Temelli Liderlik:** Empati temelli liderlik, liderin ekip üyelerinin duygusal durumlarını anlaması ve bu anlayışı iş birliğini artırmak, çalışanların refahını sağlamak ve organizasyonel uyumu geliştirmek için kullanmasını içerir. Burada odak noktası, duygusal zekâ ve bireyler arası ilişkilerin güçlendirilmesidir (Goleman, 1995).

Liderlik yaklaşımları, liderin iletişim tarzı ve çalışanlarla kurduğu ilişkilerin doğasına göre farklılık gösterebilir. Geleneksel liderlik tarzları daha çok görev ve hedef odaklıyken, empati temelli liderlik duygusal bağların ve bireysel ihtiyaçların ön planda olduğu bir anlayışı benimser. Bu iki liderlik yaklaşımının iletişim biçimlerine dair temel farkları ise řu şekilde ifade edilebilir:

- **Genel Liderlik:** İletişim genellikle görev odaklıdır. Hedefler ve sorumluluklar net bir şekilde aktarılır. Çoğu zaman yapısal ve bilgi aktarmaya dayalı bir iletişim tarzı benimsenir.
- **Empati Temelli Liderlik:** İletişim, duygusal bağlantılar kurmaya odaklanır. Lider, çalışanların ihtiyaçlarını aktif bir şekilde dinler, onların duygusal durumlarına saygı gösterir ve daha kişisel bir yaklaşım benimser.

Karar Alma Süreci

- **Genel Liderlik:** Karar alma genellikle rasyonel ve analitik bir süreçtir. Lider, organizasyonel hedeflere en uygun stratejiyi belirlemeye odaklanır ve duygular çoğunlukla göz ardı edilir.
- **Empati Temelli Liderlik:** Karar alma süreci hem mantıksal hem de duygusal faktörleri içerir. Lider, kararların çalışanlar üzerindeki olası duygusal etkilerini değerlendirir ve bu etkilere duyarlı davranır (Ashkanasy & Daus, 2005).

Çalışan motivasyonu, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için gösterdiği çaba ve kararlılığın sürekliliğini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışan motivasyonu, işletme hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynar; çünkü motive olmuş çalışanlar daha yüksek performans sergiler, yaratıcılıklarını ortaya koyar ve örgütsel bağlılık düzeyleri artar. Çalışan motivasyonunun sağlanmasında maddi ödüller, takdir edilme, kariyer gelişim fırsatları ve iş ortamındaki olumlu ilişkiler gibi faktörler etkili olabilir. Herzberg'in İki Faktör Teorisi'ne göre, çalışanların tatmini ve motivasyonu, hijyen faktörleri (örneğin, ücret, çalışma koşulları) ile motivatör faktörlerin (örneğin, başarı, sorumluluk) dengeli bir şekilde sağlanmasıyla artırılabilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışan motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirmesi hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel verimliliği artırmada temel bir gerekliliktir.

- **Genel Liderlik:** Motivasyon genellikle ödül ve ceza mekanizmalarına dayanır. Performans hedeflerini karşılayan çalışanlar ödüllendirilirken, hedeflerin gerisinde kalanlar için yaptırımlar uygulanabilir.
- **Empati Temelli Liderlik:** Motivasyon, bireylerin duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onlara destek sağlamakla geliştirilir. Empati temelli liderler, çalışanların duygusal refahına öncelik vererek onların içsel motivasyonlarını artırır (Kouzes & Posner, 2017).

Takım Dinamikleri ve İş Birliği

- **Genel Liderlik:** Takım dinamikleri genellikle hiyerarşik yapılar ve görev dağılımları üzerinden şekillenir. Lider, ekibi yönlendiren ve kontrol eden bir otorite figürü olarak görülür.
- **Empati Temelli Liderlik:** Takım dinamikleri, liderin empatik yaklaşımı sayesinde daha iş birliğine dayalıdır. Çalışanlar, liderin desteğini hissettiklerinde daha açık bir şekilde fikirlerini paylaşır ve ekip üyeleri arasında güçlü bir bağ oluşur (Humphrey, 2002).

Stres ve Kriz Yönetimi

- **Genel Liderlik:** Kriz dönemlerinde lider, stratejik kararlar alarak organizasyonu ayakta tutmaya odaklanır. Çalışanların duygusal durumlarına öncelik vermek yerine çözüm odaklı yaklaşır.
- **Empati Temelli Liderlik:** Empati temelli liderler, kriz dönemlerinde çalışanların duygusal yüklerini hafifletmeye çalışır. Bu liderlik tarzı, duygusal destek sunarak kriz sürecinin daha kolay aşılmasını sağlar (Ashkanasy & Daus, 2005).

Organizasyonel Kültür Üzerindeki Etkisi

- **Genel Liderlik:** Organizasyonel kültür, genellikle performans odaklı bir yapıya sahiptir. Lider, standartların korunmasını ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ön planda tutar.
- **Empati Temelli Liderlik:** Organizasyonel kültür, daha kapsayıcı, anlayışlı ve destekleyici bir yapıya bürünür. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının ve duygularının dikkate alındığı bir ortam yaratılır.

4.1. Avantajlar ve Dezavantajlar

Liderlik türleri, örgütlerin ve çalışanların ihtiyaçlarına göre avantajlar ve dezavantajlar sunar. Örgütsel liderlik, genellikle görev ve hedef odaklıdır; bu da sistematik bir yaklaşım ile belirlenen amaçlara hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmayı sağlar. Ancak, bu liderlik tarzı çalışanların duygusal ihtiyaçlarını göz ardı edebilir ve iş ortamında uzun vadede motivasyon kaybına yol açabilir (Bass & Riggio, 2006). Buna karşılık, empati temelli liderlik çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlama ve duygusal bağ kurma üzerine odaklanır, bu da çalışan bağlılığı ve tatmini artırır. Ancak, bu yaklaşım stratejik hedeflere yeterince odaklanmayı zorlaştırabilir ve örgütlerin daha geniş hedeflerini tehlikeye atabilir (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013). Her iki liderlik türü de farklı durumlarda farklı avantajlar sağlamakla birlikte, etkin bir liderlik yaklaşımı bu iki tarz arasında denge kurmayı gerektirir.

Örgütsel Liderlik	Empati Temelli Liderlik
Avantaj: Hedeflere ulaşmada sistematik ve etkili.	Avantaj: Çalışan bağlılığını ve tatminini artırır.
Dezavantaj: Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını göz ardı edebilir.	Dezavantaj: Stratejik hedeflere odaklanmayı zorlaştırabilir.

Kaynak: Yazar

5. Sonuç

Duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında DZ, liderlikte bilişsel zekayı (IQ) tamamlayan kritik bir unsurdur. Başarılı liderler, duygusal farkındalıklarını kullanarak çalışanlarını motive eder ve çatışma durumlarını yönetir. Araştırmalar, yüksek DZ'ye sahip liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek ekip üyelerinde güven ve bağlılık yarattığını göstermektedir (Dağlı, Silman ve Çağlar, 2010).

Empati, liderin çalışanların ihtiyaçlarını ve duygularını anlamasını sağlayarak karar alma süreçlerini iyileştirir. Özellikle kriz anlarında empatik liderler, çalışanlarıyla derin bir bağ kurar ve takım dayanışmasını artırır (Somuncuoğlu, 2005). Dolayısıyla empati bir motivasyon kaynağına dönüşmüş olur.

Araştırmalar duygusal zekanın öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetenek olduğunu vurgulamaktadır. Bu yetkinlik, bireyin sadece profesyonel yaşamında değil, kişisel yaşamında da başarıyı artırır (Geçikli, 2007). Mustafa Kemal Atatürk örneği, empati ve DZ'nin liderlikte nasıl somutlaştığını göstermektedir; Atatürk'ün liderlik vizyonu, ekip üyelerini etkileyerek milli mücadelede başarıya ulaşılmasına önemli katkı sağlamıştır.

İş yerlerinde DZ'yi teşvik eden liderler, açık iletişim, güven ortamı ve yenilikçiliği artırır. Duygusal zekanın yöneticiler tarafından etkili şekilde kullanılması, çalışan motivasyonunu artırırken, iş stresini azaltır (Acar, 2002).

Duygusal zekâ etkili liderlik için bilişsel zekadan daha güçlü bir başarı göstergesidir. Gerek duyguların yönetimi gerekse empatik yaklaşımlar, liderin insan odaklı bir yaklaşım geliştirmesini sağlar. Türk liderlik kültürü içinde de DZ'nin rolü büyüktür. Araştırmalar, özellikle empati temelli liderlik anlayışının çalışan memnuniyetini artırdığını ve kurum kültürüne olumlu katkılar sunduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ (DZ) liderlikte, bireyin duygusal farkındalığı ve sosyal becerilerini geliştirerek etkili yönetim sergilemesini sağlar. Goleman'ın

modeline göre liderlikte başarı, kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilere dayanır. Bu yetkinlikler, liderlerin çalışanlarla güven inşa etmelerine, karmaşık problemleri çözmelerine ve dönüşümcü liderlik sergilemelerine yardımcı olur. Literatür, özellikle yüksek DZ seviyesine sahip liderlerin ekip verimliliğini artırdığını ve çatışmaları daha etkin şekilde yönettiğini göstermektedir.

Liderlik aylayışı açısından ele alınan duygusal zekanın yönetim tarzları açısından ele alındığında daha çok insan odaklı yöneyim anlayışıyla örtüştüğü görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işte bulunma durumlarını ele alan Kalaycı' nın (2022) çalışmasında insan odaklı yönetim anlayışının görev odaklı anlayışa göre daha motive edici ve bağlılığı artırıcı etkisi olduğu görülmektedir. Bireylerin iş odaklı değil de merkezinde insan olmanın bulunduğu bir anlayışla çalışması yine empatik liderlikle sağlanabilecektir.

Empati temelli liderlik, özellikle insan odaklı bir yönetim anlayışı gerektiren alanlarda, çalışanlarla güçlü bağlar kurmayı ve güven temelli bir iş ortamı oluşturmayı mümkün kılar. Bu bağlamda liderlerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamaları ve karar alma süreçlerinde bu farkındalığı göz önünde bulundurmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Türkçe literatürden yapılan alıntılar, DZ'nin liderlik üzerindeki dönüştürücü etkisini destekler niteliktedir. Örneğin, Atatürk'ün liderlik yaklaşımı, yüksek DZ ve empatiye dayalı bir yönetim tarzının tarihsel bir örneği olarak sunulmaktadır.

Duygusal zekâ (DZ) ve empati temelli liderlik, modern liderlik anlayışında bilişsel zekâyı tamamlayan kritik unsurlardır. Bu yetkinlikler, liderlerin çalışanlarıyla daha güçlü bağlar kurmasını, ekip dinamiklerini geliştirmesini ve kriz durumlarında organizasyonel dayanıklılığı artırmasını sağlar. Türk liderlik kültürü ve Mustafa Kemal Atatürk örneği, DZ'nin liderlikteki önemini tarihsel bir bağlamda ele almaktadır. Çalışmalar, DZ'nin insan odaklı yönetim anlayışını desteklediğini, çalışanların iş memnuniyetini artırarak kurum kültürüne olumlu katkılar sunduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu liderlik anlayışı organizasyonlarda daha güçlü bir güven ortamı yaratırken, uzun vadede sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir.

- DZ ve empati temelli liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle Batı odaklıdır. Türk liderlik kültüründe bu kavramların etkisini daha derinlemesine inceleyen çalışmalara ihtiyaç vardır.
- DZ'nin ve empati temelli liderliğin farklı sektörlerdeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Örneğin, eğitim, sağlık ve teknoloji gibi sektörlerde bu liderlik tarzlarının sonuçlarının karşılaştırılması önemli bir katkı sağlayabilir.

- DZ ve empati temelli liderliğin organizasyonel performans üzerindeki uzun vadeli etkileri sınırlı şekilde ele alınmıştır. Özellikle ekonomik kriz veya pandemi gibi dönemlerde liderlik davranışlarının uzun süreli etkileri üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.
- DZ'nin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetkinlik olduğu bilirse de, bu süreci hızlandıracak en etkili eğitim modelleri üzerine sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.
- DZ ve empati temelli liderlik davranışlarının kadın ve erkek liderler üzerindeki farklı etkileri yeterince incelenmemiştir.
- DZ ve empati temelli liderliğin farklı kültürlerdeki uygulanabilirliği ve etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Özellikle Türk liderlik kültürü bağlamında kapsamlı nitel çalışmalar yapılabilir.
- Liderlikte DZ ve empatiyi geliştiren eğitim programlarının etkinliğini test eden deneysel çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle iş dünyasında uygulanabilir pratik araçlar geliştirilmelidir.
- Uzaktan çalışma düzeninin artmasıyla birlikte dijital ortamda DZ ve empati temelli liderlik becerilerinin nasıl etkili şekilde uygulanabileceği araştırılabilir.
- Sektörlere özel DZ uygulamalarının yanı sıra kriz, birleşme veya hızlı büyüme dönemlerinde empati temelli liderliğin rolü analiz edilebilir.
- Liderlerin DZ ve empatiyi iş yerlerinde etkili şekilde kullanabilmesi için uygulamalı rehberler ve araç setleri geliştirilebilir.
- Kadın ve erkek liderlerin DZ ve empati temelli liderlik yaklaşımlarının farklı bağlamlardaki etkilerini karşılaştıran çalışmalar teşvik edilmelidir.

Duygusal zekâ ve empati temelli liderlik, bireysel ve organizasyonel başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Literatürdeki boşlukları doldurmak ve önerilen alanlarda daha fazla çalışma yapmak, bu liderlik tarzlarının etkilerini daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlayacaktır. Uygulama odaklı yaklaşımlar ve kültürel farklılıkların dikkate alınması, bu liderlik modellerinin daha geniş bir bağlamda benimsenmesini destekleyecektir.

Son olarak, liderlerin DZ ve empatiyi geliştirmesi için pratik önerilere yer verilmiştir. Özellikle etkili iletişim, aktif dinleme ve empati pratiği gibi becerilerin, liderlerin duygusal zekâlarını artırmada önemli araçlar olduğu belirtilmiştir. Duygusal zeka ve empati temelli liderlik, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir başarı için vazgeçilmez unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2002). Örgütsel İklim ve Duygusal Zeka İlişkisi: Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Erişim: hacettepe.edu.tr
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452.
- Atkinson, R. L., & Hilgard, E. R. (1995). *Introduction to psychology*. Harcourt Brace College.
- Bariso, J. (2018). *EQ Applied: The Real-World Guide to Emotional Intelligence*. New York: HarperCollins.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Duygusal zekânın iş yaşamındaki rolü ve önemi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(1), 23–42.
- Dağlı, G., Silman, F., & Çağlar, M. (2010). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 22–46. Erişim: dergipark.org.tr
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 242–252.
- Epstein, S. (1998). *Cognitive-experiential self-theory: Implications for developmental psychology*. In D. Kuhn & R. S. Siegler (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 2. Cognition, perception, and language* (pp. 17–55). Wiley.
- Geçikli, F. (2007). *Duygusal Zekâ ve Yönetimde Başarı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Humphrey, R. H. (2002). *The many faces of emotional leadership*. *Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-5)
- Kalaycı, N. (2022). *Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığın Presenteizme Etkisi*, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora tezi.
- Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180-198. <https://doi.org/10.1177/1088868310377395>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- Muhakeme Dergisi (2020). Duygusal Zeka Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Liderlik Boyutu. *Muhakeme Dergisi*, 1(2), 55-78.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 3, pp. 184–256). McGraw-Hill.
- Rowe, W. G. (2005). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417910>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Somuncuoğlu, A. (2005). Duygusal Zeka ve Liderlik Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135), 68-75. Erişim: egitimvebilim.ted.org.tr
- Timuçin, A. (1994). *Felsefe sözlüğü*. Bulut Yayınları.