

## İçten Dışa: Öz Şefkat ve Şefkatli Liderlik

Zeynep Hatipoğlu<sup>1</sup>

Gülbeniz Akduman<sup>2</sup>

### Özet

Öz şefkat kişinin kendine nazik olması, kendisi ile empati kurması ve bir anlamda insanın kendisiyle dost olma becerisidir, kendinin en yakın dostu olmaktır. Zor zamanlarda, başarısız olduğunda veya kişinin kendisiyle ilgili hoşlanmadığı şeyler olduğunda yargılamadan, suçlamadan kendini kabul etmektir. Öz şefkat, daha fazla mutluluk, daha fazla yaşam memnuniyeti, daha iyi duygusal denetim ve bastırılmış bir öz eleştiri duygusu gibi ruhsal sağlık ve fiziksel sağlık ile olumlu ilişkisi pek çok araştırmada ortaya çıkmıştır. Şefkatle liderlik etmek, konumunu ve kaynaklarını başkalarına yardım etmek ve sorunları hafifletmek için kullanmak demektir. Şefkatli lider otorite değil, etki arayan, talep etmek yerine teşvik eden yapıdadır. Ekibin üyelerine çabalarını, becerilerini, yeteneklerini, anlayışlarını, tutkularını, coşkularını ve daha büyük bir iyilik için birlikte çalışmaya bağlılıklarını birleştirmeleri için yol göstermek şefkatli liderin ayırt edici özellikleridir. Şefkatli liderlik, liderlerin çalışanlarına karşı empatik, anlayışlı ve destekleyici bir yaklaşım sergileyerek onları güçlendirmeye odaklandığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımının bireyler, ekipler ve organizasyonlar için çalışan bağlılığını artırma, güven sağlama, işbirliğini teşvik etme, çalışan memnuniyetini artırma, tükenmişliği azaltma, kurum kültürünü güçlendirme ve sürdürülebilir ve etkili liderlik sağlama gibi çok çeşitli faydaları vardır. Geleneksel liderlik anlayışlarının, modern iş dünyasının karmaşık ihtiyaçlarına cevap vermede yeterli olmaması özellikle pandemi ve küresel krizlerin ardından sonra şefkatli liderliğin önem kazanan bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu bağlamda bu bölümün amacı şefkat, öz şefkat ve şefkatli liderlik kavramlarını ilgili alan yazını ışığında değerlendirmektir.

1 Doç. Dr., Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com , 0000-0002-9437-610X

2 Doç. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, gakeduman@fsm.edu.tr  
0000-0002-3256-982X

## GİRİŞ

Öz şefkat, kendimize karşı sahip olduğumuz olumlu bir tutumdur. İlk kez Kristin Neff (2003) tarafından tanımlanmış ve pozitif psikoloji literatüründe yerini almış olan kavramın öz şefkat, ortak insanlık ve farkındalık olmak üzere üç ayrı bileşeni olduğu belirtilmektedir. Öz şefkate sahip olmak, olumsuzluklar karşısında da bireyin kendisi ile affedici, kabul edici ve sevgi dolu bir ilişki kurabilmesini ifade eder. Duygusal zeka, empati, nezaket, bağışlama, şefkat, kabul, özgüven ve yargılamama gibi pek çok kavramla ilişkilendirilen öz şefkat son dönemde özellikle pandeminin getirdiği etki ile birlikte ayrı bir bakış açısıyla ele alınmakta ve literatürde daha geniş bir yer bulmaktadır. Bireysel olarak kişinin kendisine de hata yapma hakkı tanınması ve başkalarına davrandığı gibi kendisine de davranabilmesi öz şefkatin temel belirleyicileridir.

Öz şefkat üzerine yapılan araştırmaların sayısında yaşanan artış, bunun psikolojik iyi oluş hali için faydalarını göstermiştir (Zessin, vd. 2015; Kroshus, vd. 2021; Kotera ve Ting, 2021). Daha öz şefkatli bireyler daha fazla mutluluğa, yaşam memnuniyetine, motivasyona, daha iyi ilişkilere, daha güçlü fiziksel sağlığa, daha az kaygı ve depresyona sahip olma eğilimindediler. Ayrıca boşanma, sağlık krizleri ve akademik başarısızlık gibi stresli yaşam olaylarıyla başa çıkmak ve hatta travmayla mücadele etmek için gereken dayanıklılığı da sergilerler. Dolayısıyla öz şefkat yalnızca bireyin kişisel hayatının değil iş hayatının da önemli bir parçasıdır. Ancak işyerinde duyguların gösterilmesi bazı durumlarda zayıflık göstergesi olarak algılanmakta ve rekabetçi bir ortamda daha katı yaklaşımların gösterilmesi gerektiği fikrine inanan geleneksel yönetici profillerine halen önem verilmektedir. Oysa ki bugün geçmişten çok daha farklı bir dünyanın içerisinde ve özellikle yetenekli çalışan kıtlığının her geçen gün arttığı bir ortamda eski yönetim yaklaşımlarının sürdürülmesi organizasyonlarda beklenen dönüşümün önündeki en büyük engellerden biridir.

Son yıllarda iki disiplin değişen iş ortamında her konuyla ilişkilendirilmektedir. Bu iki disiplinden biri teknoloji, diğeri ise psikolojidir. Teknolojinin hayatın her yönünde yer aldığı herkes farkında olmakla birlikte psikolojinin etki ettiği alanlar hayatın içine daha yavaş girdiği için, özellikle kıdemli yöneticiler kendilerine yüklenen sorumluluğu kabullenmekte zorlanmaktadır. Çalışan davranışında tüm dünyada gözlenen farklılık yönetim anlayışında değişikliği zorunlu hale getirirken bu zorunluluk yeni bir kavram olarak şefkatli liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baltaş, vd. 2024). Liderin hem kendisine karşı göstereceği şefkat hem de çevresine yansıtacağı şefkatli yaklaşım organizasyonda daha güvende hissedilen bir atmosfer

oluşturulmasına, çalışan bağlılığının artmasına ve nihai olarak hedeflerin gerçekleştirilmesine doğrudan etki edecektir.

## 1. Öz Şefkat

Şefkat, bir kişinin diğer kişilerin acısını ve üzüntüsünü anlayarak (Lazarus, 1993) duygusunu paylaşmasını ifade eden bir kavramdır (Strauss vd., 2016). Şefkat kavramı duygusal, bilişsel ve motivasyonel olmak üzere birçok boyutu bünyesinde barındıran multifonksiyonel özelliktedir (Gilbert ve Procter, 2006).

Şefkat, ebeveyn parçamızın bir duygusudur, çocuklara ve yardıma muhtaç olduğunu düşündüklerimize hissedilir. Merhamet yetişkin parçamızın bir duygusudur ve kökeninde olgun sevgi vardır. Olgun sevgiye sahip insanlar koşulsuz sever, empati kurar, kendileri gibi davranır ve kişilerin kendileri olmalarına izin verir.

Şefkat sahibi insan diğer insanların duygularını bir gün ne hissettiklerini ve neden böyle hissettiklerini anlama yeteneğine sahiptir ve karşı taraf üzüldüğünde acısını ve üzüntüsünü kendi acısı ya da üzüntüsü gibi benimseyerek paylaşan kişidir (Barad, 2007). Şefkat insanların birbirini daha iyi anlamasını sağlarken aralarındaki iletişimi ve bağı da kuvvetlendirmektedir (Kanov vd., 2004). Şefkat kişinin kendi içinden gelir ve karşılık beklemeden gerçekleşir (Germer, 2009).

Şefkat kişinin hem kendine hem de diğer kişilere sunduğu olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleşmektedir (Kols vd., 2018). Kişinin kendine karşı sahip olduğu şefkate “öz şefkat” adı verilmektedir (Rubin, 2013). İngilizce karşılığı “Self compassion” olan öz şefkat kavramı ilgili alan yazında öz duyarlılık (Abacı vd, 2007; Akın, 2009; Alp, 2012) ve öz anlayış (Yılmaz, 2009; Sarıcaoğlu, 2011; Bolat, 2013; Özyeşil, 2011; Deniz vd., 2012) gibi farklı kavramlarla eş anlamlı olarak nitelendirilmektedir. Öz şefkat kişinin kendine anlayış göstermesini içerirken narsizm seviyesine varan, kişinin sadece kendini üstün ve değerli gören bir seviyesinde değildir (Bayar, 2016). Herşey de olduğu gibi öz şefkat de de önemli olan seviyedir, kişi kendiyile ilgili herşeyi şefkatle kabul edip, olumluya çevirmek için çabalamazsa öz şefkat yerini gamsızlığa bırakmaktadır (Neff vd., 2005).

İşyerinde şefkat, işyerlerinde ilişkisel bakış açlarına artan odaklanma ve çalışanların refahı için örgütsel bağlamlarda ilişkilerin önemi (Allan, vd., 2015) ile doğrudan örtüşmektedir. Dutton vd. (2014), şefkatin kişisel, ilişkisel ve örgütsel bağlamlarda mevcut olduğunu öne sürmüş ve kişilerarası şefkatin yalnızca ihtiyaç duyanları değil tüm paydaşları etkileme potansiyeline sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalar, iş yerinde başkalarından şefkat

gören kişilerin minnettarlık ve azalmış kaygı gibi olumlu duygularda artış olduğunu ve örgüte bağlılıkta iyileşme olduğunu göstermiştir (Grant, vd. 2008; Lilius vd., 2008). İlgi çekici olan, şefkatli bireylerin başkalarına yardım ederken kişisel olarak da daha fazla şefkat hissetmeleri, şefkatli bir kişi olarak daha fazla sosyal kimlik edinmeleri (Grant vd., 2008) ve kendilerini daha etkili liderler olarak algılamalarıdır (Melwani, vd. 2012). Kuruluşlarda gözlemlenen şefkat, gurur ve minnettarlık gibi daha yüksek düzeyde paylaşılan olumlu duygu, daha fazla kolektif bağlılık ve daha düşük işten ayrılma oranları (Grant vd., 2008; Lilius vd., 2008) açısından olumlu sonuçları teşvik etmektedir. Ayrıca iş arkadaşlarının gösterdiği şefkat, işteki duygusal bağların iyileştirilmesini kolaylaştırırken çalışanların performansını da artırmaktadır (Di Fabio ve Saklofske, 2021).

Öz şefkat Budist psikolojisinden türetilmiş bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle şefkat, Paul Gilbert ve Budist rahip Choden tarafından, kişinin kendisinde ve başkalarında acıya karşı bir duyarlılık ve bunu hafifletmeye, engellemeye çalışma taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Gilbert, 2018). Ancak, Budist düşünce de benlik fikri reddedildiği için Batı kültürleri şefkati çoğunlukla başkalarına gösterilen bir anlayış olarak benimsemiştir (Varela vd. 1991). İlk kez 2003 Kristin Neff tarafından ifade edilen öz şefkat bilimsel literatürde Budist felsefe dışında ele alınarak seküler terimlerle kavramsallaştırılmıştır. Neff'e (2011) göre acı, kişinin kendi hatası olmadan ortaya çıktığında ve hayatın dış koşullarının katlanılması zor olduğunda kişinin kendisine karşı şefkatli olması kolaylaşır. Ancak acı bireysel hatalardan, başarısızlıklardan veya kişisel yetersizliklerden kaynaklandığında öz şefkat de aynı derecede önemlidir. Öz şefkat, birbiriyle örtüşen ve karşılıklı olarak etkileşime giren üç ana bileşeni içerir: Öz şefkat ve öz yargılama, ortak insanlık duyguları ve izolasyon, farkındalık ve aşırı özdeşleşme. Kendine acıma, sert bir şekilde eleştiri yerine anlayışla yaklaşma; hayatın içinde olumlu ve olumsuz deneyimlerin olabileceğini ve bunlara takılı kalmadan nasıl yönetmesi gerektiğini düşünmesi öz şefkat yansımalarıdır. Bir kişi her ne kadar insan olmanın bir gereği olarak başkalarına karşı nazik ve duyarlı olmaya özen gösteriyor olsa da kendine karşı aynı özeni gösterememekte ve sert olabilmektedir (Yıldırım, 2018). Öz şefkat, sert bir şekilde eleştirel veya yargılayıcı olmaktan ziyade kişinin kendisine karşı şefkatli ve anlayışlı olma eğilimini ifade eder. Kişisel kusurlar ve yetersizlikler nazik, anlayışlı bir şekilde ele alınır ve bireyin kendisine karşı kullandığı dilin duygusal tonu yumuşak ve destekleyicidir. Yetersiz olma inancıyla kendini acımasızca eleştirmek yerine, öz şefkatli olmak her insanın kusurlu olduğu gerçeğini kabul etmek anlamına gelir. Benzer şekilde, dış yaşam koşulları zor olduğunda, öz-şefkatli insanlar,

olaya katlanmak ve kabullenmek yerine kendilerine duygularını yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir anlayış sunmak için içlerine yönelirler (Neff, 2011).

Öz şefkat temelde, işler ters gittiğinde kişinin kendisine karşı nazik davranabilmesidir. Örneğın, başarısız olma veya kritik bir hata yapma durumunda öz şefkatli insanlar kendilerine daha fazla nezaket, özen ve şefkatle yaklaşırken ve öz şefkati düşük olan insanlara göre daha az öz eleştiri ve öfke hissetme eğilimindedir. Öz şefkat ayrıca, işler ters gittiğinde kendine karşı eleştirel olmaktan ziyade güvenerek hareket etmeyi de içermektedir (Gilbert, vd. 2004). Kendine nazik davranmak, kendine duygusal olarak bir mola vermek için zaman ayırmak veya olumlu, cesaretlendirici ve affedici içsel konuşmalar gibi zihinsel nezaket eylemleri gibi açık eylemlerle de kendini gösterebilir. Öz şefkatin ikinci özelliğı olan ortak insanlık, kişinin deneyimlerinin ne kadar acı verici olursa olsun ortak insan deneyiminin bir parçası olduğunu kabul etmesidir. İnsanların başarısız olduklarında, kayıp veya reddedilme yaşadıklarında, aşağılandıklarında veya diğer olumsuz olaylarla karşılaştıklarında, gerçekte herkes sorunlarla karşılaşp acı çekerken, deneyimlerinin kişisel ve benzersiz olduğunu hissetmeleridir. Kişinin deneyimde yalnız olmadığını fark etmesi, insanların izolasyon duygularını azaltır ve yaşanan durumun daha kolay üstesinden gelinmesine yardımcı olur. Öz şefkatin üçüncü özelliğı ise, kişinin duygularına kapılmaması için durumuna dengeli bir bakış açısıyla ve farkındalıkla yaklaşmasını içerir. Olumsuz deneyimlerle karşı karşıya kalındığında, öz şefkati düşük olan kişiler durumun olumsuzluğuna odaklanma ve duygularında kaybolma eğilimindedirler. Bunun aksine, stres karşısında farkındalığını koruyabilenler durumla daha başarılı bir şekilde başa çıkarlar. Neff (2003), farkındalığı öz şefkatin temel bir bileşeni olarak tanımlamış ve kişinin duygularının farkında olmasının kendine şefkat göstermesi için önemli olduğunu ileri sürmüştür ve bu durumun benlik saygısını da ifade ettiğini belirtmiştir (Brown ve Ryan, 2003; Allen ve Leary, 2010).

Öz şefkat kişinin kendine acıması değil kendine anlayış ve empati göstermesini ifade eden bir kavramdır (Golstein ve Kornfield, 1987). Kendine acıyan bir kişi yaşanan olumsuzluk karşısında “Neden benim başıma geldi diye sorgularken, öz şefkat sahibi kişi “Bu olumsuzluğu nasıl aşabilirim” diye düşünerek çözüm bulmaya çalışır. Kendine acıyan kişi yaşanan olumsuzluk ya da başarısızlığın sorumlusu olarak kendini görür, bunları çözecek gücü kendinde bulamaz ve çoğu zaman bunları görmezden gelir (Ottenbreit ve Dobson, 2004). Bir anlamda gözü kör olan bir kişinin görmemesi gibi başarısızlık ya da olumsuzluğu görmez. Bu tutum sorunları çözmek yerine büyütür ve kişiyi zamanla daha fazla yıpratır. Buna karşın öz şefkatli kişi yaşanan olumsuzlukları hayatın doğal bir parçası ve insan olmanın gereğı

olarak görür (Neff, 2003). Öz merhamet kendini teselli etmek değil olanı kabul edip seçenek bulmaya yönelmek ve kendine sevdiklerine davrandığın gibi davranmaktır.

Bireysel olarak sağlıkla ilgili zaman, kaynaklara erişim, bilgi ve motivasyon gibi seçimler önemli olmakla birlikte sağlıklı bir yaşam için yalnızca bu seçimler yeterli değildir; yakın zamanda yapılan araştırmalara göre sağlıklı bir yaşam tarzında önemli olduğu belirlenen bir faktör öz şefkattir (Bluth ve Neff, 2018; Dunne vd., 2018). Öz şefkat, daha fazla mutluluk, daha fazla yaşam memnuniyeti, daha iyi duygusal denetim ve bastırılmış bir öz eleştiri duygusu gibi ruhsal sağlık ve fiziksel sağlık ile olumlu ilişkisi pek çok araştırmada ortaya çıkmıştır (Barnard ve Curry, 2011). Öz şefkatin kronik ağrısı olan bireylerde acı, öfke, gerginlik ve duygusal sorunların seviyelerinin azalmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Germer, 2009; Barnes vd. 2018; Guertin vd. 2018). Öz şefkatin kişinin sağlığını önemseme ve kendisi ile ilgilenme konusundaki kontrol algısına ilişkin bir meta-analitik çalışmada, öz şefkati yüksek katılımcıların hedef odaklı sağlık davranışlarını benimseme ve sağlıkları ile ilgili düzenli takip yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Biber ve Ellis, 2019). Dolayısıyla öz şefkatin kişinin dengeli bir şekilde öz bakımına odaklanmasına katkı sağladığı ve bedensel, zihinsel sağlığı üzerinde olumlu etkilerin ortaya çıktığı, yalnızca ciddi sağlık sorunları olan bireyler için değil, aynı zamanda sağlıklı bireyler için de büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Özellikle stres yönetimi tekniklerini kullanmak ve kendini tanıyarak öz denetimi sağlayabilmek hem olumlu hem de olumsuz duyguların sağlıklı bir şekilde deneyimlenmesini ve dengelenmesini sağlamaktadır (Mantzios ve Egan, 2017; Sirois vd. 2015; Allen ve Leary, 2010).

Öz şefkatin olumlu etkisi sağlığı geliştirici davranışlarla güçlü bir pozitif ilişkiye sahiptir (Holden, vd., 2021). Ayrıca, öz şefkatin sıkıntılı deneyimlere karşı etkili bir direnç kaynağı olduğu ve böylece bireyler ne kadar öz şefkatli olurlarsa, başarısızlık, reddedilme veya utançla karşılaştıklarında o kadar az zorlandıkları gözlemlenmiştir (Leary vd., 2007). Diğer çalışmalar öz şefkati daha az erteleme davranışı, başarı odaklı hedefler yerine uzmanlaşma odaklı hedefler ve kendini geliştirmeye yönelik daha yüksek bir motivasyon ile ilişkilendirmiştir (Williams vd. 2008; Breines ve Chen, 2012).

Öz-şefkat, kendini beğenme, umursamaz bir tutum takınma, kendini çevreden izole ederek kendi ihtiyaçlarına odaklanma değildir. Öz şefkati yüksek olan kişiler kendilerini de çevrelerindeki diğer insanları da sever ve kendilerine verdikleri değer kadar onlara da değer verirler (Aktaş ve Şahin, 2018). Bireyin öz şefkat düzeyini anlayabilmesi için kullanabileceği en basit yöntem zorluklar karşısında nasıl davrandığına bakmasıdır. Zor

durumlara verilen tepkiler genelde üç farklı başlık altında incelenebilir: Birincisi soruna ve bunun kişisel iyilik haline yönelik tehdide ilişkin değerlendirmedir. Başarısızlık, reddedilme, sağlık sorunu, iş kaybı veya basit bir sorunla uğraşılırken bile duygusal sıkıntının bir kısmı, çerçevelemeye ve olayın olumsuz değerlendirilmesine dayanmaktadır. İkinci adım ise bireyin problemle başa çıkma becerilerine dönük değerlendirmesidir. Sorunu duygusal olarak çözemeyeceğini düşünenler, o sorunu çözebileceğini düşünenlerle kıyaslandığında daha fazla üzüldükleri görülmektedir. Üçüncü adımda eleştiri ve suçluluk duygusu karşımıza çıkmaktadır. Sorunlar ortaya çıktığında, genellikle oynanılan rolde ne ölçüde sorumluluk alındığı ve bunun kişisel olarak ne ifade ettiği üstünde durulur. Genellikle sorunun kişisel yetersizliklerden veya kontrolsüz davranılmasından kaynaklandığı düşünülüyorsa daha fazla sıkıntı yaşanmaktadır. Doğal olarak, kişinin sorumluluğu dikkate alması önemlidir ancak sorumlulukları adil bir şekilde değerlendirmede birey kendini suçlamaya, eleştirmeye ve hatta cezalandırmaya başlayabilir. İnsanın kendisine uyguladığı zulüm yaşadığı sorunun çözmekten çok gücünü azaltır ve asıl sorunun yol açtığı sıkıntıyı da artırabilir. Öz şefkat ise bu üç sorunlu alandaki problemlerin çözümüne katkı sağlamaktadır (Sayar ve Yavuz, 2023).

Uzun süren psikolojik araştırmalar kaçınılmaz endişeler, pişmanlıklar ve üzücü deneyimlerin karşısında yaşam doyumunun, bu durumların kaçınım yaşadığına ve hatta yoğunluklarına bile değil, onlarla nasıl baş edildiğine bağlı olduğunu göstermektedir. İçine atıp olumsuz düşünerek davranışların bu olumsuz duygular tarafından yönetilmesine izin mi verildiği, yoksa duruma şefkatle, merakla ve hiçbir başarısızlık veya pişmanlık duyulmadan kabulle mi yaklaşıldığı asıl önemli etkiye neden olmaktadır. İngiltere’de araştırmacılar, binlerce kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada bütün “Mutlu alışkanlıklar” içinde daha tatmin edici bir hayatın anahtarı olarak kendini kabul etmenin, genel tatmin hissiyle en güçlü şekilde bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Fakat aynı çalışma insanların geliştirmek için en az çabaladıkları alışkanlığın da bu olduğunu göstermiştir. Katılımcılar başkalarına karşı verici ve yardımsever olmak konusunda iyi olduklarını söylemiş ancak kendilerine karşı ne sıklıkla nazik oldukları sorulduğunda katılımcıların neredeyse yarısı kendine on üzerinden beş veya daha az puan vermiştir. Katılımcıların yalnızca yüzde beşi kendini kabul konusunda kendisine on puan vermiştir (David, 2018).

Öz şefkatin psikolojik iyi oluş haliyle de yakın ilişkisi vardır. Huppert’a (2009) göre psikolojik iyi oluş, insan yaşamının genel olarak iyi gidişiyile ilgilidir. Etkili çalışma ve iyi hissetmenin bir birleşimini oluşturmaktadır. Sürdürülebilir iyi oluş, kişilerin kendilerini her zaman iyi hissetmelerini



gerektirmez. Üzüntü, başarısızlık, hayal kırıklığı gibi acı verici duygular da hayatın akışı içinde normaldir ve acı verici, olumsuz bu duyguların yönetilmesi uzun vadeli iyi oluş halini desteklemektedir. Öz anlayışın yani kişinin kendisine karşı gösterdiği merhameti kendisine de göstermesi ve umutlu bir bakış açısıyla geleceğinin bugününden daha iyi olacağına dair inanca sahip olması bireyin iyi oluş hallerinin birer göstergesidir (Uğurlu, 2020).

Öz şefkat sahibi kişi sahip olduğu şefkati çevresindeki kişilere de gösterir. Sosyal çevresine karşı da anlayışlı, duyarlı ve empatik davranış sergiler (Crocker ve Canevello, 2008). Öz merhametin öz nezaket, affetme ve anı yaşama olmak üzere üç temel bileşeni vardır (Neff, 2003).

### 1.1. Öz Nezaket

Öz nezaket kişinin kendine diğer kişilere davrandığı gibi nazik, anlayışlı ve sabırlı yaklaşmasını ifade eden bir kavramdır (Neff ve Vonk, 2009). Öz nezakete sahip bir kişi kendine iyilikle, sevgiyle ve nazik yaklaşır. Hatasız kul olmayacağını bilir.

Öz nezaket sahibi bir kişi olumsuzluklar ve zorluklarla karşılaştığında sakinliğini korur, olumsuz düşünmek ve kendini yargılayıp suçlamak yerine gerekli psikolojik ve bilişsel desteği kendine vererek, şefkatli yaklaşır. Bunun sonucunda da yaşadığı zorluklar ve olumsuzluklar karşısında kolaylıkla yıkılmaz ve mutsuz olmaz (Neff ve Costigan, 2014).

### 1.2. Affetme

Öz şefkatli insanlar tüm insanların hata yapabileceğini bilir ve hataların affedebileceğine inanır (Neff ve Pommier, 2013).

### 1.3. Anı Yaşama

Anı yaşamak, kişinin yaşadığı anda olumlu ya da olumsuz ne varsa ona odaklanarak zamanın ruhunu yaşamasını ifade etmektedir (Germer ve Neff, 2019). Anı yaşamak yaşanan olumsuzluğu ya da zorluğu yok saymadan kabullenip yaşamayı sonrasında da kendini yargılamadan şefkatle yaklaşarak sorunu çözmeyi içerir (Neff vd., 2007).

## 2. Psikolojik Kuramlar Açısından Öz Şefkat

Psikolojik kuramlar açısından incelendiğinde öz şefkat psikanalitik, ilişkisel kültürel, bilişsel davranışçı ve insancıl kuramla ilişkilendirilerek açıklanmaktadır.



## 2.1. Psikanalitik Kuram

Psikanalitik kurama göre, insanlar öz Őekatin boyutları olan öz nezaket ve anı yaşamayı ancak çocukluk dönemindeki “ben” ve “ben değil” ayırımını yapmaya başladıktan sonra gerçekleŐtirmektedirler. Kişi kendini ve diğerlerinin tanıdıktan sonra çevresiyle sağlıklı bağlar kurabilmekte, öz Őekfat duygusunu deneyimleyebilmektedir (Winnicott, 1953). Bu bağlamda psikanalitik yaklaşım öz Őekfati barındarın bir kuramdır.

## 2.2. İlişkisel Kùltürel Kuram

İnsanların güncel olarak yaşadıkları sorunlarının kökeni çocukluk döneminde yaşananlara dayanmaktadır. Kişinin çevresiyle iliŐkileri pozitif ve etkin değilse hem kendine hem de diğer kişilere Őekfatli yaşamamaktadır. Bir kişi hem kendisi hem çevresinde olan biten olayları yargımlarken empati kurarsa Őekfatli yaklaŐımın temeli atılmış olur (Jordan, 2017). Kişinin Őekfatli yaklaşımı ilişkisel kuram temellidir.

## 2.3. Bilişsel Davranışçı Kuram

İnsanlar çocukluklarında kendilerine bakım veren kişilerden öğrendikleri gerçekçi ya da gerçekçi olmayan yaklaŐımlarla hayata bakış açılarını geliştirmeye baŐlarlar. Çocukluktan yetiŐkinliđe gelişim sürecinde olan biteni ve olayları kabul edip sorumluluk almayı öğrenmek ve öz Őekfat sahibi olmak konusunda geliŐirler öz Őekfate çocukluktan itibaren geliŐen bir kavramdır. Olanların sorumluluğunu almak, kendini suçlama ve çözüme yöneltme davranışı çocukluktan itibaren geliŐmeye baŐlar bilişsel davranışsal kuramda kişilerin başlarına gelen olaylardan sorumlu olduğunu ve olayları değerlendirirken bilişsel çarpıtmalar ve otomatik düŐüncelerden kaçınılması gerektiğini savunur. Bu bağlamda öz Őekfat ve bilişsel davranışçı kuram zorluklar ve olumsuzluklara karşı tutum ve yaklaşım aısından aynı yaklaşıma sahiptir (Kurtoğlu ve Başgil, 2021).

## 2.4. İnsancıl Kuram

İnsancıl kuram kişinin kendini olumlu ve olumsuz yanlarıyla tanıyıp kabul etmesi gerektiğini savunur. Aynı yaklaşımla öz Őekfate kişinin kendine sevgiyle, olumlu ve nazik yaklaşarak davranmasını savunmaktadır. (Rogers, 1967). Bu bağlamda insancıl yaklaşımı öz Őekfat aynı yaklaşıma sahiptir.

## 3. Őekfatli Liderlik

Liderlik her dönemde akademik çalıŐmalara konu olmuŐ ve sürekli yeni bir bakış aısıyla ele alınmıŐtır. Liderliği tarihsel olarak ele alındığında

özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı şeklinde genel bir süreç izlenmektedir. Liderlik özelliklerini dikkate almadan yürütülen ilk çalışmalar olumlu sonuç vermemiştir. 1960'lı yılların sonunda gerçekleştirilen yirmi araştırmanın incelendiği bir çalışmanın sonucunda seksene yakın liderlik özelliğinin tanımlandığı ancak bunlardan yalnızca dört-beş tanesinin yaygın olduğu saptanmıştır. Genel sonuç ise birçok lider “Diğer kişilerden farklıdır”. Ancak liderlerin kendilerine has özellikleri incelemeyen incelemeye büyük farklılıklar gösterir. Dolayısıyla özellikler yaklaşımının bu belirsizliğini dikkate alan araştırmacıların ikinci aşamada ele aldıkları konu davranışsal yaklaşım olmuştur. Lideri çalışan odaklı ve üretim odaklı olarak inceleyen çalışmalarda ise içinde bulunulan koşulların liderin başarısını etkilediği ve gerektiğinde çalışan; gerektiğinde ise üretim odaklı anlayışı belirleyebilen liderlerin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Robbins ve Judge, 2012). Bu yaklaşım durumsallık yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Liderlikte durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik tarzının duruma/koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Birçok durumsal liderlik teorisi, etkin liderlerin esnek ve öngörü sahibi olması gerektiğini ileri sürmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre liderler, tarz ve davranışlarını mevcut duruma uygun hale getirmelidir. Ancak bu kolayca başarılabilir bir iş değildir. Belli bir duruma uyacak farklı tarzların seçimi ve uygulanması, liderlerin yoğun çaba sarf etmesini gerektirir. Bu çabayı sarf etmek ise liderin duygusal zekasına bağlıdır (Mcshane ve Von Glinow, 2016).

Duygusal zeka kavramı ilk olarak 1990 yılında araştırmacılar John Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya atılmış ancak daha sonra psikolog Daniel Goleman tarafından popülerleştirilmiştir. Daniel Goleman (1996) tarafından 188 şirketteki yetkinlik modellerinin incelendiği ve hangi kişisel yetkinliklerin bu kuruluşlarda üstün performansın itici gücü olduğunu analiz etmeye yönelik araştırmalarının sonucunda yetkinlikleri üç kategoriye ayırmıştır: Muhasebe ve iş planlaması gibi saf teknik beceriler; analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetiler; başkalarıyla birlikte çalışabilme ve değişime öncülük etmede etkinlik gibi duygusal zeka içeren yetkinlikler. Dikkat çekici bir bulgu olarak teknik beceri farklılıklarının ihmal edilebilir önem taşıdığı en üst kademelerde duygusal zekanın gittikçe önemi artan bir rol oynadığını gözlemlenmiştir. Üst düzey liderlik konumlarında parlak performans sahiplerini vasat performanslı liderlerle karşılaştırdıklarında, profillerdeki farklılığın yaklaşık yüzde doksan oranında bilişsel yetilerden çok duygusal zeka faktörlerine bağlandığı belirlenmiştir (Goleman, 2018).

Duygusal zeka dört ana boyutta ele alınmaktadır (Goleman, 2018; Brackett ve Salovey, 2006): Öz farkındalık, öz düzenleme, empati ve sosyal beceriler. Öz farkındalık insanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini,

ayrıca bunun başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etmek yeteneğidir. z düzenleme yıkcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneğidir ve hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlıktır. Empati başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneğidir ve insanlara duygusal tepkilere göre davranabilmeyi ifade etmektedir. Sosyal beceriler ise ilişkileri yürütmede ve geniş bir sosyal evre oluşturmada ustalaşmaktır. Bu beceriye sahip kişilerin girdikleri her ortamda diğer kişilerle ortak bir zemin bulma ve yakınlık sağlama yetenekleri dikkat çekicidir. Duygusal zeka becerilerinin eksikliği genellikle işyerinde çatışmalara ve yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Genellikle duyguları tanıma veya kavrama yetersizliğinden kaynaklanan düşük duygusal zekanın en yaygın göstergelerinden biri duyguları yönetme ve ifade etme zorluğudur. Eğer yöneticinin duygusal zeka düzeyi düşükse işyerinde diğer kişilerin endişelerini uygun şekilde kabul etmekte zorlanabilir veya aktif dinleme becerisi sergileyemez.

Duygusal zeka tüm boyutlarıyla öz şekfat ile yakından ilişkilidir. z şekfat ve duygusal zeka, karşılıklı etkileşime sahip iki önemli özelliktir. z şekfatlı bir birey, olumsuz duyguları daha olumlu bir algıya dönüştürerek mevcut durumu hakkında net bir anlayış kazanır ve kendisine veya çevresine daha uygun olabilecek şekilde faaliyetleri yönetebilir. Bireyin etkili bir öz yönetimle dünyaya nasıl bir katkıda bulunduğu, kendisinin ve çevresindekilerin görüş ve duygularına ne kadar duyarlı olduğu, gelişmiş bir ilişkiye sahip olup olmadığı ve kişisel, gelişimsel ve duygusal sorunlara bir çözüm bulmak için kendini eleştirme isteği açısından nasıl bir yaklaşımı olduğu hem öz şekfatın hem de duygusal zekanın ortak göstergeleridir. Dolayısıyla z şekfati zayıf bir liderin başkalarına şekfatle yaklaşması, empati kurması ve sosyal zekasıyla ne çıkması mümkün değildir (şenyuva, vd., 2014).

Çoğu zaman, liderlerin kendileri ve kuruluşları için iddialı hedefler ve yüksek standartlar belirlemeleri beklenir. Mükemmeliyet arayışlarına yakın olan bu yüksek standartlar, büyük ölçüde öz eleştiri ile mi yoksa öz şekfatle mi ilişkili olup olmadıklarına bağlı olarak, uyarlanabilir veya uyumsuz olabilirler (Dunkley vd., 2006). Uyarlanabilir mükemmeliyetçilik düzeyleri yüksek olan kişiler, yüksek standartlara ve hedeflere sahiptir, ancak başarılı olmadıklarında çok az öz eleştiri yaparlar. Öte yandan, özeleştirel mükemmeliyetçilik olarak da adlandırılan uyumsuz mükemmeliyetçilik, uyarlanabilir mükemmeliyetçiliğin yüksek standartlarını içerir, ancak aynı zamanda yüksek düzeyde öz eleştiri ve hatta utançla ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır (Dunkley vd., 2006; Gilbert, 2015). Uyarlanabilir mükemmeliyetçiliğin sağlık ve iyi oluş hali ölçümleriyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur Uyarlanabilir mükemmeliyetçiliğin aksine, kendini eleştiren

mükemmeliyetçilik, sorunlardan kaçınma ve izole bir şekilde çalışma eğilimi de dahil olmak üzere önemli psikolojik yüke yol açmaktadır. Liderlerin öz şefkat konusunda zayıf olmaları aşırı eleştirel bir tutumla hem kendilerinde hem de çevrelerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır (Bieling vd., 2004).

Öz şefkat liderlerin günlük rutinleri içerisinde etkili bir kaynaktır çünkü zorlu bir durumun daha olumlu bir yaklaşımla yeniden çerçevelenmesini ve liderlik rolündeki zorluklarla ilgili olarak kendilerine karşı nazik ve anlayışlı olmalarını mümkün hale getirmektedir (Gnilka vd, 2017). Dolayısıyla öz şefkatli bir lider “Liderlik zordur” düşünceleri yerine “Zorluklar liderlik rolünün normal bir parçasıdır” şeklinde yeniden yapılandırılabilir (Deepak, 2019). Öz şefkat liderlerin korku düzeyini azaltarak imajlarına yönelik tehdit algılarını da hafifletecektir. Lider rolüyle ilişkili risklerin kabullenilmesi ve liderlere kuruluştaki değerlerini hatırlatarak onları bu rolle daha da yakından özdeşleşmeye motive edecektir (Lanaj vd, 2022).

Geçmişte bir norm olan, insanlara işlerini nasıl yapmaları gerektiğini net talimatlarla ortaya koyan, çalışanların sesini dikkate almayan, kontrolün yüksek düzeyde olduğu otokratik liderlik bugün yerini işbirlikçi ve insan odaklı yaklaşıma bırakmak zorunda kalmıştır. Özellikle dijitalleşmenin etkisi ile ortaya çıkan farklı çalışma şekilleri liderin kontrolcü yaklaşımından ziyade destekleyici ve işbirlikçi olmasına yönelik beklentilere neden olmuştur. Ancak bugün sert liderlik özellikleri yerini yumuşak liderlik becerilerine bırakırken başarının “içten desteklenmesi gerektiği” daha iyi anlaşılmiş ve bugünün liderleri görev odaklı olmaktan çıkıp insana odaklanmaya yönelmiştir. Bu noktada son yıllarda karşımıza şefkatli liderlik olarak ifade edilen bir kavram çıkıyor. Yakın zamana kadar birlikte kullanılması dahi düşünülemeyen bu iki kelime; tıpkı “Ying-Yang” felsefesinde olduğu gibi “Teknoloji-insanlık”, “Bilim-maneviyat”, “Çalışmak-eğlenmek” arasında dengeyi kuracak şekilde birlikte anılıyor. Burada asıl konu, iki uçtan birinin ağır basması değil liderin şahsında dengelenmesidir. Şefkatli liderlik ise çözümde aktif rol almak için empatinin ötesine geçerek sorunu tanımayı, başkalarının neler yaşadığını anlamayı ve ardından değişimin bir parçası olmaya yardım etmeyi gerektirir. Şefkatle liderlik etmek, konumunu ve kaynaklarını başkalarına yardım etmek ve sorunları hafifletmek için kullanmak demektir. Şefkatli lider otorite değil, etki arayan, talep etmek yerine teşvik eden yapıdadır. Ekip üyelerine çabalarını, becerilerini, yeteneklerini, anlayışlarını, tutkularını, coşkularını ve daha büyük bir iyilik için birlikte çalışmaya bağlılıklarını birleştirmeleri için yol göstermek şefkatli liderin ayırt edici özellikleridir (Aksoy, 2021).

Fernandez ve Stern'e (2024) göre son on beş yılda yapılan çalışmalar öz şefkatli liderliğin sağladığı faydaların birkaç önemli liderlik becerisiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir:

- Duygusal Zeka: Çalışmalar, öz şefkati benimseyen kişilerin daha yüksek duygusal zekaya sahip olduklarını, telaş anında daha sakin kalabildiklerini ve gün içinde mutluluk ve iyimserlik duygularını daha çok yaşadıklarını göstermektedir.
- Dayanıklılık: Kristen Neff'in ve diğer araştırmacıların çalışmaları, öz şefkatli insanların standartlarının öz şefkati olmayan insanlar kadar yüksek olduğunu gösteriyor. Fakat öz şefkate sahip olmayan kişilerin, bu standartları karşılayamadıklarında boş yere ve faydasız bir şekilde kendilerine yüklenmeye daha meyilli olduklarını ortaya koyuyor. Öz şefkat; aksiliklerin aşılmasına, işlerin açıklık kazanmasına ve üretken bir şekilde ilerlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Gelişim Zihniyeti: Neff ve meslektaşlarının yürüttüğü çalışmalar, öz şefkati yüksek bireylerin kişisel gelişime daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu bireyler, zorluklardan kaçmak yerine hedeflerine ulaşmak için belli başlı planlar yapma eğilimindedirler.
- Namus: Araştırmalar, öz şefkatle vicdan ve sorumluluk duyguları arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Böylece, öz şefkati olan liderler zorlu kararlar alırken dahi sorumlu ve ahlaklı hareket etmektedir.

Ancak liderlerin öz şefkatli yaklaşımlarının önünde bazı engeller ortaya çıkabilmektedir. İş yerinde duygular göstermek ve insanlara şefkatle yaklaşmak zaman zaman bir zayıflık göstergesi olarak algılanabilir. Wasylyshyn ve Masterpasqua (2018) liderlerin öz şefkatine olumsuz etki yaratabilecek bazı temaları şu şekilde sıralamışlardır:

- Savunmasızlık Korkusu: Öz şefkatin zayıflık, gevşeklik ve/veya rakipler karşısında kazanmak için gerekli saldırganlığın eksikliği ile eşdeğer kabul edilmesi.
- Ego İdealleri: Rakiplerinden farklı, keskin fikirli, güçlü ve dirençli lider olarak kabul edilme egosunun idealize edilmesi.
- Organizasyonun Kültüründe Kabul Gören Liderlik Davranışına Uyum Kaygısı: Organizasyon içerisinde üst yönetim kadrolarının yerleşik liderlik davranış normlarına uyum sağlayarak yükselebile inancı.

- İş ve Özel Hayatı Birbirinden Farklı Kabul Etme Eğilimi: Hayatı bir bütün olarak değil bölümlere ayırarak ele almanın daha faydalı olacağı inancı ile iş yerinde daha katı bir tutum sergileme ancak aile üyeleri ve yakın arkadaşlarla duygusal bağ oluşturma.
- Bağımsızlık İsteği ve Öz şefkat Geliştirilmesine Desteğine Karşı Olumsuz Algıya Sahip Olma: Liderlerin, kendilerini geliştirmelerine yönelik olarak sunulan koçluk, mentorluk veya başka herhangi bir rehberliği gerekli görmeme ve her şeyi kendi başlarına çözebileceklerine dair derin bir inanca sahip olmaları. Tüm cevapları bilmek zorunda olduklarını düşünmeleri.
- Geçmişten Gelen Psikolojik Savunma Mekanizmaları: Güçlü bir şekilde alışılmış entelektüel olma, rasyonel davranma, mizahı bastırma, tepkisel davranma ve inkar gibi liderlik davranışı kalıplarının altında yatan psikolojik savunmalar.
- Hedef Baskılarının İnsan Odağından Uzaklaştırması: Özellikle kısa vadeli (çeyreklik) mali sonuçlar olmak üzere iş baskısının zorlayıcılığı ile birlikte insan odaklı yönelimden ziyade hissedar değerine odaklanma.

Gallup tarafından yürütülen, 2500'ün üstünde işletme biriminden gelen performans verileriyle 105.000'in üstünde çalışanın görüşünün meta analiz yoluyla incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre ise etkin bir işyeri yaratmada en kritik belirleyicinin ücretler, sunulan imkanlar, ikramiyeler ya da karizmatik bir kurum yöneticisi değil, çalışanların bağlı oldukları yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Bu durum her kademedeki yöneticinin de insan odaklı bir yaklaşımla hareket etme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Çünkü aynı araştırmanın verileri finansal sonuçların da tamamen çalışanların bağlılığı ve üretkenliği ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Eğer yöneticiler çalışanlardan ne beklediklerini açıkça belirtirler, onları tanıyıp güvenirlerse ve onlara yatırım yaparlarsa şirketin sunduğu diğer imkanlar başarıda ikincil faktörler haline gelmektedir. Ancak yönetici ile kötü ilişkiler varsa insanları orada kalmaya ne masa başı masaj hizmetleri ne de evcil hayvanınızı şirkete getirmek gibi farklı uygulamalar ikna edemeyecektir (Buckingham ve Coffman, 2022). Liderlerin duygusal yönlerini gösterme kaygıları veya işyerindeki diğer unsurlar nedeniyle insan odağından uzaklaşmaları Gallup araştırmalarının da doğrudan gösterdiği gibi hem kendileri için hem de çevreleri ve organizasyonun geleceği için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle liderlerin önceliği insana vermeleri gerekmektedir.

Baltaş vd. (2024) etkili liderliğin, hizmet anlayışını önceliğine aldığını savunmaktadır. Gerçek liderin odağındaki konular hizmet ettiklerinin

insani gelişimi, daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür, daha özerk olmaları, kendilerinde de hizmet anlayışının gelişmesi ve topluluk içinde olabildiğince kişinin bundan faydalanmasıdır. Buradan yola çıkarak şefkatli liderliğin hizmetkar liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü hizmetkar liderliğin özünde şefkat vardır. Ancak Baltaş bu hizmet anlayışının da sınırlarının belirgin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü empati ve fazla insan odaklı bir yaklaşım organizasyonda disiplin eksikliğine neden olabilir. Şefkatli liderliği kurumsal hayat için giderek önem kazanan psikolojik güvenlik kültüründen bağımsız olarak ele almak, yöneticinin koridorda rastladığı kişileri kucaklamasını, onlara anne ve babalarının göstereceğı hoşgörü ve anlayışı göstermesini beklemek gibi, gerçekçi olmayan bir sonuç doğurur. Çünkü şefkat, şirket performansını ölçülebilir sonuçlarla yukarı taşıyan bir katalizör olarak amaca hizmet edebilir. Aksi takdirde, bu odak kaybolabilir ve amaç yöneticilerin çalışanlarını iyi hissettirmesine dönüşür. Bunun sonucunda sınırlar belirsizleşir, aşırı hoşgörü ve gereğinden fazla korumacılık disiplin eksikliğine ve performans standartlarının düşmesine neden olur.

## SONUÇ

Öz şefkat sahibi olan kişi kendi üzüntülerini, başarısızlıklarını ve acılarını anlayarak kendini yargılamadan empati kurabilen kişidir. Başarısızlık ya da olumsuzluk yaşandığında kendini suçlamak ve olumsuz değerlendirip yargılamak yerine kendine hoşgörümlü davranıp anlayışlı davranma becerisine sahip kişiler öz şefkat sahibidir (Neff, 2003). Fiziksel olarak yara alan bir kişi yaralarını tedavi etmek için çaba gösterirken, duygusal ya da psikolojik olarak da olumsuz bir duygu durumunda olan kişi kendini iyileştirmek için öz şefkatinden beslenmektedir. Öz şefkat bir anlamda kişinin kendine öz bakım gösterme becerisidir (Germer, 2009).

Şefkatli liderlik, liderlerin çalışanlarına karşı empatik, anlayışlı ve destekleyici bir yaklaşım sergileyerek onları güçlendirmeye odaklandığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımının bireyler, ekipler ve organizasyonlar için çalışan bağlılığını arttırma, güven sağlama, işbirliğini arttırma, çalışan memnuniyetini arttırma, tükenmişliği azaltma, kurum kültürünü güçlendirme ve sürdürülebilir ve etkili liderlik sağlama gibi çok çeşitli faydaları vardır. Tüm bu faydalarına rağmen işyerinde duygusal davranma ve duygusal kararlar alma halen bir zayıflık olarak görüldüğü için bazı liderler şefkatli davranmaktan kaçınmaktadırlar.

Liderlerin gün içerisinde yoğun tempoları ve hedef baskısı altında çalışmalarının öz şefkat gösterme veya insan odaklı diğer davranışlarını etkileme olasılığı yüksektir. Ancak etkili liderlik ile ilgili yanlış olan algı liderin



tüm işlere hakim olması ve kontrolü mikro yönetim şeklinde yürütmesidir. Pek çok lider, çevresinde kendisinden daha iyi birilerinin olmadığından ve bütün işi kendilerinin takip etmek zorunda olduğunda şikayet etmekle birlikte özellikle üst düzey liderlik rollerinde bu durum tamamen liderin bir tercihi olarak görülmelidir. Çünkü çevresine güven duymayan ve yetki devretmekte zorlanan lider her an tetikte olup hata bulmaya eğilimli hale gelirken takipçileri ise yeteneklerini sergilemekten kaçınan ve liderin sorumluluğu almasını bekleyen bir davranış biçimi sergilemektedirler.

Şefkatli liderlik, günümüzün iş dünyasında liderlerin ve organizasyonların karşılaştığı birçok yönetsel ve insan kaynaklı zorluğu çözebilecek yetkinlikte bir yaklaşımdır. Bu bölümde liderlerin şefkat ve öz şefkat duygularını tanımlamaları ve şefkatli bir lider olabilmek için gerekli becerileri geliştirmeleri için onlara ilham verecek ilgili alan yazından bilgiler sunulmuştur.

## Kaynakça

- Aksoy, D. A. (2021). Krizden çıkışın anahtarları şefkatli liderlerin elinde mi? *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mayıs.
- Aktaş, A. ve Şahin, M. (2018). Narsisistik özellik, öz-şefkat ve duygu düzenleme gücünün arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 362-374.
- Allan, B. A., Duffy, R. D. ve Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323-331.
- Allen, A. B. ve Leary, M. R. (2010). Self-Compassion, stress, and coping. *Social and personality psychology compass*, 4(2), 107-118.
- Baltaş, A., Odaman Uşaklıgil, H. ve Baltaş, Z. (2024). Anadolu'dan evrensel değerlere şefkatli liderlik. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Ocak.
- Barad, J. A. (2007). The understanding and experience of compassion: Aquinas and the Dalai Lama. *Buddhist-Christian Studies*, 27(1), 11-29.
- Barnard, L. K. and Curry, J. F. (2011). Self-Compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15, 289-303.
- Barnes, A., Adam M. E., Eke, A. O., Ferguson, L. J. (2018). Exploring the emotional experiences of young women with chronic pain: The potential role of self-compassion. *Journal of Health Psychology*, 26(3), 367-377, doi: 10.1177/1359105318816509.
- Bayar, Ö. (2016). Üniversite öğrencilerinde öz-şefkatin yordayıcıları olarak bağlanma tarzı ve algılanan sosyal destek. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Biber, D. D. and Ellis, R. (2019) The effect of self-compassion on the self-regulation of health behaviours: A systematic review. *Journal of Health Psychology* 24(14), 2060–2071.
- Bieling, P. J., Israeli, A. L. and Antony, M. M. (2004). Is perfectionism good, bad, or both? Examining models of the perfectionism construct. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1373–1385.
- Bluth, K. and Neff, K. D. (2018) New frontiers in understanding the benefits of self-compassion. *Self and Identity* 17(6): 605–608.
- Brackett, M. A. and Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34-41.
- Breines, J. G. and Chen, S. (2012). Self-compassion increases self-improvement motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 1133–1143.
- Brown, K. W. and Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822–848.

- Buckingham, M. and Coffman, C. (2022). Önce bütün kuralları yıkın. Dünyanın en önemli yöneticileri neleri farklı yapıyor? 12. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Crocker, J. and Canevello, A. (2008). Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 555–575.
- David, S. (2018). Duygusal çeviklik. Çev: Zeliha Babayığıt. Pegasus Yayınları. İstanbul.
- Deepak, K. K. (2019). Meditation induces physical relaxation and enhances cognition: A perplexing paradox. *Progress in Brain Research*, 244, 85–99.
- Di Fabio, A. and Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 169, 110109.
- Dunkley, D. M., Blankstein, K. R., Zuroff, D. C., Lecce, S. and Hui, D. (2006). Self-critical and personal standards factors of perfectionism located within the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 409–420.
- Dunne, S, Sheffield D and Chilcot J (2018) Brief report: Self-compassion, physical health and the mediating role of health-promoting behaviours. *Journal of Health Psychology* 23(7): 993–999.
- Dutton, J. E., Workman, K. M. and Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304.
- Fernandez, R. and Stern, S. (2024). Öz Şefkat sizi daha iyi bir lider yapar. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Nisan.
- Germer, C. (2009). *The mindful path to self-compassion: Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. Guilford Press.
- Germer, C. and Neff, K. (2019). Mindful self-compassion (MSC). In *Handbook of mindfulness- based programmes*. Routledge.
- Gilbert, P. and Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 13(6), 353-379.
- Golstein, J. and Kornfield, J. (1987). *Seeking the heart of wisdom: the path of insight meditation*. Shambhala, Boston, New York.
- Gilbert, P. (2015). The evolution and social dynamics of compassion. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(6), 239–254.
- Gilbert, P. (2018). *Compassion. Concepts, Research and Applications*. London: Routledge.

- Gilbert, P., Clarke, M., Kemple, S., Miles, J. N. V. and Isons, C. (2004). Criticizing and reassuring oneself: An exploration of forms, style, and reasons in female students. *British Journal of Clinical Psychology*, 43, 31–50.
- Gnilka, P. B., McLaulin, S. E., Ashby, J. S. and Allen, M. C. (2017). Coping resources as mediators of multidimensional perfectionism and burnout. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 209–222.
- Goleman, D. (2018). What makes a leader? In *Military leadership* (pp. 39-52). Routledge.
- Grant, A. M., Dutton, J. E. and Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.
- Guertin C, Barbeau, K. and Pelletier, L. (2018). Examining fat talk and self-compassion as distinct motivational processes in women's eating regulation: A self-determination theory perspective. *Journal of Health Psychology*, 25(12):1965-1977, doi: 10.1177/1359105318781943.
- Jordan, J. V. (2017). *Handbook of counseling women*. M. Kopala and M. Keitel (Ed.). (2. Baskı). *Relational- Cultural Therapy* (9th chapter), SAGE Publications., California.
- Holden, C. L., Rollins, P. and Gonzalez, M. (2021). Does how you treat yourself affect your health? The relationship between health-promoting behaviors and self-compassion among a community sample. *Journal of health psychology*, 26(12), 2330-2341.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. and Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kolts, R. L., Bell, T., Bennett- Levy, J. and Irons, C. (2018). *Experiencing compassion-focused therapy from the inside out: A self-practice/self-reflection workbook for therapists*. Guilford Publications.
- Kotera, Y. and Ting, S. H. (2021). Positive psychology of Malaysian university students: Impacts of engagement, motivation, self-compassion, and well-being on mental health. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 19(1), 227-239.
- Kroshus, E., Hawrilenko, M. and Browning, A. (2021). Stress, self-compassion, and well-being during the transition to college. *Social Science & Medicine*, 269, 113514.
- Kurtoğlu, M. ve Başgil, Ş. S. (2021). Koruyucu faktör olarak öz-şefkat üzerine bir derleme çalışması. *Journal of Cognitive-Behavioral Psychotherapy and Research*, 10(1), 56-56.
- Lanaj, K., Jennings, R. E., Ashford, S. J. and Krishnan, S. (2022). When leader self-care begets other care: Leader role self-compassion and helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1543.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B. and Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 887-904.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. and Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Mantzios, M. and Egan, H. H. (2017) On the role of self-compassion and self-kindness in weight regulation and health behavior change. *Frontiers in Psychology* 8: 229.
- Mcshane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2016). Örgütsel davranış (Çev. edt. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt). Nobel yayıncılık, Ankara.
- Melwani, S., Mueller, J. S. and Overbeck, J. R. (2012). Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1171-1185.
- Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-102.
- Neff, K. D., Hseih, Y. and Dejithirat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4, 263-287.
- Neff, K. D., Kirkpatrick, K. L. and Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139-154. [https://doi: 10.1016/j.jrp.2006.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.004).
- Neff, K. D. and Vonk, R. (2009). Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself. *Journal of Personality*, 77(1), 23-50.
- Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and personality psychology compass*, 5(1), 1-12.
- Neff, K. D. and Pommier, E. (2013). The relationship between self-compassion and other-focused concern among college undergraduates, community adults, and practicing meditators. *Self and Identity*, 12, 160-176.
- Neff, K. D. and Costigan, A. P. (2014). Self-compassion, wellbeing, and happiness. *Psychologie in Österreich*, 2(3), 114-119.
- Ottenbreit, N. D. and Dobson, K. S. (2004). Avoidance and depression: The construction of the Cognitive-Behavioral Avoidance Scale. *Behaviour Research And Therapy*, 42(3), 293-313.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2012). Örgütsel davranış. Çeviri Editörü: İnci Erdem Artan. Nobel Yayınları.

- Rogers, C. (1967). *Person to Person: The problem of being human, a new trend in psychology*. Real People Press.
- Rubin, J. B. (2013). *Psychotherapy and Buddhism: Toward an integration*. Boston: Springer Science & Business Media.
- Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. and Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47, 15-27.
- Sayar, K. and Yavuz, K. P. R. (2023). *Kendi özünü bil. Sahi Kitap*.
- Sirois, F. M., Kitner, R. and Hirsch, J. K. (2015) Selfcompassion, affect, and health-promoting behaviours. *Health Psychology* 34(6): 661–669.
- Şenyuva, E., Kaya, H., Işık, B. and Bodur, G. (2014). Relationship between self-compassion and emotional intelligence in nursing students. *International journal of nursing practice*, 20(6), 588-596.
- Varela, F. J., Thompson, E. and Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience* (first MIT Press paperback edition, 1993). Cambridge: The MIT Press.
- Wasylyshyn, K. M. and Masterpasqua, F. (2018). Developing self-compassion in leadership development coaching: A practice model and case study analysis. *International Coaching Psychology Review*, 13(1), 21-34.
- Williams, J. G., Stark, S. K. and Foster, E. E. (2008). The relationships among self-compassion, motivation, and procrastination. *American Journal of Psychological Research*, 4, 37–44.
- Winnicott, D. W. (1953) *Transitional Object and Transitional Phenomena*. *International Journal of Psychoanalysis*, 34, 89-97.
- Uğurlu, F. (2020). *Pozitif örgütsel davranışta güncel yaklaşımlar. Bölüm: Psikolojik iyi oluş*. Editör: Kemaleddin Eryeşil. Eğitim Yayınevi. Konya.
- Yıldırım, M. (2018). *Ergenlere yönelik öz-şefkat geliştirme programının öz-şefkat, kendine şefkat vermektan korkma ve öznel iyi oluş üzerindeki etkiliğinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Zessin, U., Dickhäuser, O. and Garbade, S. (2015). The relationship between self-compassion and well-being: A meta-analysis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 7(3), 340-364.

