




## EMPATİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ\*

**Muhammet TORTUMLU\*\***

### Öz

*Liderlik olgusu, yaşam tarzları, iş süreçleri, teknoloji, alışkanlıklar ve dolayısıyla insan davranışı ve tutumundaki değişimlere uyum sağlayarak gelişmektedir. Bu değişim ve gelişim farklı perspektifler ve teoriler ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni teorilerden biri de Empatik Liderlik Teorisidir. Bu araştırmanın amacı ilk defa Kock ve arkadaşları (2019) tarafından ortaya atılan empatik liderlik kavramını ve ölçeğini Türkçe alan yazına kazandırmak ve empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da kamu kurumlarında idari birimlerde çalışan 294 devlet memuru oluşturmaktadır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından oluşturulan demografik bilgi formu, Empatik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri için açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve cronbach alfa iç tutarlık katsayısı analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için ise korelasyon ve regresyon analizi tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda Türk kültüründe ilk defa kullanılan Empatik Liderlik Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu Türkçe formu oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda empatik liderliğin*

\* Bu çalışma için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 03.05.2023 tarih ve 2023/25 sayılı karar numarası ile etik kurul izni alınmıştır.

\*\*  Dr. Öğr. Üyesi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü. [mtortumlu@mehmetakif.edu.tr](mailto:mtortumlu@mehmetakif.edu.tr), Burdur, Türkiye.

*çalışanların iş tatmini düzeylerini pozitif orta düzeyde, çalışan performansını ise pozitif düşük düzeyde etkilediği görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** Empatik liderlik, iş tatmini, Çalışan performansı, Liderlik, Örgüt

## THE IMPACT OF EMPATHIC LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE

### Abstract

*The phenomenon of leadership evolves by adapting to changes in lifestyles, business processes, technology, habits, and thus, human behavior and attitudes. This evolution leads to the emergence of various perspectives and theories. One of these new theories is the Empathetic Leadership Theory. The aim of this study is to introduce for the first time the concept of empathetic leadership and its scale proposed by Kock and colleagues (2019) into the Turkish literature and to examine the impact of empathetic leadership on job satisfaction and employee performance. The sample of the study consists of 294 civil servants working in administrative units of public institutions in Istanbul. Research data were obtained using a demographic information form, Empathetic Leadership Scale, Job Satisfaction Scale, and Employee Performance Scale created. Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and Cronbach's alpha internal consistency coefficient analysis were conducted for the validity and reliability of the scales used. Correlation and regression analysis were preferred to test the research hypotheses. As a result of the study, the validity and reliability analyses of the Empathetic Leadership Scale, which is used for the first time in Turkish culture, resulted in the formation of its Turkish version. The study revealed that empathetic leadership positively influences employees' levels of job satisfaction at a moderate level and employee performance at a positive low level.*

**Keywords:** Empathetic leadership, Job satisfaction, Employee performance, Leadership, Organization

### 1. GİRİŞ

Liderlik konusu geçmiş yüzyıllık süre içinde teknolojinin, işlerin, süreçlerin ve insanların değişimi ile çeşitli bilimsel teoriler geliştirilerek zenginleştirilmiştir. Söz konusu teorilerden ilkinin Büyük Adam Teorisi olduğu söylenebilir (Borgatta, Bales & Couch, 1963). Bu teori tarihte etkili liderlerin ortaya çıkışının, doğal

yetenekleri sayesinde gerçekleştiği ve liderlik özelliklerinin insanların doğuştan sahip olduğu özellikler olduğunu ileri sürmüştür (Organ, 1996). Ancak bu teori liderliğin karmaşık bir fenomen olduğu gerçeğini göz ardı etmekle eleştirilmiştir.

Liderlik, çalışan duygu ve davranışlarına verilen önemin anlaşılmasını sağlayan Davranışsal Teori ile evrime uğramış, özellikle Western Electric'in Hawthorne araştırmaları, Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları liderin çalışana verdiği duygusal desteğin olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir (Miner, 2002, 2003; Yrie, Hartman & Galle, 2003). Yapılan çalışmalar insan etkileşiminin bireylerin verimliliğini nasıl etkilediği üzerine odaklanmıştır. Nitekim ortaya çıkan sonuçlar liderliğe farklı bir yaklaşım getirmiştir. Yöneticilerin, düşünceli davranışlar sergileyerek, işyerindeki çalışanların iyi oluşuna ilişkin endişe duymalarının iş yerinde olumlu sonuçlar doğurduğu anlaşılmıştır (Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Miner, 2005). Yöneticilerin, çalışanların duygusal durumlarını ve ihtiyaçlarını dikkate almaları gerektiği ifade edilmiştir (Adhariani, Sciulli & Clift, 2017; Liu & Buzzanell, 2004). Motive Edici Dil Teorisi, yöneticinin çalışanlarına verdiği duygusal desteğin birçok farklı ortamda (Holmes, 2012; Holmes & Parker, 2017; Luca & Gray, 2004; Madlock & Sexton, 2015; Sharbrough, Simmons, & Cantrill, 2006) iş çıktıları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Gutierrez-Wirsching vd., 2015; M. Mayfield & Mayfield, 2009). Yöneticinin çalışanın duygusal durumunu anlayarak motive eden bir dil kullanması, onlara hizmet etmek için çaba gösterdiği mesajını iletmesi ve bunun karşılığında çalışanın da kendine önem verildiğini hissetmesi olumlu tepkileri doğurmaktadır (Wibowo & Paramita, 2022). Tüm bu teori ve bulgular yöneticinin empati becerisinin önemini vurgular niteliktedir.

İnsanlar iş yerinde destek ve anlayışa, yani empatiye ihtiyaç duyarlar (Edmondson & Lei, 2014). Psikoloji ve liderlik çalışmaları, birçok insan davranışının temelini empatinin oluşturduğunu göstermektedir (Ilies vd., 2006). Empati, diğer

insanların duygularını tanıma ve anlama yeteneğidir (Stevenson, 2010). Kock ve arkadaşları (2019), yöneticinin çalışanlarına yönelik empati yaklaşımını “empatik liderlik” kavramı ile Motive Edici Dil Teorisinden (J. Mayfield & Mayfield, 2006) türetmişlerdir. Empatik liderlik, çalışanların duygusal durumunu anlamaya odaklanan ve onlara hizmet etmek için çaba gösteren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Kock vd., 2019).

Empatik liderliğin etkili olabilmesi için, yöneticinin bir çalışanına empatik desteğe ihtiyaç duyduğu zamanları gözlemlene fırsatına sahip olması, çalışanın durumunu anlamak için yeterli zamanı olması ve empatik liderliği uygulama fırsatı olması gerekmektedir. Bu nedenle, uzaktan çalışmanın olduğu dağıtılmış iş ortamları veya iş temaslarının çoğunun ofis dışından geldiği durumların, empatik liderliği zayıflatacağı ifade edilmiştir (Kock vd., 2019). Kamu kurumlarında idari personel olarak haftanın 5 günü ofis ortamlarında 9:00-17:00 arası çalışan devlet memurları hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri ile yüksek etkileşime girmektedirler. Dolayısıyla bu tip ortamlarda empatik liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin rolü daha önemli hale gelmektedir.

Empatik liderlik kavramını ilk defa alan yazına kazandıran Kock ve arkadaşları (2019) empatik liderliğin çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu yansıdığını, özellikle iş tatmini ve çalışan performansını artıran önemli bir etken olduğunu tespit etmişlerdir. Türkçe alan yazında hem empatik liderlik kavramını ele alan hem de empatik liderliğin çalışan performansına ve iş tatminine etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma Kock ve arkadaşları (2019) tarafından ortaya çıkarılan empatik liderlik kavramını Türkçe alan yazına kazandırmayı, kullanılan ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapmayı ve empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

### ***Empatik Liderlik***

Örgütler için yöneticilerin entelektüel birikimi, ya da mesleki potansiyelleri önemli unsurlar olsa da olumlu sonuçların ortaya çıkmasında yöneticinin, çalışanların duygularına anlayış göstermesi ve önem vermesinin yeri büyüktür. Yöneticilerin empati becerisinin yüksek olması, çalışanlarla ilişki kalitesini artıracaktır. Kaliteli kurulan ilişkiler ise örgütsel çıktılara olumlu yansiyabilir. Araştırmalar, empati gibi duygusal becerilerin "olumlu kişilerarası ilişkilere ve başarılı sonuçlara katkıda bulunduğunu" göstermektedir (Goldstein & Michaels, 1985). Yöneticilerde empati becerisi işyerinde örgütsel kültüre ve kurumsal yönetişime fayda sağlayabilir.

Yöneticinin, çalışanın duygu durum ve tutumlarını dikkate alma özelliklerini kapsayan liderlik teorileri geliştirilmiştir. Hizmetkar liderlik, otantik liderlik ve lider-üye etkileşimi bunlar arasında sayılabilir. Hizmetkar liderlik (Barbuto, Gottfredson & Searle, 2014; Barbuto & Wheeler, 2006), liderin kendi istek, arzu ve endişesinden önce çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vermesidir. Hizmetkar liderler çalışanların duygusal olarak iyi oluşlarına önem veren ve endişelerini somut iletişimsel yollarla ifade eden liderlerdir (Bakar & McCann, 2018; Gutierrez-Wirsching vd., 2015). Benzer şekilde, otantik liderlik (Baron & Parent, 2015; Novicevic vd., 2006) yöneticilerin çalışanın refahına ve duygusal desteğine ilişkin endişelerini ifade etmelerini gerektirmektedir. Lider-üye Etkileşimi Teorisi ise yöneticilerin ve çalışanların standart iş ilişkisinin ötesine geçerek iş yeri bağları geliştirdiği bir modeldir (Graen & Cashman, 1975; Lloyd, Boer, & Voelpel, 2017). Kock ve arkadaşları (2019) bu üç teorinin yöneticinin çalışanın duygularına verdiği önem üzerinde durduğunu belirtmiş, bu yönetici davranışlarının temelinde empati yapabilme becerisinin kritik rolüne odaklanmış ve empatik liderlik teorisini geliştirmişlerdir. Empatik liderlik modeli, yöneticilerin işyerindeki duygularının farkında olması ve bu duygulara yönelik aksiyon alması açısından

diğer liderlik teorilerinden farklılaşmaktadır. Genel görüşe göre liderlik yaklaşımları liderin, hedeflere ulaşmak için nasıl hareket etmesi gerekliliği ile sınırlı iken (Parris & Peachey, 2013; Tuomo, 2006), empatik liderlik yöneticilerin nasıl davrandığına dair daha açıklayıcı bir teori sunmaktadır (Kock vd., 2019).

Empatik liderlik, yöneticilerin, çalışanların duygusal durumlarını anlamak ve onlara hizmet etmek için çaba göstermesidir (Kock vd., 2019). Bu liderlik modeli, yöneticilerin empatik desteğinin çalışan performansını nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Empatik liderlik, yöneticilerin, çalışanlarının duygusal durumunu anlamaları, bu anlayışı ifade etmeleri ve çalışanların bu duygularla başa çıkmalarını desteklemeleri gerektiğini öne sürmektedir. Bu destek sayesinde çalışanların iyi hissetmesini ve daha yüksek performans göstermesini sağlamaktadır (Kock vd., 2019). Empatik liderler, çalışanların iş performanslarına veya çabalarına bakmaksızın çalışanlarına gerçekten önem verirler. Gerçekten verilen bu önemin çalışanlar tarafından algılanması iyi sonuçların ortaya çıkmasında kritiktir. Empatik liderlik modelinde bir yönetici, empatik liderliğe ihtiyacı olan bir çalışanı fark ettiğinde, iletişim yoluyla, eylemleriyle çalışana destek sağlar. Yönetici ve çalışan arasındaki iş ilişkisi geliştikçe olumlu duygular ortaya çıkar ve çalışanın yöneticisine olan güveni artar. Empatik liderlik, işler kötüye gittiği durumlarda dahi çalışanın, yöneticisinden yardım alacağı inancını kaybetmemesini sağlar. Böyle bir ilişki çalışanın stresi ve kaygısını azaltarak güvenli hissettirebilir.

Kock ve arkadaşları (2019) empatik liderlik sürecini şu şekilde sıralayarak açıklamışlardır:

- Bir çalışan empatinin gerektiği bir duruma girer.
- Yönetici, çalışana empati ve anlayış gösterir.
- Çalışan, yöneticinin kendi ihtiyaçlarına ek olarak çalışanın ihtiyaçlarına da değer verdiğini algılar.

- Akabinde çalışan, yönetici ve iş yeri hakkında daha olumlu hisler taşır.
- Yöneticini empatik davranışları ayrıca işyerindeki stresi azaltır ve pozitif duygusal durumlar yaratır.

- Azalan stres ve iyileştirilmiş duygusal durumlar çalışanın iş tatminini artırır.

- Artan iş memnuniyeti, çalışanın daha fazla çaba göstermesini sağlar ve yenilikçi davranışlar konusunda risk almaya isteği artırır.

- Artan iş tatmini, çalışan performansının iyileşmesini sağlar.

### ***Empatik Liderliğin, İş Tatmini ve Çalışan Performansı İle İlişkisi***

İnsan duygusal bir varlıktır. Yaşamının her alanında anlaşılmaya ve duygusal desteğe ihtiyaç duymaktadır. İş yaşamında bireyler çalışma arkadaşları veya yöneticilerinden bu desteği beklemektedir. Özellikle yöneticiler çalışanlarına empati ile yaklaşarak duygusal desteğin hissettirilmesinde önemli bir role sahiptirler (Cornelis vd., 2013). Yöneticilerin çalışanlarına verdikleri duygusal destek onlarla samimi bağların oluşmasını sağlar. Yöneticiler bu duygusal bağı kurarak çalışanların duygusal durumunu ve işyeri hakkındaki olumlu hislerini iyileştirmeye yardımcı olurlar (Long & Schultz, 1973; M. Mayfield & Mayfield, 2009). Liderin empati kurarak gösterdiği davranışlar çalışanların duygusal durumlarını iyileştirerek, duygularının önemsendiğini hissettirebilir. Empatik liderlik, çalışanlarla duygusal bir bağ kurar ve yöneticinin çalışanı sadece örgütün bir unsuru olarak değil bir insan olarak önemsendiğini gösterir (Grant, 2013; J. Mayfield & Mayfield, 2009). Bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlara sağladığı sosyal destek ve olumlu geri bildirimlerin, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. (Winkler vd., 2015). Bir başka araştırmada liderin duygusal desteğinin, lider üye etkileşimini artırdığı ve bunun da iş tatmini ve iş stresi üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu anlaşılmıştır (Bono vd., 2007). Liderin duygusal desteğini ifade ettiği iş tatminini artırmaktadır (Madlock, 2008).

Bir kişi, duygularının başka bir kişi tarafından değer verildiğini hissettiğinde, bu kişinin diğer çıkarlarını da koruyacağına dair inancını artırabilir. (Axelrod, 2009; Bowles & Gintis, 2011; Thomas, Zolin & Hartman, 2009). Bu durum güven duygusunu artırmaktadır. Çalışanların yöneticilere artan güveni, çalışma stresini azaltan ve iş tatminini artıran önemli bir unsurdur (Gilstrap & Collins, 2012; Reisel vd., 2007). Yöneticilerin alışanlara duygusal desteği hissetmeleri, çalışanda güven duygusunu artırmaktadır. Yöneticilerin alışanların duygularına anlayış göstermesi, onların kişisel veya sosyal sorunlarının farkında olması, duygularını dikkate alması, yaşadıkları olumsuzluklarla mücadelede yanlarında olması ve duygusal olarak destek sağlaması çalışanları işlerinde daha memnun hissettirmektedir (J. Mayfield & Mayfield, 2017a; M. Mayfield & Mayfield, 2017b). Çalışanların yöneticiden anlayış ve destek görmesi hem işlerinden memnun olmalarını sağlar hem de iş performansları artırır (Kock vd., 2019).

Tüm bu açıklamalar sonucunda H1 ve H2 hipotezleri kurulmuştur:

H1: Empatik liderlik iş tatminini anlamlı bir şekilde pozitif etkiler.

H2: Empatik liderlik çalışan performansını anlamlı bir şekilde pozitif etkiler.

## **2. YÖNTEM**

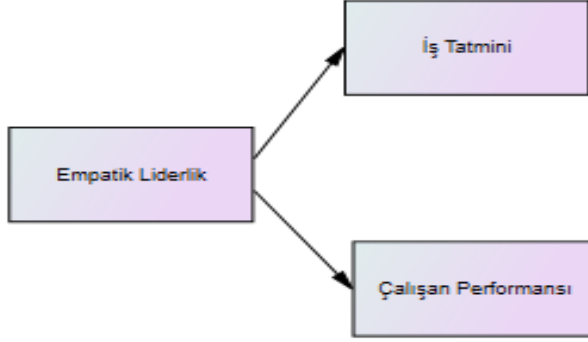
Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

### ***Araştırma Modeli***

Araştırmada empatik liderliğin çalışanların iş tatmini ve çalışan performansına etkisi ilişkisel tarama modeli kullanılarak test edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, nicel araştırma geleneği kapsamında yer almaktadır. Bu model, birden fazla değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını, bu değişimin lsnn belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modeli türüdür (Karasar, 2012). Ayrıca



araştırmada Türkçede ilk defa kullanılacak olan Empatik Liderlik Ölçeğinin geçerliliğinin sağlanması için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenilirliği için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı analizi yapılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

### ***Araştırmanın Örneklemi***

Araştırmanın örneklemi İstanbul’da bulunan kamu kurumlarının idari birimlerinde görevli memur statüsünde çalışan 294 bireyden oluşmaktadır. Katılımcıların %34’ü (n=100) kadın, %66’sı (n=194) ise erkektir. Örnekleme ait yaş ortalaması 36.2’dir. Katılımcıların %32’si (n=94) bekar, %68’i evlidir. Örnekleme oluşturulurken seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan uygun örnekleme kullanılmıştır. Uygun örnekleme yöntemi, araştırmacıların ihtiyaç duydukları örneklem büyüklüğüne ulaşmak için en erişilebilir yanıtlayıcılardan başlayarak örneklem oluşturmasını içermektedir. (Büyüköztürk vd., 2016).

### ***Veri Toplama Araçları***

Araştırmada veriler Empatik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği anket formları aracılığıyla toplanmıştır.

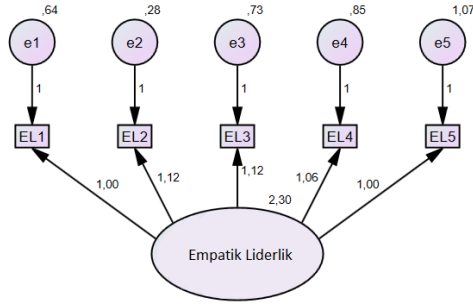
*Empatik Liderlik Ölçeği (ELÖ):* Empatik liderlik, yöneticinin çalışanların duygusal durumlarına anlayış ve destek düzeyini vurgulayan liderlik modelidir (Kock vd., 2019). Araştırmacı, Empatik Liderlik Ölçeğini beş sorudan oluşan ve 7 puanlık Likert tipi ölçekte yer alan Motive Edici Dil Ölçeğinin empatik bölümünden yararlanarak (Mayfield & Mayfield, 2015) geliştirmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması ilk defa bu araştırmada yapılmıştır. Ölçeğin kullanılabilmesi için öncelikle Türkçe çeviri çalışması yapılmıştır.

Ölçeğin çeviri sürecindeki birinci adımda ölçek maddelerinin çevirisinin yapılması ve yapılan çevirinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha sonra çevirinin orijinal dile tekrar çevrilmesi ve yeni bir değerlendirilme yapılması gerekmektedir. Son olarak uzmanların görüşlerine başvurulmalıdır (Brislin, 1976). Bu gereklilikler dikkate alınarak, bu aşamalar ölçeğin hassasiyetle ve titizlikle çevrilmesinde uygulanmıştır. Ölçeğin orijinal İngilizce şeklinin Türkçe'ye çevirisi araştırmacı ve üç çeviri uzmanı tarafından yapılmıştır. Ölçek çevirisi ayrıca üç farklı uzman tarafından incelenmiş ve her bir madde için en uygun ifade belirlenmiştir. Ardından ölçek ifadeleri ikinci bir defa orijinal dile çevrilmiş, değerlendirilmiş ve ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılmıştır. Ek olarak, ölçeğin kavramını yansıtmıyorsa, anlam ve içerik açısından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek için, yönetim organizasyon alanında üç öğretim üyesi tarafından tekrar incelenmiştir. Çevirinin anlaşılabilirliğini test etmek için, ölçek uygulanmadan önce pilot bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ilk olarak 23 kişilik bir çalışan grubunda uygulanmış ve alınan geri bildirimler doğrultusunda ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için AFA yapılmış, güvenilirliği için ise Cronbach alpha iç tutarlılık analizi yöntemleri SPSS programı vasıtasıyla hesaplanmıştır.

Empatik Liderlik Ölçeğinin faktör yapısını incelemek için öncelikle AFA yapılmıştır. Ancak AFA yapılmadan önce araştırma kapsamında toplanan 294 verinin uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser Meyer Olkin Katsayısına (KMO) bakılmıştır. AFA için uygun bir zemin KMO değerinin .60'ın üstünde bir değer alması ile sağlanabilir. Yapılan analiz sonuçlarının KMO değerinin .82 olduğu görülmüştür. Bu değer AFA için yeterlidir (Büyüköztürk vd., 2016). Ölçek tek boyutta toplandığından tek faktör sınırlandırılması yapılmıştır. Yapılan AFA analizi sonucunda toplam varyansın %82.6'sını açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Tek faktörde %82.6'lık bir varyansın açıklanması yapının tek faktörlü bir yapı olduğunu gösteren güçlü bir kanıttır (Kuzucu, 2008). Ölçeğin faktör yüklerinin .87 ile .94 arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan sonra ölçek maddelerinin birbirleri ile korelasyonları incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon değerlerinin .716 ile .857 arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçeğin kendi maddeleri arasında anlamlı ilişkide olduğunu göstermiş ve çoklu bağlantı probleminin olmadığını kanıtlamıştır.

Empatik Liderlik Ölçeğinin AFA analizi sonucu oluşan tek faktörlü yapısı DFA ile test edilmiştir. DFA, kurumsal bir temele dayanarak birden fazla değişkenden oluşan faktörlerin gerçek verilerle ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Sümer, 2000). Fayers ve Hand (1997) tarafından belirtildiği gibi, DFA yapısal eşitlik modelinin (YEM) özel bir formudur. Ayrıca, DFA ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için kanıt sunar (McIntire & Miller, 2005).

Yapılan analiz sonucunda DFA'nın Yol (Path) Diyagramı Şekil 2'de gösterilmiştir. Ayrıca Empatik Liderlik Ölçeğinin DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri değerleri de Tablo 1'de sunulmuştur.



**Şekil 2. Empatik Liderlik Ölçeği Yol Diyagramı**

Tablo 1 incelendiğinde uyum iyiliği değerleri ayrıntılı olarak gösterilmiştir. DFA sonucunda uyum iyiliği değerlerine bakılmış Ki-kare ( $\chi^2$  /sd) değerinin 2.67 ve uyum indeksleri değerlerinin sırasıyla RMSEA=0.076, RMR= 0.039, NFI=0.99, CFI=0.98, IFI=0.99, RFI=0.99, GFI=0.99 ve AGFI=0.98 olduğu görülmüştür. Bu değerler mükemmel uyumun sağlandığını göstermektedir (Hu & Bentler, 1999).

**Tablo 1. Empatik Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği değerleri**

$\chi^2$	df	$\chi^2$ /df	GFI	NFI	IFI	RFI	CFI	RMSEA	RMR
13.386	5	2.677	0.99	0.99	0.99	0.99	0.98	0.076	0.039

Son olarak Empatik liderlik Ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilebilmesi amacıyla Cronbach alfa iç tutarlık değerine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Cronbach alfa iç tutarlık değerinin .94 olduğu görülmüştür. Ölçek uyarlama çalışmalarında Cronbach alfa iç tutarlık değerinin .70'den yüksek olması gerektiği (Robinson, Shaver & Wrightsman, 1991) düşünüldüğünde, ortaya çıkan değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

*İş Tatmini Ölçeği (İTÖ):* Ölçek ilk defa çalışanların iş tatmini seviyelerini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formunda

18 madde bulunmaktadır. Ancak, Judge ve ark. (1998) tarafından ölçeğin 5 maddelik kısa versiyonu geliştirilmiştir. Zamanla, bu form araştırmacılar tarafından daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Kısa formda 2 ters madde bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.88'dir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Keser ve Öngen Bilir (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Ölçek ifadelerine “Şu anki işimden oldukça memnunum” ve “İşimi eğlenceli bulurum” ifadeleri örnek olarak verilebilir.

Bu araştırma kapsamında yapılan DFA'da 4. ve 5. Maddelerin hata terimlerinin birleştirilmesi ile yapılan modifikasyon sonucunda uyum indeksleri değerlerinin sırasıyla Ki-kare ( $\chi^2 /sd$ ) değeri= 2.95, RMSEA=0.075, RMR= 0.036, NFI=0.99, CFI=0.98, IFI=0.98, RFI=0.95, GFI=0.98 ve AGFI=0.95 olarak bulunmuştur. Bu değerler mükemmel uyumun gerçekleştiğini göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Ölçeğin güvenilirliği için yapılan analizlerde ise Cronbach alfa iç tutarlık değerinin .82 olduğu görülmüştür.

*Çalışan Performansı Ölçeği (ÇPÖ)*: Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçek, Çöl (2008) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Çöl (2008)'in faktör analizinde; 4 ifadeden oluşan ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve faktör yüklerinin 0.781 ile 0.807 arasında değiştiği bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.82'dir. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Ölçek ifadelerine “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaştığıma eminim “ ve “İş hedeflerime ulaşıyorum” ifadeleri örnek olarak verilebilir.

Bu çalışmada, araştırmacı tarafından DFA analizi yapılmış ve ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak tek boyutlu yapı onaylanmıştır. Ölçek maddelerinden 3. ve 4. Maddelerin hata terimleri birleştirilerek modifikasyon yapılmış ve DFA sonucuna göre modelin uyum indeksleri şöyle hesaplanmıştır:  $\chi^2/df=2.21$ ,  $p<0.001$ ; GFI=0.99; AGFI=0.96, CFI=0.99, IFI=0.99, NFI=99. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.80 olarak tespit edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Veri analizine başlamadan önce, veri setinde eksik veri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu kriteri göz önünde bulundurarak, önce eksik veri varlığı test edilmiş ve veri setinde hiçbir eksik veri bulunmadığı görülmüştür. Daha sonra, veri setindeki tek ve çok değişkenli uç değerleri incelemek için z testi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü 100'den fazla ise, -4,00 ile +4,00 arası referans değeri kullanılabilir (Mertler & Vannatta, 2016). Analiz sonucunda, z puanının -3,00 ile +3,00 arasında olduğu ve bu aralık dışında hiçbir değer bulunmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra, veri setindeki çok değişkenli uç değerleri incelemek için Mahalanobis uzaklık katsayısı testi yapılmış ve sonuç olarak, herhangi bir verinin uç değer olarak kabul edilemeyeceği anlaşılmıştır (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2007).

Bu araştırmada, empatik liderliğin çalışanların iş tatmini ve performanslarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Bu kapsamda verilerin normal dağılıp dağılmadığı çarpıklık ve basıklık (skewness/kurtosis) değerlerine göre anlaşılabilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.00 ile +1.00 arasında olduğu tespit edilerek verilerin normal dağılım gösterdiği kanıtlanmıştır. Ayrıca, değişkenler arasındaki ikili korelasyonların katsayıları incelenerek çoklu bağlantı problemleri kontrol edilmiştir. İkili korelasyon değerlerinin .90'dan düşük olduğu ve VIF ve CI değerlerinin de uygun olduğu görülmüştür. DFA analizleri için AMOS 21 kullanılmış ve AFA, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 22.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

### **3. BULGULAR**

Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri, standart sapmaları ve korelasyon değerleri ile ilgili bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Ortalamalarla ilgili değerlere bakıldığında, çalışanların empatik liderliğe ilişkin puan ortalaması 4.93 (SS=1.64), iş tatmini puan ortalaması 3.63 (SS=.78) ve çalışan performansı puan ortalamasının ise 4.25 (SS= .45) olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde ise empatik liderlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=.530$ ;  $p<.01$ ). Empatik liderlik ile iş performansı arasında ise düşük düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu anlaşılmıştır ( $r=.173$ ;  $p<.05$ ). Son olarak iş tatminin iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir ( $r=.023$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	Empatik Liderlik	İş Tatmini
1. Empatik Liderlik	4,93	1,64		
2. İş Tatmini	3,63	0,78	,530**	
3. Çalışan Performansı	4,25	0,45	,173*	,023

\*\* .01 düzeyinde anlamlı \* .05 düzeyinde anlamlı

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testinde empatik liderliğin, iş tatmini ve çalışan performansına etkisi regresyon analizleri yapılarak bakılmıştır. Tablo 3’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında empatik liderliğin iş tatminini anlamlı derecede pozitif etkilediği ( $\beta=.530$ ;  $p<.01$ ) görülmektedir. Empatik liderliğin iş tatminini açıklama gücünün ise %27,8 (Düzeltilmiş  $R^2$ ) olduğu görülmektedir. Yani empatik liderlik, çalışanların iş tatmini puanlarındaki değişikliğin yaklaşık olarak %28’ini açıklamaktadır.

**Tablo 3. Empatik Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi**

Empatik Liderlik	Beta	t	F	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$
İş Tatmini	.530	10.667	113.784	.28	.278

Çalışan Performansı	.173	3.003	9.018	.030	.027
---------------------	------	-------	-------	------	------

\*\* .01 düzeyinde anlamlı \* .05 düzeyinde anlamlı

Yine Tablo 3 incelendiğinde empatik liderliğin çalışan performansını anlamlı pozitif etkilediği görülmektedir. Ancak bu etki gücü küçük bir seviyededir ( $\beta=.173$ ;  $p<.05$ ). Empatik liderliğin çalışan performansını açıklama gücü ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Düzeltilmiş  $R^2 = \%0,27$ ). Yani empatik liderlik, çalışanların çalışan performansı puanlarındaki değişikliğin yaklaşık olarak  $\%0,3$ 'ünü açıklamaktadır. Ortaya çıkan bu değerler sonucunda araştırmanın H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Liderlik çalışmaları, tarihsel olarak çok uzun bir geçmişe sahiptir. Antik çağlarda liderlik konusu yazılı eserlerde ele alınmıştır. Ancak modern liderlik çalışmaları, özellikle 20. yüzyılın başından itibaren hız kazanmıştır. Bu dönemde liderlik, daha sistematik bir yaklaşımla incelenmeye başlanmış ve liderliğin özellikleri, öğrenilebilirliği, liderlik tarzları, liderlik etkinliği gibi konular üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 20. yüzyılın ilk yarısında, liderlik teorileri arasında “yönetim bilimi” yaklaşımı öne çıkmıştır. 1980’lerde liderlik, daha da popüler hale gelmiş ve liderlik çalışmaları farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde liderlik, psikoloji, sosyoloji, işletme, yönetim ve organizasyon teorisi gibi disiplinlerin kesişim noktasında ele alınmıştır.

Geçmişten bugüne liderlik tarzları, liderlik çalışmalarının gelişimine paralel olarak değişim göstermiştir. Hizmetkar liderlik (Russel, 2001), dönüşümcü liderlik (Bass & Riggio, 2006), dijital liderlik (Petry, 2018) gibi liderlik tarzlarının ortaya çıkışı bu değişimi göstermektedir. Empatik liderlik teorisi de son yıllarda ortaya çıkarılan teorilerden biridir (Kock vd., 2019). Bu araştırma empatik liderlik konusunu ve ölçümü için kullanılan ölçeği Türkçeye geçerleyerek alan yazına kazandırma ve



empatik liderliğin çalışanların iş tatmini ve performansı ile ilişkisini ortaya çıkarma amacı gütmüştür. Araştırmada empatik liderlik için kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış, Türk kültüründe kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Araştırma sonucunda empatik liderliğin çalışanların iş tatminini önemli düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Yani liderlerin çalışanların duygularını dikkate alması, onların kişisel veya özel sorunlarının farkına varması, kariyerlerini ve tercihlerini önemsemesi, mücadele ettikleri zorlukları fark etmesi ve tüm bunları yaparken performans veya verimlilik odaklı değil de tamamen samimi duygularla yaptığını göstermesi çalışanların işten daha fazla doyum almarında önemli bir faktördür. Bu sonuç yöneticinin çalışanın psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına destek olmasının olumlu iş tutumlarından biri olan iş tatmini desteklediğini göstermektedir. Empati, insan hayatı ve iş birliği için her zaman önemli bir araç olmuştur (Axelrod, 2009; Bowles & Gintis, 2011; Dunbar vd., 2005). Ofis ortamında, yöneticiler çalışanlarına güvенеbilecekleri sinyalleri gönderirken aynı zamanda olumlu duygular ve kişisel duygusal bağlar oluşturarak iş birliği ruhunu teşvik edebilirler (Madlock, 2008; Mayfield & Mayfield, 2015). Empati becerisi yüksek bir yöneticinin, çalışanlarına olan güvenini göstermesi iş birliğini artırmaktadır (Bowles & Gintis, 2011). Liderin güveni, çalışanların iyi olma ihtiyacını ve iş tatminini karşılar. Liderin sağladığı destek, teşvik ve övgüler, çalışma ortamlarının insanlara değer veren bir yapıda olduğu sinyalini verir ki bu, bugünün insanı için büyük öneme sahiptir (Hughes, 2015).

Empati becerisi yüksek yöneticiler, çalışanlara güven verir, çabalarını teşvik eder, iş tatminleriyle ilgilenir ve ayrıca profesyonel gelişimlerini destekler (Mayfield & Mayfield, 2015). Bir ofis ortamında, liderlerin çalışanlarla empatik iletişim kurması güven duygusunu oluşturur ve liderin çalışanlarla kişisel ve duygusal bağlar kurarak iş yerinde olumlu atmosfer yaratır (Madlock, 2008). İş yerinde

yönetinin empati becerisinin yüksek olması, çalışanlarda olumlu bir zihin durumunun oluşmasına (Gilet vd., 2013; Owens ve Hekman, 2016), işlerinden tatmin olmalarına ve o örgütte çalışmaktan memnun olma duygusunu yaşatmaktadır.

Araştırmanın bir başka sonucu da empatik liderliğin çalışan performansını düşük düzeyde de olsa etkilediğidir. Çalışan verimliliğinin en önemli göstergelerinden biri performanstır. Türk kültürü dışında yapılan birçok araştırma, empatik liderliğin çalışanların iş tatmini ve performansını artırdığını göstermiştir (J. Mayfield & Mayfield, 2006; J. Mayfield vd., 1998; M. Mayfield & Mayfield, 2004; Kock vd., 2019; Negoro & Wibowo, 2021).

Empatik liderlik, liderlik teorileri içerisinde yeni bir konudur. Yöneticinin empati becerisine odaklanan bu teori diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Empatik liderlik, çalışanların olumlu duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak belirtilmiştir (Kock vd., 2019). Gelecek araştırmalarda hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik konularının dahil edildiği modellerin ve araştırmaların bir benzeri de empatik liderlik için tasarlanabilir. Zira empatik liderliğin dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlikle ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Kock vd., 2019).

Araştırma sonuçlarının pratik uygulamalara da etkisi vardır. Bulgular, lider empatisinin çalışanın iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların duygusal desteğe ve ilgiye ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi veya buna yönelik çabalar çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlayacak ve bu durum örgüt çıktıklarına fayda sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edilen ve ortaya çıkan tüm sonuçlara rağmen bu araştırmanın birkaç sınırlılığı vardır. Araştırmanın kesitsel bir araştırma oluşu bunlardan biridir.

Zira kesitsel bir araştırma, belirli bir zamanda veya belirli bir dönemde verilerin toplandığı bir araştırma türüdür. Bu tür araştırmalar, belirli bir zamanda olan durumları veya ilişkileri incelemek için kullanılır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında ek bilgiler sağlamak için boylamsal tasarımlar kullanılabilir. Ayrıca, veriler katılımcıların kendi bildirimlerine dayanarak toplanmıştır. Bu durum, çalışmanın bir başka sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan araştırmanın örneklemi kamuda idari birimlerde görevli devlet memurlarıdır. Gelecek araştırmalarda araştırma modeli farklı örneklemlerde denenebilir.

### **Etik Kurul Kararı:**

Bu çalışma için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 03.05.2023 tarih ve 2023/25 sayılı karar numarası ile etik kurul izni alınmıştır.

### **KAYNAKÇA**

- Adhariani, D., Sciulli, N. & Clift, R. (2017). *Corporate governance practices from the ethics of care perspective. In Financial management and corporate governance from the feminist ethics of care perspective* (pp. 49-80). Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Axelrod, R. (2009). *The evolution of cooperation* (Rev. ed.). New York, NY: Basic Books.
- Bakar, H. A. & McCann, R. M. (2018). An examination of leader-member dyadic politeness of exchange and servant leadership on group member performance. *International Journal of Business Communication*, 55, 501-525. doi:10.1177/2329488415597517

- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K. & Searle, T. P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 315-323.
- Barbuto, J. E., Jr. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300-326. doi:10.1177/1059601106287091
- Baron, L. & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 37-53. doi:10.1177/1548051813519501
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bono J. E., Foldes H. J., Vinson G. & Muros J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357-1367.
- Borgatta, E. F., Bales, R. F. & Couch, A. S. (1954). Some findings relevant to the great man theory of leadership. *American Sociological Review*, 19, 755–759.
- Bowles, S. & Gintis, H. (2011). *A cooperative species: Human reciprocity and its evolution*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International journal of psychology*, 11(3), 215-229.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21.Basım). Pegem Akademi.

- Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D. & Mayer, D. M. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 605-613.
- Çöl G (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1):35-46.
- Dunbar, R., Barrett, L. & Lycett, J. (2005). *Evolutionary psychology: A beginner's guide* (Oneworld).
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fayers, P. M., & Hand, D. J. (1997). Factor Analysis, Causal Indicators and Quality OfLife. *QualityofLifeResearch*, 6(2): 139-150.
- Gilet, A. L., Mella, N., Studer, J., Griihn, D. & Labouvie-Vief, G. (2013). Assessing dispositional empathy in Adults: A french validation of the interpersonal reactivity index (IRI). *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45(1), 42–48. <https://doi.org/10.1037/a0030425>
- Gilstrap, J. B. & Collins, B. J. (2012). The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 152-163. doi:10.1177/1548051811431827
- Goldstein, A. P. & Michaels, G. Y. (1985). *Empathy: development, training and consequences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson

- (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, *56*, 1703-1723.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M. & Wang, W. (2015). Motivating language as a moderator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, *38*, 1234-1250.
- Holmes, W. T. (2012). *The motivating language of principals: A sequential transformative strategy (Unpublished doctoral dissertation)*. University of Nevada, Las Vegas.
- Holmes, W. T. & Parker, M. A. (2017). Empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication*, *54*, 70-82. doi:10.1177/2329488416675450
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1): 1-55.
- Hughes, D. (2015). Will millennials ruin the workplace? *Statesman Journal*.  
<https://www.statesmanjournal.com/story/opinion/columnists/dickhughes/2015/11/14/millennials-ruinworkplace/75767920/>
- Ilies, R., Arvey, R. D. & Bouchard, T. J. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(2), 121-141.  
<https://doi.org/10.1002/job.351>

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi (24.Basım). Nobel Yayın Dağıtım.
- Keser, A. & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S. & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Kuzucu, Y. (2008). Duygusal Farkındalık Düzeyi Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29): 51-64.
- Liu, M. & Buzzanell, P. M. (2004). Negotiating maternity leave expectations: Perceived tensions between ethics of justice and care. *Journal of Business Communication*, 41, 323-349. doi:10.1177/0021943604268174
- Lloyd, K. J., Boer, D. & Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-

- member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54, 431- 451. doi:10.1177/2329488415572778
- Long, T. J. & Schultz, E. W. (1973). Empathy: A quality of an effective group leader. *Psychological Reports*, 32, 699-705.
- Luca, E. & Gray, J. H. (2004). *Validating the motivating language scale among Australian knowledge workers*. Paper presented at the ANZCA (Australian & New Zealand Communication Association), Sydney, New South Wales, Australia.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.
- Madlock, P. E. & Sexton, S. (2015). An application of motivating language theory in Mexican organizations. *International Journal of Business Communication*, 52, 255-272.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: A comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23, 131-153.
- Mayfield, J., Mayfield, M. & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 37, 235-248.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22, 46-51.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2009). The role of leader-follower relationships in leader communication: A test using the LMX and motivating language models. *Journal of Business Inquiry*, 8, 6-85.



- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2015). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465–484. <https://doi.org/10.1177/2329488415572787>
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2017a). Leader talk and the creative spark: A research note on how leader motivating language use influences follower creative environment perceptions. *International Journal of Business Communication*, 54, 210- 225.
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2017b). “What’s past is prologue”: A look at past leadership communication research with a view toward the future. *International Journal of Business Communication*, 54, 107-114. doi:10.1177/2329488416687050
- Mcintire, S. A. & Miller, L. A. (2005). *Foundations Of Psychological Testing* (2.Basım). New York: Sage Publishing Co.
- Mertler, C. A. & Vannatta, R. A. (2016). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. (6. Basım). New York: Taylor & Francis.
- Miner, J. B. (2002). *Organizational behavior* (1st ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 250-268.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Negoro, M. C. W. & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry:

- needs'satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 36(2).
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M. & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 64-76. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business horizons*, 39(3), 1-4
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6
- Petry, T. (2018). Digital leadership. Knowledge management in digital change: New findings and practical cases, 209-218.
- Reisel, W. D., Chia, S.-L., Maloles, C. M. & Slocum, J. W. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 106-116. doi:10.1177/1071791907308055
- Robinson, J. P., Shaver, P. R. & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. *Measures Of Personality And Social Psychological Attitudes*, 1, 1-16.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A. & Cantrill, D. A. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43, 322-343. doi:10.1177/0021943606291712

- Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford Dictionary of English* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6): 49- 74.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (5. Edition). Boston, MA: Pearson.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46, 287-310. doi:10.1177/0021943609333522
- Tuomo, T. (2006). How to be an effective charismatic leader: Lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, 20(4), 19-21. doi:10.1108/14777280610676963
- Wibowo, A. & Paramita, W. (2022). Resilience and turnover intention: the role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341.
- Winkler, E., Busch, C., Clasen, J. & Vowinkel, J. (2015). Changes in leadership behaviors predict changes in job satisfaction and well-being in low-skilled workers: A longitudinal investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 72- 87. doi:10.1177/1548051814527771
- Yrie, A. C., Hartman, S. J. & Galle, W. P., Jr. (2003). Examining communication style and leader-member exchange: Considerations and concerns for managers. *International Journal of Management*, 20, 92-99.

**EK 1. Empatik Liderlik Ölçeği Türkçe Formu**

<b>Empatik Liderlik Ölçeği</b>	Aşağıdaki ifadeleri düşükten yükseğe doğru 1 ile 7 arasında bir puanlama yapınız.						
Lütfen aşağıdaki maddelerin sizi ne ölçüde tanımladığını işaretleyiniz (X).							
Yöneticim yaptığım iyi işlerde beni över.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Yöneticim işteki çabalarım için beni cesaretlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Yöneticim işimden doyum almama önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Yöneticim, mesleki gelişimimi desteklediğini ifade eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Yöneticim bana güvendiğini gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Not: Ölçekte ters kodlanmış bir ifade bulunmamaktadır. Yüksek puan, empatik liderlik düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Leadership studies have a long historical background. The concept of leadership has been discussed in written works since ancient times. However, modern leadership studies have gained momentum, especially since the beginning of the 20th century. During this period, leadership began to be examined with a more systematic approach, and research was conducted on topics such as the characteristics of leadership, learnability of leadership, leadership styles, and leadership effectiveness. In the first half of the 20th century, the "management science" approach stood out among leadership theories. In the 1980s, leadership became even more popular, and leadership studies began to be approached by researchers from different disciplines. During this period, leadership was approached at the intersection of disciplines such as psychology, sociology, business, management, and organizational theory.

People need support and understanding, in other words, empathy, in the workplace (Edmondson & Lei, 2014). Psychology and leadership studies indicate that empathy forms the basis of many people's behaviors (Ilies et al., 2006). Empathy is the ability to recognize and understand the emotions of others (Stevenson, 2010). Kock and colleagues (2019) derived the concept of "empathic leadership" from the Motivating Language Theory (J. Mayfield & Mayfield, 2006), which focuses on the leader's empathetic approach towards followers.

In order for empathic leadership to be effective, it is necessary for the leader to have the opportunity to observe times when a follower requires empathic support, to have sufficient time to understand the follower's situation, and to have the opportunity to practice empathic leadership. Therefore, it has been stated that distributed work environments, such as remote work or situations where most business interactions come from outside the office, may weaken empathic leadership (Kock et al., 2019). Public sector employees working as administrative staff in office environments for five days a week, from 9 am to 5 pm, have high interaction with both their colleagues and leaders. As a result, the role of empathic leadership becomes more important in such environments.

Leadership styles have changed from the past to the present in parallel with the development of leadership studies. The emergence of leadership styles such as servant leadership (Russell, 2001), transformational leadership (Bass and Riggio, 2006), and digital leadership (Petry, 2018) demonstrates this change. The empathic leadership theory is also one of the theories recently developed (Kock

et al., 2019). This study aimed to introduce the empathic leadership concept and its scale used for measurement to the literature in Turkish and to reveal the relationship of empathic leadership with employee job satisfaction and performance.

The research hypotheses are formulated as follows:

H1: Empathic leadership significantly and positively affects job satisfaction.

H2: Empathic leadership significantly and positively affects employee performance.

## **Method**

In the study, the impact of empathic leadership on employee job satisfaction and performance was tested using a correlational survey model. The correlational survey model falls within the quantitative research tradition. This model is a research model that aims to determine whether there is a joint change between two or more variables and to determine the measure of this change (Karasar, 2012). Additionally, Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were conducted to establish the validity of the Empathic Leadership Scale, which was used for the first time in Turkish in this study. Cronbach's alpha internal consistency coefficient analysis was also performed for reliability.

In this study, separate simple linear regression analyses were conducted to determine to what extent empathic leadership affects employee job satisfaction and performance. Prior to the analysis, it was checked whether the data showed a normal distribution.

## **Findings (Results)**

As a result of the study, it was found that empathetic leadership significantly explains employees' job satisfaction. The hypotheses generated within the scope of the research were tested by conducting regression analyses to examine the impact and explanatory power of empathic leadership on job satisfaction and employee performance. As can be seen from the regression analysis results presented in Table 2, empathic leadership significantly and positively affected job satisfaction ( $\beta=.530$ ;  $p<.01$ ). The explanatory power of empathic leadership on job satisfaction is also found to be quite high (Adjusted R<sup>2</sup> = 27.8%). In other words, empathic leadership explains about 28% of the variation in job satisfaction scores of employees.

## Conclusion and Discussion

The aim of this study was to validate the concept of empathetic leadership and its measurement in Turkish literature and to reveal the relationship between empathetic leadership and employees' job satisfaction and performance. The validity and reliability of the scale used for empathetic leadership in the study were ensured and made ready for use in Turkish culture.

Leaders who take into account the emotions of their employees, recognize their personal or special problems, care about their careers and preferences, notice the challenges they face, and show that they do all of this with genuine emotions, rather than being solely focused on performance or productivity, are an important factor in employees' job satisfaction. This result shows that empathy supports job satisfaction, which is one of the positive work attitudes that meet the psychological and security needs of the follower.

Again, when Table 2 is examined, it is seen that empathic leadership has a significant positive effect on employee performance, but the effect size is small ( $\beta=.173$ ;  $p<.05$ ). The explanatory power of empathic leadership on employee performance is also seen to be low (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.27%). In other words, empathic leadership explains about 0.3% of the variation in employee performance scores. Based on these values, the H1 and H2 hypotheses of the research have been accepted.

Empathic leadership is a relatively new topic within the field of leadership theories. This theory, which focuses on the leader's empathic abilities, has developed a different approach compared to other leadership theories. It has been argued that empathic leadership is an important factor in eliciting positive emotions, attitudes, and behaviors in employees or serving as a driving force (Kock et al., 2019). Indeed, in future research, similar models and studies incorporating servant leadership and transformational leadership can be designed for empathic leadership. It has been suggested that empathic leadership is related to transformational leadership and servant leadership (Kock et al., 2019).