

kaynak

BALTAŞ BİLGİEVİ YAYINIDIR

İş Yerinde Şefkat

EKİM | ARALIK 2023 SAYI 96

Alper Yıkılmaz

Fakir Hausgeräte, İK Direktörü

Aysu Kızılay

Fakir Hausgeräte, Organizasyonel
Gelişim Yöneticisi

**Kurumsal Verimlilikte
Şefkatin Rolü**

Seven Alkan Baygın

Başbuğ Group, İnsan Kaynakları Müdürü

Burası İşyeri!

Ya Şefkat, Olmalı Mı?

Ersin Yılmaz

Amgen Türkiye, İnsan Kaynakları Lideri

**İş Yerinde Şefkat Kültürünü
Yerleştirmenin Yolları**

Senem İnan

DAIICHI Elektronik, İK Direktörü

Şefkatli Liderlik

Salih Taşkın

Açık Holding, Psikolog

**Lider Şefkatini
Göstermeli Mi?**

**Güvenli
Liman Olarak
Şefkatli
Liderlik**

Prof. Dr. Acar Baltaş



BALTAŞ GRUBU

İNSAN VE DEĞİŞİM

BALTAŞ GRUBU'NDAN İŞE DUYGULARINI YÖNETEREK BAŞLA



Doğru olduğunu düşündüğümüz şekilde davranabilseydik her güne motive uyanır, hep verimli çalışır, mükemmel ilişkiler sürdürür, zararlı alışkanlıklardan uzak dururduk. Ancak davranışlarımız üzerindeki esas yaptırım bilgi ya da düşünce değil, duygudur. Duygularımızla olan bağımızı güçlendirerek kendimizle, çevremizle ve işimizle daha olumlu, bilinçli ve yapıcı ilişkiler kurmamızı sağlayan **bu seminerde**



Kültür normlarının rehberliğinde bize uygun duygu düzenleme yöntemlerini ayırt etmek,



Duyguların üzerinde daha çok kontrol sahibi olmak,



Çevremiz ve işimizle daha olumlu, yapıcı, bilinçli ve amaca yönelik ilişkiler kurmaya temel hazırlamak,



Bu adımlar sayesinde duygusal dayanıklılığı artırmak

hedeflenmiştir.

* Bir günlük "İşe Duygularını Yöneterek Başla", duygusal zeka ve iletişim içerikli eğitimlere temel oluşturma ya da bu eğitimleri pekiştirme amacını güder.



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi

Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye
T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu

İÇİNDEKİLER

Kurumsal Verimlilikte Şefkatın Rolü	4
Burası İşyeri! Ya Şefkat, Olmalı Mı?	6
Türk Kültüründe Şefkat ve Kurumsal Hayattaki Yeri	7
İş Yerinde Şefkat Kültürünü Yerleştirmenin Yolları	8
Güvenli Liman Olarak Şefkatli Liderlik	12
Şefkatli Liderlik	16
Empatinin Sınırları ve Şefkat Yorgunluğu	17
Lider Şefkatini Göstermeli Mi?	18
Şefkati Hesap Verebilirlikle Dengelemek*	21



Değerli Kaynak Dostlarımız,

İsmail Emre'nin Türk Dili dergisindeki denemesinde belirttiği gibi "Merhamet ile sevginin uçlarda buluşmasıdır şefkat. İkisinin birbirine emaneti..." Türk kültüründe şefkat göstermek ve değer bilmek iş pozisyonlarıyla bağlantılıdır. Biri yukarıdan aşağıya, diğeri aşağıdan yukarıya gösterilmesi beklenen duyguları tanımlar. Yöneten şefkat gösterecek, çalışan bu şefkatin değerini bilecektir. Bu anlayış 21. yüzyılda format değiştirdi. Şefkatli liderlik çalışana bahsedilecek bir duygu değil, insan değerini içine alan bir deneyimdir. Şefkat duygusu farklı liderlik seviyelerinde yaşanır; acımak, sempati duymak, anlamak,

empati duymak ve eyleme geçmek. Türk iş kültürünün temelini hiyerarşik yapının devamı olarak acıma duygusu yerleşmiştir. Acımak ve affetmek anlayışı birbirine paralel gider. İşini profesyonel ve etik bir anlayışla sürdürmeyen çalışanın her düzeydeki hata ve uygunsuzluğu yönetenin şefkatinde terk edilir. Beklenen senaryo, astın ekmeğe parasıyla oynanmaması ve affedilmesidir. Sempati 'syn-pathos' birlikte hissetmek, değerinin duygu ve düşüncesinde buluşmaktır. Öte yandan anlamak bilinçli farkındalıktır ve veriye dayanır. Tarafların kurum gerçekleri ve ihtiyaçları etrafında buluşturulmasıdır. Empati 'en-pathos' değerinin bakış açısını ve duygusunu fark etmektir. Eyleme geçmek, "seni anlıyorum bunun için 'yardımcı olabilir miyim?'" anlayışı benimsenmektedir.

Kurumsal verimlilik ve mükemmellik şefkati kapsayan ilişkiler kurgulanmasını bekler. Psikolojik güvenlik kültürünü hedefleyen bir kurum bunu şefkatli liderlik anlayışıyla gerçekleştirebilir. 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. Şefkat gösterilen kişi kendindeki değişim ve gelişim ihtiyacını fark edemezse, şefkati sürdürmek zorlaşacaktır.

Öte yandan şefkatsizlik iş ortamının gerçekliğini ve kırılabilirliğini görmeyi engelleyerek kötü yönetime yol açar. Kuru ilişkiler ve mekanik yaşam biçimi, içinde sıcak insani duyguları barındırmaz. Kişinin büyüdüğü ortam bu nitelikte olursa o genç ailesinden kopar, onlarla birlikte olmak bir bütünün parçası olduğu duygusunu yaşatmaz. Aynı kalıp iş ortamı için geçerlidir. Bu nedenle bir önceki KAYNAK dergisinde ele aldığımız psikolojik güven ve güvenlik kültürüyle yakından ilgili olduğu için bu sayımızda şefkatli liderlik konusuna eğildik.

Gerçek anlamda birbirimize değer katabilmenin sırrı, şefkatin iş yaşamındaki normlarını çözmekte yatıyor. Şefkat göstermek, yapılamayanın yapılmasına imkân veren düşünce ve duygu gücünü destekleyerek çok yönlü güven kazanmayı sağlamaktır.

Bugün şefkatli liderden beklenen profesyonelliğini ve iş sonuçlarını göz ardı etmeden empatiyi bir eyleme dönüştürerek geliştirici faklı bir yol çizmesidir.

Prof. Dr. Zuhal Baltaş



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık
A.Ş. adına imtiyaz sahibi:
Prof. Dr. Acar Baltaş

Genel Yayın Yönetmeni:
Prof. Dr. Zuhal Baltaş

Yazı İşleri:
Emir Can Çıtak, Seval Uslu Yazıcı, Tanju Kişmir

Yayın Kurulu:
Prof. Dr. Acar Baltaş, Handan Odaman
Uşaklıgil, Prof. Dr. Zuhal Baltaş

Görsel Yönetmen:
Prof. Dr. Zuhal Baltaş, Burçak Gökçeer Baltaş

Dijital Yayın:
Nihat Yılmaz

Grafik Tasarım ve Uygulama:
Deniz Üçok (0532) 749 75 62, Nihat Yılmaz

Yazışma Adresi:
Baltaş Bilgievi, Göksu Evleri, Sıraselvi Sok.
B116, Anadoluhisarı 34815, İstanbul

Tel: +90 (216) 465 04 40
Faks: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com
bilgi@baltasgrubu.com

Alper Yıkılmaz

Fakir Hausgeräte, İnsan Kaynakları Direktörü

Aysu Kızılay

Fakir Hausgeräte, Organizasyonel Gelişim Yöneticisi

Kurumsal Verimlilikte Şefkatin Rolü

Çalışma hayatında; başarı ve sürdürülebilirlik tek başına finansal sonuçlarla ölçülememektedir ve ölçülmemelidir. Bu kavramlar aynı zamanda İnsan Kaynakları yönetiminin çıktıları sonucunda belirlenen, finansal olmayan başarı göstergeleri ile de desteklenmelidir.

Başarı ve sürdürülebilirlik, çalışma hayatında ortak anlayışlarda kesişse de, kurumların özelinde ve yaşam döngüsünde farklılaşmaktadır. Bu faktörler İnsan Kaynakları'nın çalışmaları ile ortaya çıkarıldığında ve vizyona entegre edildiğinde hem çalışan memnuniyetini arttırabilir, hem de

sürdürülebilir ve yüksek verimli bir iş ortamı oluşturabilir. Bu nedenle de İnsan Kaynakları yönetimi, modern iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri için kritik ve belirleyici bir rol oynayabilmektedir.

Bu yazıda, iş dünyasında kullanılan, çeviri farklılıkları ve olumsuz anlam içerebilecek şekilde kullanımı ile de bazen az anlaşılan "şefkat" kavramı üzerinde durarak, özellikle şirket yönetimleri için, şefkatli bir yaklaşımın iş yerindeki dinamikleri nasıl etkileyebileceğini ve kurumsal verimliliği nasıl artırabileceğini ele almak istiyoruz.

Şefkat nedir ve neden önemlidir?

Şefkat, sadece duygusal bir yaklaşım olmanın ötesinde, iş dünyasında karşılaşılan sorunları anlayışla karşılamak ve bu anlayışı çözüm odaklı bir eyleme dönüştürme kapasitesini içeren çok boyutlu bir kavramdır. İş yerinde şefkat, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlama, empati yapma ve çözüm odaklı bir şekilde hareket etme yeteneğini içerir.

Fakir Hausgeräte olarak neden şefkatli bir iş yeri kültürünü önemsemekteyiz?

1. Çalışan memnuniyetini arttırmak için: Çalışanlarımızın memnuniyet derecesi, çalışma ortamında anlaşıldıklarını ve değerli olduklarını hissettikleri ölçüde artmaktadır. Şefkatli bir kültür, bu duyguları arttırarak çalışan memnuniyetini yükseltir.

Bunu sağlamak için öncelikle açık iletişimi ve katılımı sağlamaktayız. Sözlü ve yazılı tüm iletişim kanallarının kullanımını teşvik edilmekte ve gerekli durumlarda maddi ve manevi takdir sistemleri çalışmaktadır.



Yeteneği BUL, TUT, GELİŞTİR

2. Çalışan bağlılığını güçlendirmek

İçin: Şefkatli bir yaklaşım, çalışanlarımızın işlerine ve şirketlerine daha bağlı olmalarını teşvik eder. Bağlı çalışanlar, daha motive ve verimli çalışır.

Bağlılık kavramı, önemli ölçüde güven duygusunu içermektedir. Şefkat kavramının içinde yer alan empatik bakış açısı; çalışanların güven duygusunu arttırmakta ve bununla beraber bağlılığı güçlendirmektedir.

Bunun için öncelikle her seviyedeki çalışanların aktif dinlenmesini ve içinde buldukları çözüm bekleyen sorunlarında yalnız kalmamalarını sağlamaktayız. Açık kapı politikamız ile her seviyenin erişilebilir olmasını sağlamakla birlikte gizlilik içeren, gündemi çalışanın belirlediği birebir görüşmeler yapmaktayız.

3. Çalışan kaybını azaltmak için: İyi bir iş yeri kültürü, çalışanların işlerini değiştirme olasılığını azaltır. Bu da işletmelerin eğitim ve yeniden işe alım maliyetlerini düşürür.

Yeteneği bulmak, tutmak ve tutulan yeteneği geliştirmek kurumların temel amacıdır. Her çalışan yetenek olduğu için her kayıp da yetenek kaybıdır.

Çalışanlar iş yeri değiştirmek kararı sırasında hijyen faktörleri yanında kurumsal insani yaklaşımların da etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle ücret kadar anlamlı faktör; kurumun çalışana hissettirdikleridir.

Bunun için kurumumuzda işbaşında eğitim kavramını geliştirmek ve kariyer yollarını belirleyerek, desteklemek yönündeki "Gelişim Seninle" eğitim ve gelişim programını uygulamaktayız.

4. Yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etmek için: Şefkatli bir iş yeri, çalışanların risk almasını, yeni fikirler önermesini ve yaratıcı çözümler bulmasını teşvik edebilir ve bu da şirketlerin rekabet avantajını artırabilir.



Fikirlerin uygulanmasındaki riski yönetmek için gerekli cesaret ancak şefkatli iş yerindedir.

İnovasyonun türlerini dikkate aldığımız zaman her bir çalışanın her alanda inovasyonun parçası olabileceği aşıkardır. Farklı bakış açıları, mevcut işinize odaklandığımız zamanların yanı sıra hayatın her alanında geliştirilebilir.

Fikirlerin uygulanmasındaki riski yönetmek için gerekli cesaret ancak şefkatli iş yerindedir.

Bunun için kurumumuzda inovasyon toplantıları düzenlenmekte, dijital ortamlarda fikirler paylaşılmakta ve her bakış açısı önemsenmektedir.

5. İş süreçlerini iyileştirmek için: Şefkat, iş yerindeki iletişimi ve iş birliğini arttırabilir. Bu, iş süreçlerinin daha verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesine yardımcı olabilir.

İşlerin birden fazla yöntem ve süreç izlenerek yapılması mümkündür. Ancak en verimli yöntem seçildiğinde başarı yakalanır.

Bunun için kurumumuzda İnsan Kaynakları bünyesinde yer alan İş Süreçleri Analiz bölümünde dinamik olarak süreç analizleri yapılmakta,

verimlilik ve denge esasları ile süreçlerimiz iyileştirilmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz faydaları sağlamak için gerekli olan şefkatli kurum kültürünü oluştururken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, uygulama ve bakış açısında dengeyi korumaktır.

Şefkat, ölçülebilir sonuçlarla birleştiğinde faydalı ve etkili olabilir. Ayrıca, sınırların net bir şekilde belirlenmesi, istisna olabilecek uygulamaların bile yazılı hale getirilmesi esastır.

Şefkat kültürü için; aşırı ve gereksiz hoşgörü bakış açısı olmamalı, gereğinden fazla korumacılığa düşülmemesi, uygulamaların dengeli ve sürdürülebilir olması gereklidir.

Sonuç

Şefkatli bir iş yeri kültürü oluşturmak, kurumların verimliliği artırmasına yardımcı olabilir. Ancak dengeyi korumak ve şefkatin etkilerini ölçülebilir sonuçlarla birleştirmek kritik önem taşır. Şefkat, iş yerlerinde insan odaklı bir yaklaşımı temsil ederken, aynı zamanda kurumsal hedeflerle uyum içinde hareket etmeyi sağlayan bir güç olabilir. Tüm yönetim kademeleri, bu dönüşümün liderleri olarak, şefkatli bir kültürün oluşturulmasına ve sürdürülmesine öncülük edebilir.

Seven Alkan Baygın

Başbuğ Group, İnsan Kaynakları Müdürü

Burası İşyeri! Ya Şefkat, Olmalı Mı?



Baskıcı bir çalışma kültürünün kısa zamanda performans sonuçlarında pozitif etki yarattığı görülse bile, uzun vadede ciddi kayıplara, özellikle yetenek kayıplarına yol açacaktır.

Çalışma kültürü içerisinde “şefkat” yer alan şirketlerde; durum ve olaylar karşısında şefkatli davranıldığında ise aidiyet, bağlanma gibi olumlu duyguların gelişeceğini söylemek çok zor değildir.

Peki nedir bu şefkat?

Arapça kökenli bir sözcük olan şefkat, “şefekat” kelimesinden türetilmiştir. Şefekat kelimesi korumak, gözetmek, sahip çıkmak ve yanına almak anlamına gelir. Dilimize 17. yüzyılda geçmiş olan şefkat; esirgeme, sevecenlik, merhamet kelimeleri ile eş anlamda kullanılmaktadır.

Özellikle korumak, gözetmek, sahip çıkmak, yanına almak tanımlarına bakarsak oryantasyondan başlayarak insan kaynakları departmanında yapmaya çalıştığımız şeyleri betimliyör sanki.

Bununla birlikte, şirketler çıkış nedenlerinin başında gelen tükenmişlikle nasıl başa çıkacaklarını çözmek için aksiyonlar alıyorlar. Tükenmişliğin anlaşılama ve giderek içine kapanmakla olan bağlantısına baktığımızda, işyerinde şefkat kültürü ile birlikte daha kuvvetli bağlar kurularak tükenmişliği çözmeye etkili olabileceğini de unutmamalıyız.

University of Michigan’dan, Positive Leadership kitabının da yazarı olan Kim Cameron tarafından yapılan bir araştırma; ilgili, destekleyici, saygılı, dürüst ve bağışlayıcı ilişkiler ile nitelenen işyerlerinin organizasyonel performansı artırdığını gösteriyor. Topluluk olma bilincini destekliyor ve insanlar arasında samimi, dost canlısı ve anlayışlı bir ilişki kurulmasına olanak tanıyor. University of Michigan’da profesör olan ve Awakening Compassion at Work kitabının yazarlarından Jane Dutton şefkatli olmanın genel olarak işyerinde çok daha dayanıklı olmayı sağlayabildiğini ileri sürüyor.

Ayrıca İngiltere’de yapılan bir çalışmanın gösterdiğine göre, işyeri mutluluğunda en önemli faktör, iş arkadaşlarıyla olan pozitif sosyal ilişkiler. İşyeri bağlılığında; değerli, desteklendiğini, saygıdeğer ve güvende hissettiren bu pozitif sosyal ilişkiler rol oynuyor.

Tüm bu araştırmalar gösteriyor ki; şefkat barındıran kurum kültürü olan işyerlerinde daha yüksek verimlilik, performans ve bağlılık kaçınılmaz.

Söylenmesi kolay, uygulaması öyle kolay mı?

Kurum kültürünü oluşturmak ve inşa etmek elbette öyle kolay değil, şekillendirmek ise uzun yıllar gerektiren

bir süreç. Kurum kültürü varoluşundan bugüne kadar kurum içerisinde yer almış kişilerin özelliklerinden zaman içerisinde gelişir, şekillenir ve değişir.

Şefkat; kurum kültürümüzde olan önemli değerlerden biri ama yönetilmesi de en zor olan. Çünkü fazlası da, azı da zarar. Öyle kararında olmalı ki ne kimsenin abisi, ablası olmalıyız, ne de gestapo...

İlk geldiğim dönemde ibre abi, abla olmaya doğru kayıyordu. Bunu fark etmemi sağlayan yaptığımız iç müşteri memnuniyeti anketi oldu. Sonuçlarında aşırı hoşgörülüğe gittiğimizi gösteren birkaç madde öne çıktı. Bu maddeleri yönetim ekibi ile paylaştığımda herkeste ciddi bir farkındalık oluştu. Ancak asıl zor olan bunu yönetmek ve şekillendirmektir. Çünkü aslında olması gereken önemli değerlerden biri olan şefkat zaten şirketin kültüründe vardı, ama yönetilemez hale geliyordu.

Baltaş ekibinden sevgili Sibel Hocamızla çıktığımız liderlik yolculuğunda anladık ki, yönetme işi tam bir ustalık işi. Sabırlı, planlı ve samimi bir yol izlemek, akılcı ve bilge olmak olmazsındandı. Ama yeterli değildi, bir liderde belki de en olması gereken özelliklerden biri “şefkat” idi ama bunu öyle kararında kullanmak gerekiyordu ki, işin ustalığı da tam burada başlıyordu. Ödüllü bir aşçı gibi; riskli bir ürünle yaptığınız yemeğe imzanızı atacak bir son dokunuş gibi.

Sonuç

Şefkat kurumların kültüründe az ya da çok mutlaka var olan bir değer. Bizlere düşen bunu görmek, farkında olup bu zor malzemeyi ustalıkla kullanarak bu harika yemeğe eşsiz lezzetini verecek son dokunuşu yapmak.

Baltaş ekibinden sevgili Sibel Hocamızla çıktığımız liderlik yolculuğunda anladık ki, yönetme işi tam bir ustalık işi. Bir liderde belki de en olması gereken özelliklerden biri “şefkat” idi ama bunu öyle kararında kullanmak gerekiyordu ki, işin ustalığı da tam burada başlıyordu.

İdil Sevil

Baltaş Grubu, Eğitim Program Yöneticisi

Türk Kültüründe Şefkat ve Kurumsal Hayattaki Yeri

Cinsiyetçi yakıştırmalar kullanmamaya çok özen gösterdiğimiz günümüzde ne kadar uğraşsak da şefkat daha “anaç” bir sıfat olarak görülüyor. Dolayısıyla da daha çok erkeklere atfedilen “babacan” tanımının dişil muadili olarak kurumsal terminolojide yerini alıyor.

Babacan liderin harekete geçirdiği vefa duygusu, Türk kültüründe en güçlü motivasyon ve adanmışlık faktörlerinden biridir. Yöneticisinin kendisini önemseydiğini, onun sağlığıyla, sorunlarıyla ilgilendiğini bilen ve zor durumda kendisine destek olacağına inanan çalışan, yöneticisini hayatının merkezine alır, kendini işine ve yöneticisine adar. Daha iyi bir maaş ya da terfi gibi fırsatlar için iş değiştirmekten sakınır.¹ Adanmışlık işin ya da kurumun kendisinden çok yöneticiye yöneliktir.

Şefkat de babacan tutumla aynı ortamı yaratır mı?

Şefkat varsa iş değişir

Arapça şfk kökünden gelen şafka(t) “merhamet, esirgeme, kayırma” sözcüklerinden alıntıdır.² İlk bakışta kurumsal hayatla tamamen ilgisiz -hatta zıt- gibi görünen bu kavramlar, Türk kültürü söz konusu olduğunda ikinci bir bakışı hak ediyorlar.

“Empati”, Türkçeye İngilizceden alıntı bir kavram olarak giriş yaptığından beri ne Türkçede, dolayısıyla ne de Türk kültüründe tam karşılığını bulabilmiştir. Çünkü biz, karşımızdakini anlamak değil alt etmek güdüsüyle dinleriz.³ Ancak karşımızdakine sevgi, sempati ya da şefkat duyuyorsak iş değişir: O zaman anlama, sonra da yol gösterme ve yardımcı olma güduları harekete geçer. O zaman karşımızdakini can kulağıyla dinleriz. “Şefkat”ın kelime karşılıklarından biri olan “merhamet”, Türkçeye özgü bir duygudur ve karşındakini aşağı görmeden yardım etme hislerini içerir. Kurumsal hayatta bu his çalışanları yaklaştırır ve yardımlaşmayı artırır. Çalışanı karşındakinin kendini daha iyi hissetmesini sağlamaya yöneltir ve sonuç olarak ekip çalışmasının verimini yükseltir.

Şefkat, merhamet gibi eşitler arasında değil de, hiyerarşide yukarıdan aşağı duyulan bir his gibi mi? O halde “şefkatli yönetici”nin ekibi üzerindeki etkisini mi ele almalı?

Şefkatli yönetici

Şefkatin kişiyi karşındakini dinlemeye yönelttiğinden bahsettik. Dinlemek, liderlerde en sık görülen eksikliklerdir. Genel olarak liderler anlamaktan

Bir yönetici için “ilişkileri sağlamaştırma” çekincesi, çalışanın “şimaracağı” inancı olabilir. Buradaki dengeyi tutturmak ve mesafeyi ayarlamak, bir yöneticinin sahip olması gereken kritik beceridir.

çok anlatmaya, dinlemekten çok konuşmaya eğilimlidirler.¹ Kendilerine anlatılmak istenilenleri bildiklerini düşünürler ve zamanları çok dar olduğu için hemen sözler olarak, çevrelerindeki kişileri tecrübelerinden nasiplendirme yolunu seçerler. Oysa dinlemek, insanların sadece söylediklerini değil, söylemediklerini de duymaya imkân verir. Böylece sorunlar ortaya çıkar ve çözülebilir. Dinlemek, sadece sorun çözümüne değil, ilişkileri sağlamaştırmaya da yarar ve sağlam ilişkiler, verimli iş sonuçlarının çarpanıdır.

Bir yönetici için “ilişkileri sağlamaştırma” çekincesi, çalışanın “şimaracağı” inancı olabilir. Buradaki dengeyi tutturmak ve mesafeyi ayarlamak, bir yöneticinin sahip olması gereken kritik beceridir. Şimarmanın etimolojisindeki şu ayrımı, konuya farklı bir perspektif de katabilir: Farsçadan türediği tahmin edilen “şimar” kelimesinin 19. yy’dan eski örneği ve diğer Türk dillerinde karşılığı yoktur, bir Türkçe kökle ilgisi kurulamamıştır.⁴

Sonuç

Dişil tınılı “şefkat” ya da eril tınılı “babacan” - İki de Türk kültürünün kurumsal yapısında verim ve etkinlik için aynı vazgeçilmez harcı tanımıyor: İçten ilgi, sevecenlik, gerektiğinde hayatın her alanında destek ve yol göstermeyi de içine alan harcı...



Kaynakça:

1. Baltaş A. Türk Kültüründe Yönetmek. Remzi Kitabevi, Haziran 2010.
2. Şefkat [İnternet]. Uygun erişim: <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/%C5%9Fefkat>
3. Sevil İ. Türk’ün Akli Nasıl Çalışır. Hümanist Kitabevi, Şubat 2019.
4. Şimar[ımak] [İnternet]. Uygun erişim: <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/%C5%9F%C4%B1mar->

Ersin Yılmaz

Amgen Türkiye, İnsan Kaynakları Lideri

İş Yerinde Şefkat Kültürünü Yerleştirmenin Yolları

İş yerinde şefkat, çeşitliliği benimseyerek dönüşen organizasyonların üzerinde durması gereken kritik bir mesele. Peki, kurum içinde şefkat kültürü nasıl oluşturulmalı ve liderler nasıl bir rehberlik yapmalı?

Günümüzün pek çok büyük şirketi, geçmişin küçük aile şirketleri olarak doğmuştu. Türkiye'den

Koç ve Sabancı örnekleri kuşkusuz en bilinenler. Yurt dışında ise soyadlarından kendini belli eden Ford, Toyota gibi örneklerle karşılaşmak mümkün. Elbette bu büyük markalar dışında aile içi çatışmalar nedeniyle daha yolun başında havlu atan sayısız şirkete tanık oldu iş dünyası. Bugünün pek çok büyük şirketi ise dünyanın dört bir yanında on binlerce çalışanıyla gerçek anlamda kültürel bir havuza dönüşmüş durumda. Güncel resmin bu şekilde olması ise kültürler arası iletişim, çeşitlilik gibi yaklaşımları çok daha önemli hale getirdi. Çalışanlarıyla binlerce kişilik dev bir aile olmayı başaranlara baktığımızda kurdukları insani ilişkiler, empati becerileri, liderlerin bakış açısı gibi konularda ön planda oldukları görülüyor. Ama tüm bunlar bir sonraki adıma geçmek için yeterli olmayabilir. Çünkü artık şirketlerin aynı zamanda "şefkat" kavramını da içselleştirmesi gerekiyor.

Duygu paylaşımı, bakış açısını anlama gibi empatinin farklı bileşenleri ve şefkat, tipik olarak günlük empati deneyimlerinde birlikte ortaya çıkıyor.¹ "İş yerinde şefkat" ise, temel olarak kurum kültüründe şefkatin de yer aldığı bir yaklaşımı temsil ediyor. Araştırmacılar şefkati, bir başkasının mücadelesine verilen ve yardım etmek için gerçek bir arzu içeren duygusal bir tepki olarak tanımlıyor. Empati, algılama, hissetme ve anlama bileşeni olarak tanımlanırken, şefkat empatinin eyleme dönüşmüş hali olarak nitelendiriliyor.²

Çalışanlarıyla binlerce kişilik dev bir aile olmayı başaranlara baktığımızda kurdukları insani ilişkiler, empati becerileri, liderlerin bakış açısı gibi konularda ön planda oldukları görülüyor.





İş yerinde şefkat neden önemli?

Akademik dünyada yapılan çeşitli çalışmalar, iş yerinde şefkatin pek çok pozitif katkısı olduğuna işaret ediyor. Tanım olarak baktığımızda; Dutton, Workman ve Hardin'in³ altı maddelik bir listesi karşımıza çıkıyor:

- **Paylaşılan değerler:** Bir kurumun ve çalışanlarının önemli olarak algıladığı bir dizi değer
- **Paylaşılan inançlar:** Çalışanlar tarafından sahiplenilen inançlar
- **Normlar:** Çalışanların birbirlerine nasıl davranacaklarını ve karşılık vereceklerini şekillendiren normatif örgütsel davranışlar
- **Örgütsel uygulamalar:** İş yerinde şefkati destekleyen ve şekillendiren uygulamalar
- **İlişkilerin yapısı ve kalitesi:** Çalışanlar arasındaki ikili ya da organizasyon ağı genelinde insani bağlantıların kalitesi
- **Liderlerin davranışları:** Liderlerin eylemlerinin önemi, özellikle de uygun davranışların işaret edilmesi, modellenmesi ve çalışanların acı ve sıkıntılarına yanıt verilmesi.

Businessolver tarafından 2019 yılında yapılan bir araştırmaya⁴ göre, CEO'ların % 92'si kurumlarını empatik olarak algılıyor, bununla birlikte çalışanların yalnızca % 72'si empatik bir işveren için çalıştıklarını ifade ediyor. Buna ek olarak, CEO'ların % 58'i iş yerinde sürekli olarak empati sergilemede zorlandıklarını belirtiyor. Bu tablo, empati ve şefkat kültürüne değer veren üst düzey liderlerin sayısında bir eksiklik olduğunu gösteriyor.

Aslında uluslararası nitelikteki şirketlerde karşılaşılan ek bir durum daha var. Örneğin uluslararası bir şirket, üretim tesisinin bulunduğu dünyanın öbür ucundaki bir ülkede yaşanan doğal afetlere karşı daha ilgili olmak durumunda. İş yerinde şefkati benimseyen şirketlerde bu sadece şirketin üst yönetim kademesini değil, diğer tüm ülkelerdeki çalışanlarının da katkı vermesini kolaylaştırıyor. Eğer şirketin genel merkezinde, doğal afetin yaşandığı ülkeden çalışanlar da varsa yaşanan üzücü durum o çalışanların

CEO'ların % 92'si kurumlarını empatik olarak algılıyor, bununla birlikte çalışanların yalnızca % 72'si empatik bir işveren için çalıştıklarını ifade ediyor. Buna ek olarak, CEO'ların % 58'i iş yerinde sürekli olarak empati sergilemede zorlandıklarını belirtiyor.

performansını da doğrudan etkiliyor. Yapılacak global bir yardım kampanyası yalnızca o ülke vatandaşı çalışanların acısını hafifletmekle kalmıyor, kuruma yönelik sadakatini de pekiştiriyor.⁵ Bunun örneğini Şubat 2023 depremlerinde de gördük. Birçok şirket bu konuda yardım kampanyaları düzenleyerek bu zor zamanlarda çok değerli ve anlamlı bir destek verdi.

Elbette iş yerinde şefkat yalnızca kurumsal sadakate giden yolu açan bir

yaklaşım değil. Organizasyonlar için çok sayıda fayda sağladığı akademik araştırmalarla kanıtlanmış bir durum. Örneğin Fineman'ın düzenlediği kitap çalışması, şefkatli hâkim olduğu işletmelerde çalışanların daha az stres ve daha fazla iş tatmini yaşadığını gösteriyor.⁶ Dutton ve Ragins'in araştırması ise iş yerinde şefkate odaklanmanın kişiler arası ilişkileri daha sağlıklı kıldığını kanıtlıyor.⁷ Frost, Dutton, Worline ve Wilson imzalı bir diğer çalışma ise kaygıyı ve başarı baskısını azalttığını, iş stresi ve tükenmişliğe karşı daha dirençli hale gelmesine vurgu yapıyor.⁸

Liderler şefkati nasıl benimsemeli?

Şefkatli liderlik kavramı Jon Kabat-Zinn'in farkındalık önermeleriyle başlıyor. Massachusetts Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Stres Azaltma

Kliniği'nin ve Tıp, Sağlık Bakımı ve Toplumda Farkındalık Merkezi'nin kurucularından olan Zinn'in çalışmalarında şefkatli liderlik iş stresini azaltmanın ve profesyoneller arasında huzuru artırmanın bir yolu olarak gösteriliyor. Zinn ayrıca, şefkatli liderliğin öğrenilen bir olgu olduğunu ve isteyen herkesin kendisini şefkatli bir profesyonel olarak geliştirebileceğini öne sürüyor.⁹

Sonuç

Sonuç olarak, iş yerinde şefkat kültürü oluşturmanın ve şefkatli liderlik uygulamanın, kurumsal başarı ve çalışan refahı için hayati öneme sahip olduğunu görüyoruz. Çalışanların motivasyonunu artırıyor, stresi azaltarak iş birliğini teşvik ediyor, iş memnuniyetini ve sadakati güçlendiriyor. Aynı zamanda, şirketler

arası iletişim ve kültürel çeşitlilik gibi konuları daha da önemli hale getiriyor. Araştırmalar, şefkatli liderliğin iş stresini azalttığını, ilişkileri geliştirdiğini ve iş tatmini sağladığını gösteriyor. Liderler, empati becerilerini geliştirerek ve şefkatli davranışlar sergileyerek bu kültürü benimseyebilirler. Şirketler ise iş yerinde şefkat ve empatiye vurgu yaparak çalışanların refahını artırabilirler ve sadece kurumsal sadakati değil, aynı zamanda başarıyı da teşvik edebilirler.

Massachusetts Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Stres Azaltma Kliniği'nin ve Tıp, Sağlık Bakımı ve Toplumda Farkındalık Merkezi'nin kurucularından olan Zinn, şefkatli liderliğin öğrenilen bir olgu olduğunu ve isteyen herkesin kendisini şefkatli bir profesyonel olarak geliştirebileceğini öne sürüyor.



Kaynakça:

1. Depow GJ, Francis Z, Inzlicht M. The experience of empathy in everyday life. *Psychological Science* 2021, 32(8):1198-1213.
2. Harvard Business Review. Leading with compassion has research-backed benefits. 27 Şubat 2023, erişim tarihi: 7 Eylül 2023 [İnternet]. Uygun erişim: <https://hbr.org/2023/02/leading-with-compassion-has-research-backed-benefits>
3. Dutton JE, Workman K, Hardin AE. Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014, 1(1): 277-304.
4. 2019 State of Workplace Empathy [İnternet]. Uygun erişim: <https://info.businessolver.com/empathy-2019-executive-summary>
5. Forbes. An experiment in leadership: how Amgen operations puts people first. 9 Ocak 2023, erişim tarihi: 7 Eylül 2023 [İnternet]. Uygun erişim: <https://www.forbes.com/sites/rasmushougard/2023/01/09/an-experiment-in-leadership-how-amgen-operations-puts-people-first>
6. Fineman S. *Emotion in organizations*. Sage, 2000.
7. Dutton JE, Ragins BR. (Eds.). *Exploring positive relationships at work: building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2007.
8. Frost PJ, Dutton JE, Worline MC, Wilson A. Narratives of compassion in organizations. *Emotion in Organizations* 2000, 25-45.
9. PositivePsychology.Com. Compassion in the Workplace: 9+ Examples & Tips for Leaders, 30 Nisan 2019, erişim tarihi 7 Eylül 2023 [İnternet]. Uygun erişim: <https://positivepsychology.com/compassion-at-work-leadership>

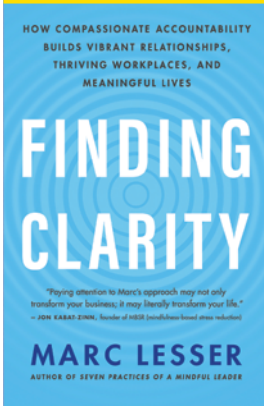


Şefkat: Zorlayıcı Duygu ve Durumlarla Yaşayabilme Sanatı

Zümra Atalay

İnkılap Kitabevi, 2019
168 sayfa
ISBN: 9789751040015

En genel anlamıyla şefkat, başkalarının üzüntü ve sıkıntılarında yoğun bir empati göstermek ve başkasının acısını azaltmak için harekete geçme isteği olarak tanımlanabilir. Akademik çalışma alanlarında bilinçli farkındalık ve şefkat konularına yoğunlaşan Zümra Atalay; yazdığı bu kitapta şefkati, başkalarına verdiğimiz şefkat, diğerlerinden aldığımız şefkat ve kendimize gösterdiğimiz öz şefkat olarak ayırarak tanımlıyor. Şefkati çok boyutlu olarak ele alan bu kitapta biyolojik ve bilimsel temellerin ele alınmasının yanı sıra okura hayatında uygulayabileceği şefkat pratikleri ve meditasyonları da sunuluyor. Bu sayede kitap, okurlara iş yaşamı da dahil olmak üzere günlük etkileşimlerinde kullanabilecekleri duygusal temeli olan şefkatin eyleme geçme boyutunda da rehberlik ediyor.



Finding Clarity: How Compassionate Accountability Builds Vibrant Relationships, Thriving Workplaces, and Meaningful Lives

Marc Lesser

New World Library, 2023
208 sayfa
ISBN: 9781608688333

Sorunların ve anlaşmazlıkların ilişkilerde ya da iş yerinde kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden Marc Lesser, bu kitabında problemlerin ortak bir çabayla çözülmesini destekliyor. Şefkatli hesap verebilirlik olarak çevirebileceğimiz kavramı temeline alan bu kitap; en küçük yapı olan aileden, iş yerinden ve sivil organizasyonlardan başlayarak ülke ve dünya genelinde etki edebilecek sağlıklı ve etkili bir iletişim şeklinin yollarını bize seriyor. Şefkatli hesap verebilirliğin uygulanabilir, etkili ve pratik bir yol olarak sunulduğu bu kitapta; tartışmalardan kaçmak yerine yüzleşmek, zorlu duygularla beraber başa çıkmak, hedeflerimizle örtüşen şekilde dinlemeyi ve yönlendirmeyi öğrenmek gibi yöntemler anlatılıyor.

İNTERNET KÖŞESİ

www.centerforcompassionateleadership.org/

Bilimsel temelli çalışmalar ve modern şefkat pratikleri teknikleri sağlayarak liderleri şefkatli liderler olma yolunda destekleyen bu web sitesinde eşitlik, aidiyet, toplum ve bağlılık ilkeleri esas alınıyor. Web sitesinin vizyonunda şefkatin insanları anlaşmazlıktan ve rekabetten uzaklaştırarak anlaşmaya, iş birliğine ve adalete yaklaştırarak ifade özgürlüklerini desteklemesi yatıyor. Laura Berland ve Evan Harrel tarafından kurulan sitede; şefkatin tanımı, şefkatli lider olmanın ne anlama geldiği gibi konularda blog yazılarına, araştırmalara ve kaynak olarak gösterilen kitaplara ulaşabilirsiniz.

Prof. Dr. Acar Baltaş

Güvenli Liman Olarak şefkatli Liderlik

Günümüz yöneticilerinin hem rekabetle mücadele ederek iş sonuçlarına ulaşması, hem de birlikte çalıştıkları insanların ihtiyaçlarını hesaba katmaları gerekiyor. İki disiplin değişen iş ortamında her konuyla köprüleniyor. Bu iki disiplinin biri teknoloji, diğeri ise psikoloji. Teknolojinin hayatın her yönünde yer aldığı herkes farkında ancak psikolojinin etki ettiği alanlar hayatın içine yavaş girdiği için, özellikle kıdemli yöneticiler kendilerine yüklenen sorumluluğu kabullenmekte zorlanıyor. Çalışan davranışında tüm dünyada gözlenen farklılık yönetim anlayışında değişikliği zorunlu hale getiriyor. Bu ihtiyaç yeni bir kavramın doğmasına yol açtı; “şefkatli liderlik”. Şefkatli liderliği kurumsal hayat için giderek önem kazanan psikolojik güvenlik kültüründen bağımsız olarak ele almak, yöneticinin koridorda rastladığı kişileri kucaklamasını, onlara anne ve babalarının göstereceği hoşgörü ve anlayışı göstermesini beklemek gibi, gerçekçi olmayan bir sonuç doğurur. Şefkatli liderliğin iş hayatında nasıl yer bulacağı üzerinde görüş belirtmeden, bu soyut ve yoruma açık kavram ve onun içine aldığı yakın kavramlar üzerinde anlayış birliği sağlamakta yarar var.

Şefkat kelimesi Türkçe sözlükte acıyarak ve koruyarak sevmek olarak açıklanıyor. Bu kelime kökeninde sevgi, merhamet ve yardım duygularını barındırıyor. İçine cesaret, hoşgörü, kabul ve sükuneti alıyor. Bu kavram doğal olarak beraberinde empati ve sempati kavramlarını akla getiriyor. Empati kelime anlamı olarak, yerine koyarak yargılamadan dinlemek, karşısındakinin bakış açısından bakarak anlamaya çalışmayı içine alıyor. Empati ile çok karıştırılan bir kavram olan sempati ise, karşısındakinin duygularını hissetmek, onunla birlikte üzülme ve sevinme, bir ölçüde duyguyu onunla birlikte yaşamak anlamına geliyor.

Empati kavramını eğitim seminerlerimizde ilk olarak 1990’lı yıllarda kullanmaya başlamıştık ve katılımcıların bütününe yakını kelimeyi ilk kez duyduğunu söylerdi. 1997 yılından başlayarak çoğu katılımcı “duydum ancak ne anlama geldiğini tam olarak bilmiyordum” derdi. Günümüzde ise empatiyi duymayan yok ancak kavramın ifade ettiği anlamın toplumda yaşandığını gösteren hiçbir işaret de yok. Çünkü bu kavramın temeli insan zihnine aile ve eğitim kurumlarında atılır. Oysa ne aile içinde anne-baba ve büyüklerin, ne de eğitim kurumlarında öğretmenlerin, anlaşmazlıklara bu kavramın ifade ettiği şekilde yaklaşmak gibi becerileri var. Bu nedenle herkes karşısındakinin gerçeğini anlayarak tepki vermek yerine, kendi kalıp yargıları

ve kabulleri ile konulara yaklaşıyor ve karşısındakinine kendi kafasındaki doğru yönünde ders veriyor. Doğal olarak anlaşmazlıklar galip-mağlup çerçevesinde yaşanıyor ve toplumda uzlaşma kültürü yerleşmiyor.



Şefkatli liderliği kurumsal hayat için giderek önem kazanan psikolojik güvenlik kültüründen bağımsız olarak ele almak, yöneticinin koridorda rastladığı kişileri kucaklamasını, onlara anne ve babalarının göstereceği hoşgörü ve anlayışı göstermesini beklemek gibi, gerçekçi olmayan bir sonuç doğurur.

Türk kültürü ve şefkatli liderlik

Şefkatli liderlik kavramı Türk kültürünün derinliklerinde var olan bir anlayış. Bugün bazıları kurdukları şirketleri ikinci kuşağın yönettiği, bazıları ise hala iş hayatında olan kurucu babaların büyük bölümünün yönetim anlayışı şefkatli liderlik içinde yer alan özellikleri taşırdı. Patron birlikte çalıştığı insanlara baba gibi yaklaşır; hem sevmek, hem de dövmek konusunda kendini sınırsız ölçüde yetkili sayardı. Gayretini gördüklerini kapalı kapılar ardında özel olarak ödüllendirir, uygun görmediği davranışları herkesin önünde azarlayarak gösterirdi. Patron korkulan, çekinilen ve onun uygun gördüğü mesafede ilişki kurulması gereken kişiydi. Ancak çalışan açısından bu şefkate mazhar olmanın bedeli mutlak boyun eğme ve itaattir.

Otuz sene öncesinden çok farklı bir anlayışın egemen olduğu günümüzde hem yöneticiden, hem de çalışandan

beklenenler değişti. Yönetim sorumluluğu veya liderlik hedefe ulaşmak için insanları zorlamayı, bazen sert geri bildirimler vermeyi, bazen de onları hayal kırıklığına uğratan zor kararlar almayı gerektiren bir pozisyon. Böyle bir sorumluluk çalışanları konfor alanının dışına çıkartacak şekilde zorlamayı gerektiriyor. Çünkü konfor alanındaki bir insan potansiyelini hayata yansıtamaz. Potansiyelini kullanamayan bir insan ise bir süre sonra sıkılır ve iş doyumunu düşer. Potansiyelin işe ve hayata yansıtılacak gerimde tutulması yöneticinin kuracağı ilişki biçimine bağlıdır. Bu nedenle zorbalık etmeden zorlamak yöneticinin kazanması gereken bir beceridir. Böyle bir ilişki ancak geri bildirimle sağlıklı şekilde ilerler. Ancak herkes geri bildirim almanın zor olduğunu, geri bildirim vermenin ise daha da zor olduğunu bilir. Yöneticilerin bir bölümü insanların üzerine gitmeyip işlerin kendiliğinden iyiye gitmesini bekler, bazıları ima yoluyla yetersiz performans gösteren astlarını yola sokmaya çalışır, bazıları ise açık sözlülüğün en iyi yol olduğunu düşünerek sözü fazla dolandırmadan aklındakileri ortaya döker.

Bu gelişmelerin sonucunda günümüzde liderlik yetkinliklerine bilgelik eklendi. Bu özellik kişilik psikolojisi, değerler ve insan motivasyonu konusunda temel bilgi sahibi olmayı ve ayrıca geniş bir dünya görüşü gerektiriyor. Genç bir yöneticiden böyle bir derinliğin beklenemeyeceği durumlarda ise farklı ihtiyaç ve görüşleri anlayacak bir derinlik, bu eksikliği doldurmaya yardımcı olabiliyor.

Google'da liderlik başlığı altında on bir milyon, leadership başlığı altında ise beş milyardan fazla bilgi var. Ancak dünyada en yaygın olanın kötü liderlik olduğu uluslararası araştırmalarca doğrulanıyor. Kötü yöneticilik çalışanların işlerine ve iş yerlerine yabancılaşmasının birinci nedeni. Gallup Araştırması çalışanların yüzde yetmiş için,



Günümüzde liderlik yetkinliklerine bilgelik eklendi. Bu özellik kişilik psikolojisi, değerler ve insan motivasyonu konusunda temel bilgi sahibi olmayı ve ayrıca geniş bir dünya görüşü gerektiriyor.

işlerinin en stres verici yönünün yöneticileriyle olan ilişkileri olduğunu söylüyor. Bu kadar bilgiye ve her yıl yönetim ve liderlik eğitimlerine yapılan büyük yatırımlara rağmen bu sonuç hayal kırıklığı yaratıyor. Konserve bilgiler gündelik akışta işe yarasa da, insan ihtiyacına dönük daha derin sorunları çözmekte yetersiz kalıyor. Çünkü insan felsefesini bilmediği işin teknisyeni olur.

Liderlik felsefesi

Liderlik felsefesinin temelinde bağ kurmak vardır. İnsanlarla bağ kurmak alçak gönüllü olmayı ve kendini açmayı gerektirir. Bunun için yöneticinin statü, sorumluluk, eğitim ve gücünden bağımsız olarak karşısındaki kişi ile eşit olduğunu kabul etmesi gerekir. Böyle bir yönetici kendine doğrudan bağlı olan astlarının hayat yolculuğunu bilir, bunun konu olduğu sohbette kendi yolculuğunu anlatmaktan çekinmez. Karşısındakinin değer sistemini ve kırılganlıklarını öğrenirken kendisinininkileri de açmaktan geri durmaz. Çünkü bir ilişkinin kalitesini belirleyen, insanların birbirlerini ne kadar uzun süredir tanıdıkları ve ne sıklıkta görüştüğü değil, bağın derinliğidir. Böyle bir bağ sorun sırasında çalışanın üzüntü ve sevincine katılacak şekilde empatik dinlemeyi ve konunun karşısındaki kişi için önemini anladığını göstermeyi ve yardım etme isteğini hissettirmeyi içine alır. Böyle bir bağ kurmamış olan yönetici dinler gözükür, duygu bağı kurmaz ya kayıtsız kalır ya da aklındaki çözümü önerir. İyi liderlik ile yetersiz liderliği ayıran nokta da tam burasıdır. Çünkü bazı insanlar, insanlara ne bu kadar yakın olmak, ne de onları kendilerine bu kadar yaklaştırmak isterler. Bu yaklaşımın kaynağı, psikologların “güvenli bağlanma” başlığı altında tanımladıkları çocukluk döneminin derinliklerine gider.

Çalışanlarıyla şefkat temeline dayanan bir ilişki kuran lider onlar için güvenli liman olur. Güvenli liman olan liderin özellikleri şunlardır: Sükûnetini korur, karşısındakini kabul eder, dinler, performansı değil potansiyeli görür, olumluya odaklanır, iç motivasyonu konusunda ilham verir ve yaklaşılabilir olduğunu hissettirir.

Madalyonun tersi

Yaptığım atölye çalışmalarında yöneticilerin iki haklı itirazı ile karşılaşıyorum. Birincisi sorumluluklarının yükü nedeniyle böyle bir ilişkiye ayıracak zamanları olmadığını söylüyorlar. Bu bağı kurmak için gereken kaynağa “duygusal emek” diyoruz. Bu duygusal emeğin yarattığı duygusal kredi hesabı, çalışanın gerektiği durumlarda zorlama olmaksızın fazladan çaba göstermesini, kurumsal bağlılığının güçlenmesini ve krizli durumların daha kolay yönetilmesini sağlıyor.

İkinci tereddüt noktası, böyle bir bağ çalışanın kendisine gösterilen yakınlığı istismar etmesine yol açabileceği temeline dayanıyor. Hiç şüphesiz bu bağı kendi konforu veya çıkarı için kullanmak isteyenler çıkacaktır. Ancak bunu yönetmek yöneticinin sorumluluğudur. Yönetici bu sorumluluğu almaktan kaçınır ve çalışanlarından uzak durursa, bundan yararlanacak ve herkes için olumlu sonuçlar verecek bir kurum iklimi yaratma fırsatını kaçıır. Hiç şüphesiz fazla empati disiplinsiz yapar. Bunu annelerinin aşırı empatisine muhatap olan çocukların sınır tanımazlığından biliyoruz. Yöneticinin sorumluluğu çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak, geri bildirim vermek ve onları konfor alanının dışına çıkartmaktır. Ancak verdiği sert geri bildirimler aradaki bağı gücü sebebiyle yıkıcı ve motivasyon düşürücü olmaz, tam tersine gelişim için fırsat olarak görülür.

Psikolojik güvenlik kültürü

Psikolojik güvenlik kültürü çalışanın fikir, soru, kaygı verdiği geri bildirimler, aldığı riskler ve en önemlisi yaptığı hatalar nedeniyle dışlanmayacağını, utandırılmayacağını ve küçük düşmeyeceğine inanmasını amaçlar. Çünkü hataların gizlenmesi ve örtülmesi, sorunların büyümesine, telafi edilmeyecek sonuçlar vermesine, ortaya çıktığında karşılıklı suçlamaya, bölüm içi veya bölümler arası ilişkilerin bozulmasına neden olur. Bu nedenle hataların konuşulması, hatanın giderilmesine ve herkes için öğrenme fırsatı olmasına imkân sağlar. Birçok yönetici çalışanların sorumluluk almaktaki isteksizliğinden yakınıdır. Bunun en temel nedeni sorumluluk almanın hata yapma ihtimalini de içermesidir. Böyle bir ifade özgürlüğü, şikâyet ve dedikoduyu kapsamaz. Amaç işle ilgili konularda hız ve mükemmelliktir.

Psikolojik güvenlik ortamının egemen olduğu bir kurum ikliminde her çalışan ekibin saygı gören bir üyesi olduğunu bilir. Bu bilinç bağlılığı artırır. Ayrıca her çalışan yarattığı katkıyı görür ve bu anlam duygusu doğurur, herkesin



kendini güvende hissetmesini sağlar. Kurum içinde güven hızı artırır, verimliliği yükseltir ve olumlu finansal sonuç doğurur. Güven soyut ancak finansal sonuç somuttur. Bu nedenle kurum içinde güven oluşmasına yatırım yapan kurumlar, sadece finansal karşılık almakla kalmaz aynı zamanda yüksek çalışan doyumu ve yüksek çalışan bağlılığı ile ödüllendir.

Çalışanlarıyla şefkat temeline dayanan bir ilişki kuran lider onlar için güvenli liman olur. Güvenli liman olan lider sükûnetini korur, karşısındakini kabul eder, dinler, performansı değil potansiyeli görür, olumluya odaklanır, iç motivasyonu konusunda ilham verir ve yaklaşılabilir olduğunu hissettirir.

Sonuç

Günümüz yönetim anlayışında yeni bir eğilim olarak ortaya çıkan şefkatli liderlik psikolojik güvenlik kültürünün ön koşuludur. Türk kültüründe kaynağı bulunan bu anlayış, çalışanlarıyla bağ kuran ve bunun için duygusal emek vermeyi göze alan yöneticilerin üstesinden geleceği bir özelliktir. Ancak Türkiye’de genç iş gücünün ihtiyaçları açısından bir dönüşüme ihtiyaç vardır. Böylece iş çevrelerinde yakınılan “bugünün gençlerinde” görülen bağlılık ve adanma sorununun çözümünde önemli bir adım atılmış olur.

Senem İnan

DAIICHI Elektronik, İnsan Kaynakları Direktörü

Şefkatli Liderlik



Geçtiğimiz 15 yıl boyunca davranış bilimleri uzmanı ve insan kaynakları yöneticisi olarak, yeterince iyi olmama hissinin ağırlığıyla acı çeken birçok danışan ve takım arkadaşı ile çalıştım. Din, dil, ırk, yaş ve cinsiyet ayırt etmeksizin kusurlu olma ve değersizlik korkusundan kaynaklanan acı ise temelde aynıydı. Çünkü yetersizlik hissi çoğumuz için hemen oracıktadır..

Çok da zor değil; başka birinin başarılarını duymak, eleştirilmek, yeri geldiğinde tartışmaya girmek veya işyerinde bir hata yapmak kendimizi kötü hissetmemiz için yeterli. Hayatlarımızı bu ve benzeri kişisel yetersizlik merceği altında yaşadığımızda, bir nevi

değersizlik yanılması olarak nitelendirebileceğimiz girdabın içine hapsolüp, aslında özümüzde kim olduğumuz gerçeğini ve derindeki potansiyelimizi algılayamıyoruz.

Oysa ki bu zihin halinden uyanmak için güçlü bir kararlılığın yanında, stresli ve rekabetçi modern toplumda mutlu ve özgür bir hayatı geri almayı esas edinmiş, kalbi ve zihni etkin bir biçimde eğitilmiş bir yöneticiniz olduğunuzu düşünün.. Şefkati ve farkındalığı gelişmiş, yabancı ya da korkutucu veya yoğun deneyimlerle savaş halinde olmayı tersine çevirebilmiş, “koşulsuz kabul” etiğiyle kendini ve hayatını deneyimlemeye adanmış bir liderin size kendilik yolcuğunuzda eşlik ettiğini?

Mevlana, uyanışımız ve yaralarımız arasındaki ilişkiyi gözlemleyip “Yara, ışığın içine sızdığı yerdir.” der. Eğer öyle ise herbirinizin yaralı olan yerine, onu inkar etmeden ve kaçmadan bakmanıza davet edecek, insani hassasiyetlere karşı daha şeffaf hale gelmiş bir yöneticiyle çalışabilmek, sizi daha özgür kılar mı? Ve tam da bu hafiflik hissiyle; gördüğünüz o lider her kim ise onu açık bir kalple kucaklayarak, kendinizi tüm o olumsuz yanılsamalardan özgürleştirip, saf farkındalığı ve sevgiyi keşfetmeye davet edebilir misiniz?

Günümüzde şefkatli liderlik, iş dünyasında ve diğer liderlik alanlarında giderek daha fazla ilgi çeken ve kabul gören bir yaklaşım haline gelmeye başladı. Bu yaklaşımın, insan merkezli liderlerin organizasyonlarında daha sağlam temeller oluşturmasına yardımcı olurken, çalışanların iş yaşamlarını daha tatmin edici hale getirdiğine dair araştırmalar yapılmakta. Liderlerin, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve onlara destek olmak için çaba gösterdiği bir şirkette çalışmak sizce de büyük bir konfor olmaz mıydı? Çalışanların işyerinde daha iyi bir deneyim yaşamalarının sağlandığı ve yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin kurulduğu alanlarda, tüm ilişkilerin de olumlu yönde destekleneceğine inanıyorum. Jack Kornfield'ın belirttiği gibi, liderlerin içsel bir denge bulmaları, bu tür bir liderlik yaklaşımını başarılı kılacaktır. Kendi içsel huzurları sayesinde, liderler daha fazla öz şefkat ve anlayış sunabileceklerdir.

Öyleyse tüm mesai arkadaşlarıma dileğim; sevgi dolu farkındalığımızı, tüm dünyevi varlıkları kucaklasın.

Kendinize olan sevginiz mükemmelleşsin.

Aşk'la!

Mevlana, uyanışımız ve yaralarımız arasındaki ilişkiyi gözlemleyip “Yara, ışığın içine sızdığı yerdir.” der.

Empatinin Sınırları ve Şefkat Yorgunluğu

Empati, ne düşünüp hissettiğini anlamak için karşınızdakine ilgi göstermeyi mümkün kılar. Bu ilgi, aynı zamanda empatinin sınırlarını çizmek için de yol göstericidir. Çünkü empatide kişi karşınızdakinin hissettiklerini kendi içinde anlamlandırmasına rağmen, kendi duygularına onunkini karıştırmaz. Empati gösterdiği kişinin duygusunun, kendi duygusu olmadığını hâlâ bilir.¹ Sınırların silikleşerek empatinin yanlış anlaşıldığı, kendi ve diğerleri ayrımının belirsizleştiği esas nokta da burası.

Yanlış empatiyle gelen karar hataları

Sosyolog Dr. Tracy Brower, yanlış empatinin önemli sorunları da beraberinde getireceğine dikkat çekiyor.² Bunları dört başlık altında kavramsallaştırabiliriz:

1. Yakınlık yanılığı: Daha sık gördüğümüz ve size daha çok benzeyen insanlara karşı daha fazla empati duyacaksınız. Araştırmalar, yakınlığın kabullenme üzerinde etkisi olduğunu gösteriyor. Daha güçlü ilişkiler kurma eğiliminde olacağınız kişileri daha fazla kabullenecek ve onlara daha yoğun ilgiyle yaklaşacaksınız.

2. Varsayım yanılığı: Sorunu kendi başına çözebilmesi için kaynak ve destek sağlamak yerine, onun yerine çözmeye çalışacak kadar karşınızdakinin anladığınıza inanacaksınız. Empati, tüm engellerin veya zorlukların ortadan kaldırılması değil. Karşınızdakinin kendi seçimlerini yapmasını, hayatının üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesini sağlamak önemli.

3. Azınlık yanılığı: Bir veya birkaç kişiyi, birçok kişiye tercih edeceksiniz. Çocuğunun bakımı konusunda zorluk

Şefkat yorgunluğun empati kurmayı güçleştirmesi ironik bir zorluk olarak karşımıza çıkıyor.

yaşayan bir çalışanından daha az talepte bulunan liderin, bekleyen işleri ekibindeki diğer çalışanlarından üstlenmesini istediğini düşünün. Bu durumda, empati bir kişi için sorunları çözerken, kalanlara iş yükü, adaletsizlik ve kırgınlık duygularıyla geri döner.

4. Sempati yanılığı: Karşınızdakinin acısıyla çok fazla özdeşleşip yorgun düşeceksiniz. Empati destek ve yakınlık göstermenin ötesinde, aynı duyguyu hissetmek olarak anlaşıldığında bu, bireyin kendi duygusal denge ve sınırlarını kaybetmesine neden olur. Bu anlayış, karşınızdakine yardımcı olmaktan ziyade, ikili ilişkilerde dengesizliklere yol açar.

Bu sonuncu yanılığı, yazımızın bir diğer konusu olan şefkat yorgunluğu kavramına bizi getiriyor.

Şefkat yorgunluğu

"Vekaleten travma", "ikincil travmatik stres" veya "ikincil mağduriyet" olarak da bilinen şefkat yorgunluğu, bakım veren kişinin karşınızdakiyle kurduğu ilişkide onun yükünü üstlenmesiyle tanımlanıyor.³

Miami Üniversitesi Miller Tıp Fakültesi'nden Psikolog Heidi Allespach, bakım verenlerin aşırı empatik hale gelerek hastalarının acılarına karşı kendilerini uyuşmuş halde bulduklarına dikkat çekiyor. Şefkat yorgunluğun empati kurmayı güçleştirmesi ironik

bir zorluk olarak karşımıza çıkıyor. Bu yüzden eğitim verdiği tıp asistanlarına, kalplerinin etrafında kalkan görevi görecektir "yarı geçirgen bir zar" geliştirmeyi tavsiye ediyor.⁴ Bu zar, karşınızdakinin yaşantısını filtreden geçirmeye imkân veriyor.

Liderler için bir öneri

Allespach'ın hayali zarı, kendi ve diğerleri ayrımını yapmayı kolaylaştırıyor. İş hayatında bunu yapabilmeyen bir diğer yolu da; şefkatli liderlerin, çalışanlarının duygusal tepkilerinden sorumlu olmadıklarını kendilerine hatırlatmaları.⁵

Duygusal tepkileri kontrol ihtiyacından vazgeçmekle ilgili yaklaşım, şunu içeriyor: Örneğin çalışan disiplin cezasına gözyaşlarıyla veya öfkeyle karşılık verse de, bu tepki liderlerin gerektiğinde bu cezaları uygulamasını engellememeli. Liderler, çalışanlarının iş veya özel yaşamlarında gelişen durumlara nasıl tepki vereceklerini kontrol edemez. Ancak kendi tepkilerini nasıl yönettikleri, büyük bir fark yaratabilir. Karşınızdakinin dikkatle dinlemek, ilgisini dile getirmek, sorunlarına çözüm bulmasına yardımcı olmak; şefkatli liderliği sağlıklı bir dengede tutmayı sağlayabilir.

Sonuç

Empati, bireyler arasında duygusal bağın kurulmasına yardımcı olurken, aynı zamanda sınırlarının belirlenmesi ve korunması gerektiğini de ortaya koyuyor. Yanlış empati anlayışının yol açtığı karar hataları gibi, şefkat yorgunluğu da aşırı empatinin getirdiği bir zorluk olarak karşımıza çıkıyor. İş hayatında liderlerin, öncelikle kendi duygusal tepkilerinden sorumluluk duymaları, empati ve şefkat tuzağından korunmaya katkı sağlıyor.

Kaynakça:

1. Singer T, Klimecki O. Empathy and compassion. *Current Biology* 2014; 24: R875–R878.
2. Brower T. The dark side of empathy [Internet]. Uygun erişim: <https://iai.tv/articles/the-dark-side-of-empathy-aid-2558>
3. Du-Marie M. WELLBEING: Compassion and Work Fatigue - Know the risks [Internet]. Uygun erişim: <https://www.linkedin.com/pulse/wellbeing-compassion-work-fatigue-know-risks-du-marie/>
4. Clay RA. Are you experiencing compassion fatigue? [Internet]. Uygun erişim: <https://www.apa.org/topics/covid-19/compassion-fatigue>
5. Lian AB. Compassion: at the Heart of Management and Leadership. *Social Insights* 2020.

Salih Taşkın

Açık Holding, Psikolog

Lider Şefkatini Göstermeli Mi?

Hayatımızın önemli bir parçası olan çalışma yaşamında günümüzün en az üçte birini geçirmekteyiz. Çalışma kültürü olarak iş hayatımız ile sosyal yaşamımızın iç içe girdiği zamanlar oldukça fazla. Dolayısıyla sosyal ortamımızda yaşadığımız sorunlar veya bulunduğumuz coğrafyada, dünyamızda meydana gelen krizler nedeniyle oluşan olumsuz düşüncelerimiz ve duygularımız iş yaşamımıza da sirayet etmekte. Zihinlerimizde oluşan düşünceler ve farkına varamadığımız duygular, çalışma yaşamımızda olumsuz

etkilerini artırabilmekte veya sağlıklı ilişkiler kurmamızı engellemekte. Özel hayatlarımızda yaşanan krizler çalışma yaşamımızın üzerindeki stresi artırabilmekte. Stresin çalışma hayatına etkisi olumlu olabilese de, yönetilemeyen stresin yaşattığı kriz durumları çalışan esenliğinin bozulmasına, yetkinliklerin olumlu kullanılamamasına ve sosyal ilişkilerde uyumsuzlukların oluşmasına neden olabilir.¹

Kriz zamanlarında bizi diğerlerinden ayıran unsurlardan olan psikolojik dayanıklılığımız, çalışma yaşamımızda özellikle sürdürülebilir bir performans göstermemize imkân sağlar. Masten, Best ve Garmezy psikolojik dayanıklılığı zorlu ve tehdit edici süreç içerisinde başarıyla uyum sağlamak ve olumlu çıktılar elde etmek olarak tanımlamaktalar.² Buna göre, psikolojik dayanıklılığın olması için yaşananların anlamlandırılması, meydana gelen olayların kabul edilmesi ve olaylar esnasında esneklik göstererek uyum sağlanması gerekmektedir. Çalışma yaşamımızda bizlere yaşadıklarımızın neler olduğunu anlatacak, içerisinde bulunduğumuz durumdan, farkında olmadan girdiğimiz çıkmaz sokaktan geri dönüp yolumuza devam etmemizi, yaşanan zorlu süreçlerin üstesinden gelebileceğimizi anımsatacak desteğin en büyüğü kimden gelecektir? Tabii ki liderimizin desteği; yeniden toparlanmamıza, çalışma performansımızın devam etmesine imkân sağlayacaktır.



Kriz zamanlarında bizi diğerlerinden ayıran unsurlardan olan psikolojik dayanıklılığımız, çalışma yaşamımızda özellikle sürdürülebilir bir performans göstermemize imkân sağlar.

Güncel çalışmalarında Eroğlu ve Toros, aynı zamanda yakın geçmişteki en uzun süreli kriz koşulları olan pandemi koşullarında beyaz yakalılarda psikolojik dayanıklılığı anlamaya çalışmıştır. Beyaz yakalıların kriz koşullarında kendilerini yetersiz gördükleri, koşulların üstesinden gelemeyeceklerini düşündükleri, kendi öz yeterliliklerine dair olumsuz düşüncelerinin arttığı görülmektedir.² Araştırmacılar, hissettikleri iş güvencesizliği ile ilgili algılarını ve endişelerini giderebilecek destekleyici davranışlarda bulunmanın psikolojik dayanıklılığı artırmasını belediklerini vurgulamışlardır. Liderlerin kriz zamanlarında ekiplerine destekleyici davranışlarda bulunması, değerli hissetmelerini sağlaması sürdürülebilir çalışma yaşamı için oldukça önemlidir.

Kriz zamanında liderinizin hangi yetkinliklere sahip olmasını istersiniz?

Kriz zamanlarında işlerin sekteye uğramaması herkesin istediği bir durumdur. Piyasanın zorlu koşullarında çalışanların da ihtiyaçlarını gözetebilmek her zaman değerlidir. Aklımıza gelen ilk ihtiyaçlar maddi veya somut olan maaş, yemek vb. gibi kalemler olabilir. Ancak çalışanların özellikle kriz zamanlarında, yaşama dair güvenlerinin kırıldığı, düşük öz yeterliliklerinin olduğu bir dönemi yaşarlarken temel ihtiyaçları dinlenilmek ve anlaşılacak olacaktır. Bu nedenle liderlerden her zaman empati becerilerinin gelişmiş olması istenir. Ancak empatinin de ötesinde liderlerin “şefkatli” olması, ekipleri ile bir arada hareket etmelerini, yaşananların yeniden anlamlandırılmasını ve ortak bir amacın olduğunu hatırlatan eylemlerde bulunmalarını mümkün kılar (Şekil). Sadece empati üretkenlik getirmeyebilir.³

Unilever'in eski CEO'su Paul Polman bunu şu şekilde ifade etmektedir: "Eğer empatiyle liderlik etseydim hiçbir zaman tek bir karar bile

Sadece empati üretkenlik getirmeyebilir.

veremezdim. Neden? Çünkü empati sayesinde başkalarının duygularını yansıtıyorum, bu da daha iyiyi düşünmeyi imkansız hale getiriyor”⁴

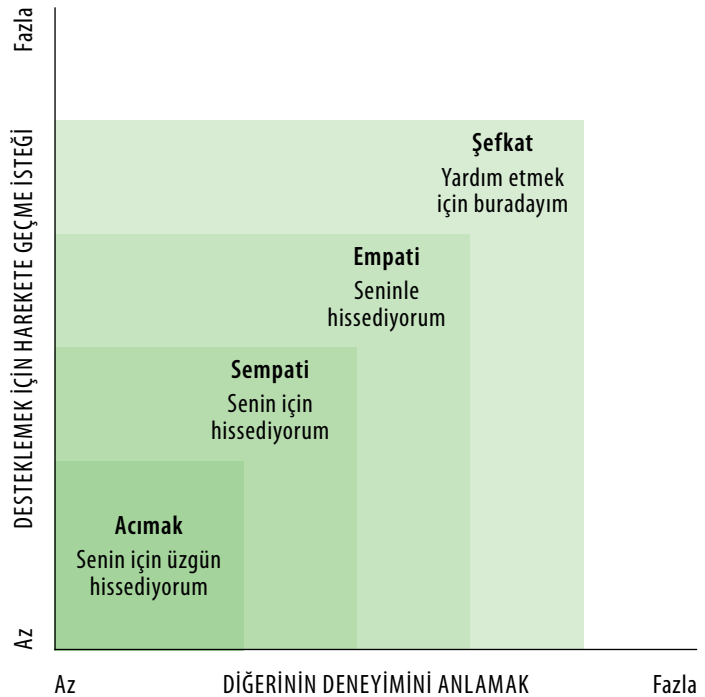
Şefkatli liderlerin özellikleri nelerdir?

Şefkat, kriz sırasında birliktelik duygusunun oluşmasına imkân sağlamaktadır. Dolayısıyla şefkatli liderlik, sevgi, özen, özveri eylemini bünyesinde barındıran; kuruluşlarına bağlı olduklarını hissettiren destekleyici bir organizasyonu mümkün kılan liderlik tarzı olarak görülmektedir. Ramachandran ve arkadaşları, şefkatli liderlik üzerine yaptığı sistemik araştırmanın sonucunda altı boyutunu açıklamışlardır. Bu altı boyut; empati, açıklık ve iletişim, esenlik, kapsayıcılık, dürüstlük, saygıdır.⁵

1. Empati: Empati sayesinde diğer kişinin deneyimine dair yakın ve içten bir anlayışa sahip oluruz. Şefkatli liderler, ekiplerinin sadece iş gücü performansını göstermeye devam ettirmeye çalışmaz. Çalışanının duygusunu anlamak için ilgilenir, acısını hafifletir, tükenmişliğini azaltmak için psikolojik bir bağ kurmaya çalışır. Kurulan psikolojik bağ sayesinde çalışanın dayanıklılığını, refahını, sağlığını, sosyal ilişkilerini iyileştirir ve verimliliğini artırır.

2. Açıklık ve İletişim: Duygularımızı rahatça ifade edebildiğimiz açık iletişimin mümkün olması gerekmektedir. Şefkatli liderler iletişimin dürüstçe, şeffaf ve doğrudan olmasını teşvik eder. Var olan sorunların çözümü için açıkça “Neye ihtiyacın var?” sorusunu sorar. Bu tarz sorular ekibine, ihtiyacı olduğu konularda nasıl yardımcı olabileceğini anlamasını kolaylaştırır.

3. Esenlik: Şefkatli liderlerden ekiplerine iyilik halini destekleyen bir çalışma ortamı sunmak için çaba göstermesi beklenmektedir. İş yükünün dengeli olması, çalışma ortamının güvenliğini sağlaması,



Şekil. Şefkat, sempati ve empatinin ötesinde bir süreçtir. (Kaynak: Potential Project, HBR, 2021)



çalışanlarının endişelerini ve zihinsel sağlıkları önemsemesi gerekmektedir. İş birliği içerisinde çalışma koşullarını fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan geliştirmek ve iyileştirmek çalışanların, liderlerinin yönetim tarzını olumlu olarak algılamasını sağlayacaktır. Destekleyici davranışlar çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını artıracaktır.

4. Kapsayıcılık: Kapsayıcılık, çalışanları ile yatay bir ilişki kurmaya çalışmak, bir başka deyişle düzeyleri veya statüleriyle ilgilenmeden kararlara onları dâhil etmektir. Çalışanlarını güvende hissettirerek katılımlarını artırmayı, geri bildirim vermelerini amaçlar. Eşitlik duygusunun artırılmasıyla çalışanlar arasında da şefkati teşvik eder.

5. Dürüstlük: Liderin davranışları ve söylemlerinin mesleki uyumluluk içerisinde olması önemlidir. Çalışanlar liderlerinden şeffaf olmayı, adaletli ve etik davranmayı beklemektedirler. Şefkatli liderliğin önemli

Şefkatli liderler iletişimin dürüstçe, şeffaf ve doğrudan olmasını teşvik eder. Var olan sorunların çözümü için açıkça "Neye ihtiyacın var?" sorusunu sorar.

boyutlarından bir tanesi çalışanlarının güvenilirliğini kazanmasıdır.

6. Saygı: Liderler yapılan işte iyi oldukları için çoğu zaman çözümü hemen bulabilirler. Harekete geçerek işlerin bitmesine çabalayabilirler. Ancak ekiplerinin de varlığını kabul etmeli, onları dinlemeliler. Bazen sadece sorunların duyulmasına ihtiyaç vardır. Liderin ekibini göz ardı etmeden şefkatli bir şekilde sorunun varlığını duyumsaması çözüm için en güçlü yol olabilir. Şefkatli olmak, merhamet göstermek saygılı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

Sonuç

Şefkatli liderliğin olduğu yerde ayrım gözetmeksizin eşitlikçi, katılımcı bir kültür oluşur. Lider, sorunların çözümü için hemen harekete geçmez, gelişimlerine imkân sağlayan deneyimlerine doğrudan dâhil olmaz. Çalışanların çözüm yollarını bulmalarına aracılık eder, soğukkanlılıkla tecrübelerini destekler ve onları cesaretlendirir. Çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir iklim oluşturabilmek için lider şefkatini de göstermelidir.

Kaynakça:

1. Zara A. Krizler ve travmalar. Yaşadıkça Psikolojik Sorunlar ve Başa Çıkma Yolları. Imge Kitabevi Yayınları 2011, İstanbul: 91-121.
2. Eroğlu ŞG, Toros F. Covid-19 pandemisi sürecinde algılanan iş güvencesizliğinin algılanan stres üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2023, 20(2): 571-589.
3. Staff. Create (Better) Culture: Start With Compassionate Leadership [Internet]. Uygun erişim: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/create-better-culture-start-with-compassionate-leadership/>
4. Haugaard R, Carter J, Afton M. Connect with empathy, but lead with compassion, Harvard Business Review 2021.
5. Ramachandran, S. Balasubramanian S, James WF, Al Masaeid T. Whither compassionate leadership? A systematic review. Management Review Quarterly 2023: 1-85.

Şefkati Hesap Verebilirlikle Dengelemek*

Bir lider olarak çalışanlarınıza şefkat göstermeyi tercih ediyorsanız, ancak onları davranışlarından ve iş sonuçlarından sorumlu tutmakta zorluk mu yaşıyorsunuz? Ya da iş değerlendirmesinde sıkıntı yaşamazken şefkat göstermekte mi güçlük çekiyorsunuz?

Tahminimce yukarıdaki sorulardan birine "evet", diğerine ise "hayır" cevabını verdiniz. Görünüşte çelişkili olan bu iki bakış açısı arasındaki denge, her liderin yüzleşmesi gereken zor bir durumdur.

İlk bakışta çelişiyor gibi görünseler de, bu iki bakış açısı bir paradoks oluşturur ve aslında her ikisi de aynı zamanda doğrudur.

Bir lider olarak ekibinizdekilere şefkatli davranırken onları davranışlarından da sorumlu tutmalısınız. Bu bir paradokstur. Bu tür paradoks içeren durumlarla yaşamak ve bunları yönetmek birçok açıdan etkili liderliğin temel bir yetkinliğidir. Büyük bir lider olmak, çelişkili gibi görünen durumları, doğru bir liderlik tarzı ile yönetmenizi gerektirir.

Yeni liderler sıklıkla bu sorunlarla boğuşurlar; çünkü bu tür durumlar kendisini, uzlaşması mümkün olmayan karşıt uçlar olarak sunarlar. Daha sonra liderler bu paradoksla uyum içinde yaşamakta başarısız olurlar; çünkü iki uç noktayı gerçek anlamda kavrayamazlar. Sonuçta bu iki bakış açısının her ikisini de kucaklamak yerine, ya biri ya da diğeri olarak değerlendirmeye alırlar.

Hesap sormakta zorlanmayan liderler genellikle çalışanlarına şefkat göstermeyi fazla "yumuşak" bulur. Diğer taraftan şefkate zorlanmayan liderler hesap verme zorunluluğunu fazla "sert" olarak değerlendirir. Gerçek şu ki, aşırı uçlardan

hiçbiri ne "yumuşak" ne de "sert"tir. Bunlar sadece farklı liderlik durumlarına verilen farklı tepkilerdir.

Bu iki tepkinin tanımlarını ele alalım: **Şefkat:** Bir başka kişinin acısının derin farkındalığı ve onu hafifletme arzusu. **Hesap verebilirlik:** Hesap sormanın koşulu; sorumlu tutulma.

Bir lider olarak çalışanlarınızın ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bu ihtiyaçları karşılamak için çaba göstermelisiniz. Bunun için şefkatli olmaya ihtiyacınız var. Ayrıca çalışanlarınızın eğer organizasyonel bir ihtiyacı karşılamak üzere istenen hedeflere ulaşmanın gerisinde kalırlar ise, onlardan hesap sormalı, onları bu durumdan mutlaka sorumlu tutmalısınız.

Eğer insanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstermezseniz, verimli çalışanları kendinizden uzaklaştırırsınız. İnsanları yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumlu tutmayı başaramazsanız, organizasyon eninde sonunda başarısız olur ve herkes kaybeder.

Bu paradoksla yaşamayı öğrenmek, öz farkındalık ve gelişim alanlarında sürekli yapılan bir pratiktir. İşte bu paradoksu daha başarılı bir şekilde nasıl yöneteceğinizi öğrenmenize yardımcı olacak üç öneri...

1. Kendinizi objektif olarak değerlendirin. Daha şefkatli ve bağışlayıcı olma eğiliminde misiniz, yoksa sonuçlara ulaşmak adına insanları ve onların endişelerini hızla görmezden mi geliyorsunuz? Her iki bakış açısı da doğası gereği kötü ya da yanlış değildir. Dengeyi sağlayamadan sürekli bir uca veya diğerine düşmek olumsuz bir sonuç doğurabilir. Bu nedenle ilk öneri basitçe şu olabilir: Kendinizi tanıyın. Bunu

gerçekleştirmenin yollarından bir tanesi, objektif geri bildirim alabilmek için, davranışsal bir değerlendirme veya kişilik envanteri yaptırmanızdır.

- 2. Başkalarından geri bildirim alın ve görüşlerini öğrenin.** Bu iki ucu bir araya getiren bir durumla karşılaştığınızda, bunu başka biriyle tartışın. En ideal olanı, bu konuyu sizin bakış açınızı zorlayacak bir yaklaşıma sahip olduğunuzu düşündüğünüz bir kişi ile tartışmanızdır. Durumun iki uç noktasını en iyi dengeleyen yaklaşımı buluncaya kadar, güvendiğiniz bu kişi ile seçenekleriniz hakkında konuşun.
- 3. Nihai sonuç üzerinde düşünün.** Elde edilen sonuç kötü mü, yoksa iyi miydi? Bir dahaki sefere benzer durumlarla karşılaştığınızda uygulayabileceğiniz öğretilerin neler olduğunu araştırın.

Bir lider olarak ekibinizdekilere şefkatli davranırken onları davranışlarından da sorumlu tutmalısınız. Bu bir paradokstur. Bu tür paradoks içeren durumlarla yaşamak ve bunları yönetmek birçok açıdan etkili liderliğin temel bir yetkinliğidir.

Niyetiniz ne olursa olsun, bir lider olarak davranışlarınıza bakmanızı tavsiye ederim. Çalışanlarınıza şefkat gösterme konusunda mı, yoksa sorumluluk almalarını sağlama konusunda mı daha rahatsınız? Hangi yaklaşım içinde olursanız olun, diğer yaklaşımda da kendinizi geliştirmeye çalışın. Tepkinizi kişisel konforunuzu düşünerek değil de, duruma göre seçmeyi öğrendiğinizde, şefkat ve hesap verebilirlik arasındaki paradoksla yaşama becerisine sahip olacaksınız.

Ve olağanüstü bir lider olmaya bir adım daha yaklaşacaksınız.

* Özgün metne <https://kevineikenberry.com/new-frontline-leadership/balancing-compassion-accountability/> bağlantı adresinden erişebilirsiniz.

İş Yerinize Nasıl Bir Şefkat Ortamı Hâkim?



İş yerindeki şefkatin fiziksel ve duygusal yaralanmalara iyi geldiği, olumlu duygular uyandırarak stresi azalttığı ve kişinin kuruma bağlılığını artırdığı ortaya konmuştur. Çalışanların değerli hissetmelerine yardımcı olan şefkat ortamı kişiler arası etkileşimle oluşturulur. Bu yüzden kurumlardaki liderlerin çalışanlar arasındaki etkileşimi sağlaması ve çalışanların duygularını tanıması şefkatli bir iş yeri teşvik etmek için önemlidir. Simpson ve Farr-Wharton'un ölçek çalışmasından* uyarlanan bu anketle iş yerinizdeki şefkat ortamını değerlendirebilirsiniz.

Kurumunuzda yaşananları düşündüğünüzde, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı "1= Kesinlikle Katılmıyorum" ve "6 =Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 1-6 arası değerlendirin.

Kurumumda birinin derdi olduğunda, diğerleri...

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen katılmıyorum (3)	Kısmen katılıyorum (4)	Katılıyorum (5)	Kesinlikle katılıyorum (6)
1 İşaretleri fark eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Stresi tanır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Dikkat eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Göstergeleri saptar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Sıkıntıyı hisseder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Farkına varır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Yaşanan olumsuz duyguyla bağ kurar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 İş arkadaşının derdini hisseder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Kendi derdiymiş gibi hisseder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Duygusal olarak emek verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Durumdan dolayı strese girmiş ve zorlanmış hisseder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 İş arkadaşının kendi kendine durumu yönetip yönetemeyeceğini anlamaya çalışır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 İş arkadaşının sıkıntı çekmesine yol açan önceki koşulları değerlendirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 İş arkadaşının önceden uyarı alıp almadığını değerlendirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 İş arkadaşının yaşadığı bu sıkıntılı durumdan ne kadar sorumlu olduğunu değerlendirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 Pratik adımlar atar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Yanıt verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Harekete geçer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Sıkıntıyı giderir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Dâhil olur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 Nedenine odaklanır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aşağıdaki bağlantıyı ziyaret ederek veya mobil cihazınızdan yandaki QR Kodunu okutarak Kaynak Dergisi okurları için hazırladığımız ankete online olarak erişebilirsiniz.

<https://kaynakbaltas.com/baltas-anketler/is-yerinize-nasil-bir-sefkat-ortami-hakim/>

* Simpson, A.V., & Farr-Wharton, B. (2017). NEAR organizational compassion scale: Validity, reliability and correlations. Paper presented at the 31st Annual Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference, RMIT University, Melbourne, Australia.





YENİ DÜNYANIN KİŞİLİK ENVANTERİ

BALTAŞ
PERSONOVA
KİŞİLİK VE ÖTESİ



Aradığınız tüm yetkinlikleri karşılayan deneyimlerle dolu **mükemmel bir özgeçmiş** ve çok iyi geçen bir mülakat



Aradığınız iş rolüne uygun kişiyi seçmek için yeterli mi?

Baltaş Personova,

- ✓ **21. yüzyıl** iş hayatında beklenen **yeni yetkinlikleri de ölçen** (Duygusal çeviklik, Güvenli bağlanma, Hazzı erteleme, Öz düzenleme, Tutum, Girişkenlik, Çeşitliliği kabul, Alçakgönüllülük, Bilgide derinleşme)
- ✓ **Kültüre uyumlu**
- ✓ **Yeni nesil, güncel ve güvenilir** kişilik değerlendirme aracıdır

Baltaş Personova ile kişilik ve ötesini keşfedin

www.personova.com.tr



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltaş Bilgievi

Göksu Evleri, Siraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye
T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu

BALTAŞ GRUBU

HİZMET ALANLARI

GELİŞİM VE DEĞİŞİM PROGRAMLARI



Çalışanlarınızın potansiyelini performansa çevirin

CEVHER DEĞERLENDİRME



Kurum ihtiyaçlarına özel olarak tasarlanan değerlendirme merkezi çalışmalarını sayesinde doğru işe alım, yükseltme ve kariyer planlarına yön verin

SEÇME VE DEĞERLENDİRME ARAÇLARI



Kişilik envanterleri ve testler ile çalışanın pozisyona yatkınlığı, güçlü özellikleri ve potansiyel gelişim alanlarını belirleyin

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ



İnsan Kaynaklarının tüm alanlarını kuruma değer katacak şekilde geliştirin

KOÇLUK VE MENTORLUK



Kişiliği tanıma ve performansı artırma çalışmaları ile verimliliği etkileyin

ACAR BALTAŞ PROGRAMLARI



Özel ve iş hayatında zihniyet değişikliği yapmak üzere, güçlü bir kararlılıkla ayrılın



BALTAŞ GRUBU
İNSAN VE DEĞİŞİM

Baltas Bilgievi

Göksu Evleri, Sıraselvi Sok. B116 Anadoluhisarı 34815 İstanbul / Türkiye
T: +90(216) 465 04 40 F: +90 (216) 465 04 50
www.baltasgrubu.com - bilgi@baltasgrubu.com



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu



baltasgrubu

