

## **Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme**

Nuri Baloğlu & Engin Karadağ

*Howthorne araştırmalarından bu yana organizasyonlar geleneksel, merkezci, standardize edilmiş, şekinsel ve korku temelli bürokrasiye dayalı yapılardan uzaklaşmakta ve her geçen gün kendilerini oluşturan insan faktörüne daha da yaklaşmaktadır. İnsana yönelim konusunda alınan bu mesafe yeni değer dizilerini de beraberinde getirmektedir. Ruhsal liderlik; çalışana bir varoluş felsefesi aşılamakta, ona görevsel ağrı ve aidiyet duygusu kazandırarak onun kendisi ve diğerlerini motive etmek için gereksediği inanç, değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içermektedir. Bu çalışmada, yeni bir paradigma olan ruhsal liderlik konusu, Fry'n Ruhsal Liderlik Teorisi'yle ilişkilendirilerek açıklanmış, ruhsal liderlik konusunda yapılan bazı araştırma bulguları ile değerler ekseninde bir teorik özümleme yapılmaya alışılmıştır.*

*Anahtar Sözcükler:* Ruhsal liderlik, örgütsel liderlik.

### **A Theoretical Analysis about Spiritual Leadership**

*Since Howthorne studies, greater emphasis has been placed on the human side of organizations than the traditional organizational structures characterized by centralized, standardized, formal and fear based bureaucratic formations. This emphasis on human side leads to new theories and paradigms of organizations and management. Spiritual leadership comprises belief, values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one's self and others so that they have a sense of spiritual well-being through calling and membership and, ultimately, become more organizationally committed and productive. In this study, first, spiritual leadership as a new paradigm was explained in a relational structure related with spiritual leadership theory of Fry and second some findings of researches about spiritual leadership were given and spiritual leadership was discussed and examined in the center of new values brought by the theory.*

*Keywords:* Spiritual leadership, organizational leadership.

### Summary

It is not surprising that definitions of the leadership are almost as numerous as the scholars engaged in its study. According to Bennis (1989), leadership is like beauty-it is hard to define, but you know it when you see it. Chemers (1997) offers the following definition: “*Leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task.*” The only assumption shared by most definitions is that leadership involves a social influence process in which one individual exerts intentional influence over others to structure activities and relationships in a group or organization. The purpose of this study is to define the scope of spiritual leadership on the base of Fry’ spiritual leadership theory and discuss it in the axis of new paradigms. For this reason, integral assessment method was used in order to define borders of spiritual leadership.

Traditional definitions of leadership tend to emphasize rational processes in which leaders influence followers to believe that it is in their best interest to cooperate and achieve shared task goals. Formulations of charismatic and transformational leadership use definitions that recognize the importance of emotions as a basis of influence. In other words, leaders inspire their followers to sacrifice their selfish interest for a larger cause. Spiritual concerns are separate from the concerns of any religious group and are not synonymous with those of religion. There is even the potential, if spirituality is viewed through the lens of religion, for it to be divisive in that it may exclude those who don’t share in the denominational tradition or conflict with a society’s social, legal, and ethical foundations of business and public administration. Spiritual leadership focuses on the non-physical dimensions of personhood -Spirit, soul, or whatever else it may be labeled. When using such intangible terms as Vision, purpose, meaning, calling, honesty, integrity, and values in discussions of leadership, one is dealing with the non-physical aspects of self, the subjective aspect of leadership and followership (Fry, 2003).

Integral assessments provide to present agreements and disagreement about a subject (Neuman, 2006). Spiritual leadership theory is a causal leadership theory for organizational transformation designed to create an intrinsically motivated, learning organization. The theory of spiritual leadership was developed within an intrinsic motivation model that incorporates vision, hope/faith, and altruistic love, theories of workplace spirituality, and spiritual survival/well-being. The purpose of spiritual leadership is to tap into the fundamental needs of both leader and follower for spiritual survival/well-being through calling and membership, to create vision and value congruence across the individual, empowered team, and organization levels and, ultimately, to foster higher levels not only of psychological well-being and positive human health but also organizational commitment and productivity (Fry, 2003, 2005).

According to spiritual leadership theory, altruistic love must be given unconditionally from the organization and received in turn from followers in pursuit

of a common vision. This serves to remove fears associated with worry, anger, jealousy, selfishness, failure and guilt and gives one a sense of membership- that part of spiritual well-being that gives one an awareness of being understood and appreciated.

Fry (2003) described spirituality as being “*broader than any single formal or organized religion*”. He posited a theory of spiritual leadership that taps into the fundamental needs of both leader and follower for spiritual survival so they become more organizationally committed and productive. Matherly and Fry (2005) portrayed spiritual leaders as displaying the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival. Spiritual leaders create a vision in an organizational culture where members can experience a sense of membership and calling and wherein leaders and followers have genuine care, concern, and appreciation for both self and others. Spiritual leadership is a form of human service that is committed to understanding the spiritual uniqueness of each person.

Dalai Lama (1999) notes that while ritual and prayer, along with the questions of heaven and salvation, are directly connected to religion, the inner qualities of spirituality, spiritual survival, and the quest for God and ultimately joy, peace and serenity and commitment to organizations that include and reinforce these qualities, need not be. Also, there is no reason why individuals could not or should not develop these inner qualities independent of any religious or metaphysical belief system. This is why I sometimes say that religion is something we can perhaps do without. What we cannot do without are these basic spiritual qualities. For this perspective, spirituality is necessary for religion, but religion is not necessary for spirituality. Workplace spirituality and spiritual leadership can therefore be inclusive or exclusive of religious theory and practice.

New views about leadership is enriching viewpoints to leadership, but it is also creating an inextricable situation for definition of leadership. In this standpoint, spiritual leadership can be seen a leadership strategy rather than a kind of leadership. An important problem about spiritual leadership is that there is not enough empirical study about it. Fry (2003) and Duchon & Plowman’s (2005) scale developing studies must be adapted to different cultures and findings must be examined at a dimension of cross cultural.

Fry (2005) pointed out that organizational learning brings a transformational climate to organizations. This transformational climate supports both productivity and a healthy flexible structure for organizations. A spiritual organization as fostering a sense of meaning and flexible structure can help to be happier for its members. But, such a practice can be a reason to be distant from secular workplace. It is also known that employees seek a fulfilled life and are accordingly eager to mingle their spirituality with their work and their work with their spirituality, bringing their whole selves to their jobs. But, at the same time it is difficult to eliminate the confusion and to remove the image of spiritual leadership from the pulpit of organized religion.

Günlük yaşantımızda çok sık kullanılan liderlik sözcüğünün herkes tarafından kabul gören kesin bir tanımı henüz yapılamamıştır. Bu nedenle literatürde liderlik kavramını açıklayan yüzlerce tanım bulunmaktadır. Bennis (1989) “*liderlik güzellik gibidir; tanımlaması zor, ancak gördüğünüzde bilebileceğiniz bir şeydir*” demektedir. Yine liderlik, özel bir rol, bir etkileme süreci veya bir yönetim çeşidi olarak da tanımlanabilmektedir (Yukl, 2002). Chemers (1997) liderliği, ortak bir amacın başarılmasında başkalarının desteği ve yardımı sağlayabilen bir kişinin oluşturduğu bir sosyal etkileme süreci olarak ifade etmektedir. Bu ve benzeri pek çok tanımda olduğu gibi, liderlik tanımlarındaki ortak noktalardan birisi; liderliğin grup ya da bir organizasyonel ortamda bireyler arası ilişkiler veya görevsel faaliyetler için diğer üyeler üzerinde kasıtlı bir sosyal etkilemeyi iğereren bir süreç olduğudur.

Yukl’a (2002) göre liderlik hakkındaki geleneksel tanımlar, ortak amaçları başarmada en iyi yolun işbirliği olduğunu ve bu konuda izleyenleri inandırma amaçlı etkilemeyi iğereren rasyonel bir süreci vurgulama eğilimindedirler. Ancak, son zamanlarda *karizmatik* ve *dönüşümcü liderlik* üzerine yoğunlaşan bazı araştırmacıların yapmış oldukları tanımlarda liderlik, yine bir etkileme temelinde dayalı olmakla beraber bu defa üyelerin duygularını daha ön plana alan şekliyle tanımlanmaktadır (Atwater & Bass, 1994; Bass & Avolio 1994; Bass, 1998; Bennis, 1989).

Liderlik üzerine yapılan tüm tanımlar Stogdill (1974) tarafından on (10) başlık altında gruplanmıştır. Buna göre liderlik (1) grup süreçlerinin odak noktası, (2) kişilik ve etkileri, (3) uyma ve izlemeye ikna etme sanatı, (4) etkinin kullanılması, (5) eylem ve davranış, (6) inancı biçimlendirme, (7) amaçları başarmanın bir aracı, (8) etkileşimin etkisi, (9) farklılaşan bir rol ve (10) ilk (başlatıcı) hareket, olarak gruplanmaktadır. Yine liderlik, belli bir makamı elinde bulundurmakla elde edilen bir sıfat, bir kişilik özelliği ve bir davranış kategorisi olarak da görülebilir. Liderlik konusundaki bu algılama farklılıkları araştırmacıların önem verdikleri olgulara yönelmelerine neden olmakta bu da araştırmalarla ortaya konan sonuçlara yansımaktadır. Örneğin, Bennis (1989) daha çok liderin kişilik özellikleri üzerinde dururken, Stogdill (1981) liderin davranış özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Liderlik hakkındaki bu algılama farklılıkları, liderliği açıklayan kuramlar incelendiğinde kuşkusuz daha iyi anlaşılacaktır.

### Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili çalışmalara tarihin her safhasında büyük bir önem verilmiştir. Liderlik araştırmaları içerisinde geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan *kişisel özellikler kuramında* liderlerin bazı kişisel özelliklere sahip

olarak doğdukları görüşü ileri sürülmüştür (Çelik, 1999). Bununla birlikte gerek Myers (1964) gerekse de Stogdill (1981) tarafından liderliğe ilişkin olarak yapılmış araştırma sonuçlarının bütünleştirilmesini içeren çalışmalar, liderlik hakkında süregelen düşüncelerin değiştirilmesinde büyük bir rol oynamıştır. Bu çalışmalarla elde edilen en önemli bulgu; ne fiziksel özellik ne de yüksek zekâ ile liderlik arasında manidar bir ilişkinin bulunmamasıdır. Bunun anlamı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik değil, sonradan öğrenilerek kazanılan bir nitelik olmasıdır (Aydın, 1991; Kaya, 1993). Liderliği, liderin yönelimleri yönüyle ele alarak açıklamaya çalışan bu çalışmalar kimi davranış kuramlarının doğması için bir zemin oluşturmuştur. Yine bu çalışmalar, liderlik konusunda bazı üniversitelerin yaklaşımı olarak bilinen görüşler ile bazı liderlik modellerin doğmasına da öncülük etmiştir.

Liderlik hakkındaki *Değişim Kuramı*; liderliği ödül, maliyet, sonuç ve karşılaştırma kavramlarıyla karmaşık bir süreç olarak açıklamaktadır (Homans, 1950). *Yol-Amaç Kuramı*, liderlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada üyelerin güdülenmişlik düzeyleri üzerinde durmuştur (Eren, 2004). Fiedler (1973) *Koşullara Bağlı Liderlik Kuramı*nda, göreve ya da insana yönelimi temele almış ve liderlerin davranışları ile davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz koşullarına dikkat çekerek, benzersiz her bir durum için farklı bir liderlik stilinin etkili olacağını ileri sürmüştür. Vroom & Yetton (1973) *Normatif Liderlik Kuramı*nda ise, örgütsel bir ortamda liderlerin yaptıkları en önemli işi karar verme olarak görmüş ve belli durumlarda belli karar verme biçimlerinin daha uygun sonuç sağlayacağı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu iki kuramcıya göre liderler, her durumun temel özelliğini çözmeli ve sonuca en etkili olarak ulaştıracak karar verme stilini başarıyla kullanabilmelidirler. Yukarıda da görüleceği üzere Reddin'e gelinceye kadarki dönemde liderliğin görev ve ilişki boyutu üzerinde durulmuştur. Reddin, *3D Liderlik Kuramı*yla bu iki boyuta üçüncü olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Reddin'e (1970) göre liderler etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Etkili liderlik biçimleri; yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak adlandırılırken; etkisiz liderlik davranışları; uzlaştırıcı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olarak ifade edilmektedir.

### Liderliğe İlişkin Yeni Yaklaşımlar

Liderlikle ilgili özelliklerin bugüne değin tam olarak açıklanamamış olması, bu konuda kuramsal olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. Bu kapsamda, liderliğe ilişkin yapılan bir literatür incelemesinde *Paylaşılmış Liderlik*, *Gelecek Odaklı Liderlik*, *Etik Liderlik*, *Kültürel Liderlik*, *Hizmet Liderliği* ve *Ruhsal Liderlik* konularının liderlik hakkındaki kuramsal temeli ileri götürmek amacıyla son on yılda üzerinde

çok çalışılan teorilerin oluşturulduğu görülmektedir. Bu teorilerden *Paylaşılmış liderlik*; grup liderliğinin birçok ye arasında paylaşılması veya dağıtılmasını ifade etmekte (Gronn, 2006), *Gelecek odaklı liderlik*; yaşayan ve süre gelen bir strateji geliştirmeyi içermekte (Marx, 2006), *Etik liderlik*; ne yapılmaması gerektiği ile ilgili kurallara değil, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallara odaklanmakta (Rubenstein, 2003), *Kültürel liderlik*; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak, örgütsel misyonu bu yolla yerine getirmeyi amaçlamakta (Sergiovanni & Starratt, 1988), *Hizmet liderliği*; yardım etme isteğini kişiliğin doğal bir parçası olarak görmekte ve yeleri etkileme aracı olarak onların amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde onlara hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik anlayışı ortaya koymaktadır (Ferch, 2005). *Ruhsal liderlik* teorisi ise; kişiye var oluş felsefesini aşılamakta, ona görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, kendini ve diğerlerini iten motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Fleischman,1990; Fry, 2003; Maddock & Fulton, 1998).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışmanın temel amacı; ruhsal liderliğin kapsamı, bu kapsamda yapılmış olan araştırma sonuçları ile Fry tarafından geliştirilmiş olan *Ruhsal Liderlik Teorisi* hakkında var olan bilgileri ortaya koymak; teorinin getireceklerini değerler ekseninde tartışmaktır. Çalışmanın yönteminde ise literatür değerlendirme yöntemlerinden *bütünleştirici değerlendirme* yöntemi kullanılmıştır. Bütünleştirici değerlendirme yöntemi, bir konu ile ilgili mevcut bilgi durumunun sunulduğu ve özetlendiği, o konudaki uzlaşmalara ve uzlaşmazlıklara yer verilen literatür değerlendirme yöntemidir (Neuman, 2006).

### Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik kapsamı; ruh, ruhsallık ve din ilişkisi, işyerinde ruhsal liderlik kavramlarından oluşmaktadır. İşyeri ruhsallığı yaklaşımları ise ruhsal liderliğe ilişkin olan kavramların çalışma yaşamına uygulanmasını içermektedir. Ruhsal liderliği tanımlamadan önce bazı kavramların açıklanması yararlı olacaktır.

### *Ruh Nedir?*

Ruh insan ürünü olmayan soyut bir kavramdır. Anderson'a (2000) göre *spirit*, yani *ruh*, Latince nefes anlamına gelen *spiritus* kelimesinden gelir ve

canlıların hayatta kalması için gerekli olan güç olarak tanımlanır. Yani insanın temel doğasıdır. Fairholm'a (1997) göre ise ruh, bir kişiyi ve aynı zamanda tüm insanları hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut güçtür. Özümüzle kurduğumuz derin ilişki ve insan doğasındaki gerçekliklerin farkına varma durumudur. Ruhumuz, bireysel ya da grup içindeki davranışlarımızı yönlendirerek kim olduğumuz hakkında bize fikir verir.

Ruh, din ve felsefe alanında ise, insan varlığının maddi olmayan tarafı olarak tanımlanmakta ve öldükten sonra kişinin varlığını sürdüren kısmı olarak ele alınmaktadır. X. yüzyılda yazılmış bir eser olan *İhvani-ı Safa*'da insan ve onun doğasına ilişkin olarak üç görüş ileri sürülmektedir. Birinci görüşe göre, (1) insan, bildiğimiz et, kan, kemik gibi maddi öğelerden oluşmaktadır. İkincisine göre, (2) insan ruh ve bedenden meydana gelen dual bir varlıktır ve düalistler bu görüşü benimsemişlerdir. Üçüncü görüşe göre ise, (3) beden insan için bir elbise veya kılıftan başka bir şey değildir. Onun gerçek tarafı, sadece ruhudur ve bu görüşü savunanlar da spiritualistlerdir (Şahin, 2001). Öte yandan eski Türklerde, ruhun soyut bir kavram olarak görülmesinden dolayı, tapınmaya ilişkin putlara da rastlanmamaktadır. Buna karşın Türkler gizli güçleri olduğuna inandıkları doğa olgularını ruhsallaştırmışlardır. Doğada gizli güçlerin bulunması inancı, Orhun Yazıtlarında *yer-su* [yarsub] terimiyle yansıtılmıştır. Bu açıdan *yer-su kutsal* sözcüğüyle nitelendirilmiştir. Bu durum eski Türklerin ruhsallık ve din kavramlarını birbirlerinden ayırdıklarının göstergesidir. Türklerin Müslümanlığı benimsemesine paralel olarak ruhsallık ve din ilişkisinin yorumlanmasında kısmen farklılaşmalar olmuş ve Sufizm'de ya da Tasavvuf'ta ruhsallık ile ilgili görüş ve inanışlar çeşitlilik göstermiştir. Mutasavvıfların ruhla ilgili görüş ve inanışları arasında ortak noktalar olduğu kadar, farklı noktalar da mevcuttur. Tasavvufçulara göre ruh "*insanın soyut latifesidir, insandaki bilen ve idrak eden latife olup, emr âleminde inmiştir, künhünü idrak etmek mümkün değildir*" biçiminde tanımlanırken (Uludağ, 1996); mutasavvıflara göre ruh, manevi bir cevherdir. Öldükten sonra yaşamaya devam eder. Mevlana Celaleddin Rumi'nin (2008) *Kara bir karınca, kara kilimin üstünde bir taneyi almış gitmektedir. Tanenin gittiği görülür de karınca görülmez. Akıl der ki, gözünü iyi aç da bak! Hiç tane, onu götüren olmasa gider mi?* Yunus Emre'nin (2008) *Ölür ise ten ölür, canlar ölesi değil* sözleri de tasavvufta ruhsallık kavramını açıklayan ifadeler olarak görülebilir.

#### *Ruhsallık ve Din İlişkisi*

Dalai Lama'ya (1999) göre din; herhangi bir dinin gereklerine uyup, mutluluğa ereceği cenneti kazanmak için dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer

ritüellere başvurmayla ilgilidir. Ruhsallık ise; kişinin hem kendine hem de etrafındakilere mutluluk getiren sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, memnuniyet, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi insan ruhunun özellikleri ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, ruhsallık din için gereklidir. Fakat din, ruhsallık için gerekli değildir. Ruhsallık ve din arasındaki ortak nokta fedakârlıktır. Bu da başkalarının düşüncelerine saygı duymayı gerektirir (Fry, 2003). Reave'e (2005) göre din, belli bir gruba hitap eder. Ruhsallık ise, daha geneldir ve hatta birden fazla dini bile kapsayabilir.

Ruhsallık; bizlerin, yani insanların güçsüzlükleri karşısında daha büyük bir güçle, Tanrı ya da onun gücünde başka bir varlıkla ilişkinin mevcudiyetini yansıtır. Bu güç, insanın dünya hayatında izlemiş olduğu yolu etkiler (Zellers & Perrew, 2005). Dinlerin kendi yapılarında, tanımları yapılmış dogmalar, prensipler, doktrinler vardır. Oysa ruhsallık, daha geniş bir kapsam için kullanılır. Ruhsallık, doğa, yoga, meditasyon gibi örneklerde olduğu gibi, kişinin kendi ruhsal kurtuluşunun kaynağıdır. Burada temel olan, yaşamı anlamlı kılınır hale getirme, yani hayatın anlamını arama ve başka kavramlarla bağlantı kurma duygusu geliştirerek bu duyguya sahip olmadır (Zinnbauer, Pargament & Scott, 1999).

Ruhsal sorgulama, hayatın anlamını aramada dinamik bir süreci ifade eder. İnsanların amaçlı bir şekilde kendi potansiyellerinin farkında olabilme ve bu farkındalık ile amaca ulaşmada adı tanrı olsun ya da olmasın, ulu bir güç ya da varlıkla kişisel ilişki aramaya ilişkilidir (Tart, 1975; Wulff, 1996). Ruhsallıkla ilgili olan konuların, tanrı arayışı ve bazı dinsel grupların inançlarını paylaşmaları arasında ayrı bir yeri vardır (Dalai Lama; 1999). Dalai Lama'ya (1999) göre; din, herhangi bir inanç-iman geleneğinin iddia ettiği boyutla ilgilidir. Bunda *cennet* ya da *nirvana* denen tam bir huzur, yani son nokta vardır. Bununla ilgili olarak *dogmalar*, *dinsel öğretiler*, *ritüeller* ve *dualar* gibi benzer ibadet şekilleri vardır. Ruhsallık ise; insan ruhunun özellikleriyle ilişkili olan bir kavramdır. Bunlar; *aşk*, *sevgi*, *sabır*, *tolerans*, *affedicilik*, *sorumluluk duygusu*, *uyum* gibi duygulardır. Bütün bunlar insanın hem kendisine hem de diğer insanlara mutluluk getirmesini sağlar. Ayrıca Dalai Lama (1999), ritüellerin ve duaların, cennetin ve kurtuluşun sorgulayış ya da arayışlarının doğrudan dinle bağlantılı olduğunu; ancak ruhsallığın; bunlardan daha farklı bir anlam taşıdığını ileri sürmektedir.

Dalai Lama (1999) devamla; “işte bu yüzden, din olmasa da onsuz yapabilir, hayatı farklı bir şekilde değerlendirebiliriz. Ama bu temel ruhsal öğeler olmadan hayatımızı devam ettirmemiz olanaksızdır” demektedir. Buna karşın Smith (1992) ise, tüm dinlerin alçakgönüllülük, yardımseverlik, dürüstlük ve vizyon gibi erdemleri benimsediğini işaret ederek ruhsallık



değerlerine özgünlük katacağını ifade etmektedir. Buradan hareketle ruhsallık değerlerine sahip bireylerin bulunduğu organizasyonlar, bir bütün olarak takım çalışmasına yatkın, bireysel anlamda dinleyen, öğrenen, deneyen, yaratıcı, gelişen ve geliştiren bir yapıya sahip olur. Liderler ise; organizasyonun vizyonuna, hedef ve amaçlarına, kültürüne ve değer sistemine bağlılığı vurgularlar (Fry & Cohen, 2008).

### *Ruhsal Liderliğin Kapsamı*

Son yıllarda iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdaki soyutlanma ruhsal liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır. Moxley'e göre (2000) ruhsal liderliğin temelinde dört ana nokta bulunmaktadır. Bunlar: (1) Beden, (2) Akıl [rasyonellik ve mantık], (3) Kalp [duygular ve hisler] ve (4) Ruh'tur. Bu dört kavram aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturmaktadır. Bireylerden yüksek düzeyde verim alınması için bu dört öğenin bir araya getirilmesi gerekir. Eğer bu dört öğe bir araya gelmez ise, bireyler yaptıkları işten haz alamaz, kendilerini ifade edemez ve işlerinde *yeterli* olamazlar. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta, kişi ve grup arasında oluşan *denge*, *bütünlük hissi* ve *iletişimin* en iyi düzeyde olmasıdır. Birey, ancak ve ancak bir grup içinde kendini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir. Grubu oluşturan tüm bireyler *kutsaldır* ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır.

Günümüzde iş hayatı, kişi ve grupların tüm ihtiyaçlarını gerçekleştirecekleri bir *yuva* olarak algılanmaya başlayarak, işteki takdir ve haz azımsanmayacak bir duruma gelmiştir. Kişilerin ortamdaki beklendiği sadece maddi ödüller değildir. Unutulmamalıdır ki, maddi kazançlar ruhu sadece bir süre besler, daha sonra ruhu acıktırarak aç gözlü bir canavara dönüştürebilir. Ruhsal liderlerin görevi farklılıklara açık bir örgüt ya da toplum yaratmak, bireye *çağrıda bulunmak* [calling], onlara *aitlik hissini* [membership] tattırmak ve *takdir edilmesi* yollarıyla çalışanın verimliliğini sağlamaktır (Fry, 2003).

### *İşyerinde Ruhsal Liderlik (İşyeri Ruhsallığı)*

İnsanın ruhu, onun yaşamsal temeli veya geleneksel olarak inanıla gelen, gözle görülmeyen, ama hem insanın içine hem de tüm insanlara yaşam

veren g olarak tanımlanabilecek bir Şeydir (Anderson, 2000). Mitroff & Denton'a (1999) gre, işyerinde ortaya çıkan ve çok hızlı ilerleyen bir ruhsallık arayışı bulunmaktadır.

Fry'a (2003) gre; son araştırmalar, Amerikalı yöneticilerin ve liderlerin para ve boŐ zamandan çok, işyerlerinde daha derin anlam ifade eden ve aynı zamanda tatmin edici bir değer peŐinde olduklarını ortaya koymaktadır. Zaman geçtikçe daha çok lider, ruhsallık ve işleri arasında bir bütünleŐme kurmaktadır. Pek çok lider bu bütünleŐme sayesinde hem bireysel olarak diğer bireyler ile olan iliŐkilerinde, hem de amaç olarak hedefledikleri etkililiklerinde çok olumlu deđiŐmelerin ve geliŐmelerin olduğunu ifade etmektedirler. Bu amaç için gerçekleŐtirilmeye çalıŐılan *iş yeri ruhsallık programları*, sadece kişisel faydalar getirmekle kalmayıp [neŐe, huzur, mutluluk, iş tatmini], aynı zamanda artan bir üretim ve bu üretim yanında işten ayrılma sonrası başka bir elemanın işe alınması ve devamsızlık gibi problemlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Fry (2005) alıŐanlar açısından bakıldığında, ruhsallığın yaşandığı iş yerlerinde çalışanların daha verimli çalıŐtıklarını, bununda daha az baskı ve korkudan kaynaklandığını, ayrıca daha etik bir havanın bulunduğu yerlerde insanın çalıŐmaya daha çok isteklendiği ve bu isteğin de iten geldiğini, yani doğal olduğunu savunmaktadır.

Pfeffer (2003), *işyeri ruhsallığı ve yönetim uygulamaları* ile ilgili yaptığı çalıŐmada, insanların hayat için arayıŐının dört temel boyutu olduğunu söylemiŐtir. Bunlar;

- insanın öğrenmeyi geliŐtirmesini, yeterlilik ve ustalık duygusunu ona veren anlamlı iş,
- amaç duygusunu içeren anlamlı iş,
- birlikte çalıŐtıkları insanlarla, olumlu sosyal ilişki ve bağlantı duygusu ve
- i içe geçmiş bir yaşam sürme yetisidir.

Bu dört temel anlayıŐ boyutunu içselleŐtiren insan, hem bir insan olarak, hem de esas doğası gereği, işteki rolü ve hayattaki diğer rolleriyle uyum içinde bulunabilir.

Kurth'a (2003) göre ise; işyeri ruhsallığı için hem liderler hem de izleyenleri açısından takip edip; uygulayacakları dört temel ruhsal uygulama bulunmaktadır. Bunlar;

- kişinin kendini bilmesi,

- başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyması,
- olabildiği kadar başkalarının güvenilir olduğuna inanması ve
- ruhsal anlamda rahatlatıcı uygulamalar yapması [doğada zaman geçirmesi, dua etmesi, derin düşünme, aydınlanma sağlayan edebi metinleri okuma, yoga vb. gibi].

Bireylerin işleri hayatlarının önemli bir parçasıdır. Küçük yaşlardan itibaren meslek seçme ve seçilen mesleğin eğitimini görme çabasına giren bireyler, meslek sahibi olduklarında her zaman aradığını bulamayabilirler. Bireyin işyerinde kendini nasıl hissettiği oldukça önemlidir. Neck & Milliman'a (1994) göre, işimiz kendimizi algılayış şeklimizin temel bir parçasıdır ve hem özel hayatımızı hem de iş hayatımızı derinden etkiler. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte harcadıkları için anlamlı tecrübeler yaşayacakları fırsatlara ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçla işyeri ruhsallığının amacı, çalışanın ileri seviyede kişisel gelişiminin ya da potansiyelinin en üst seviyesine ulaşmasını sağlamaktır. Bu şekilde çalışanların yaratıcılığı, motivasyonu ve çalıştığı kuruma adanmışlığı artacaktır.

Günümüzde çalışanlar işyerlerinde kendilerini güvende hissedememektedir (Cohen, 1996). Fry (2003), uzun çalışma saatlerinin yanında, dengesiz iş ortamı ve iş ortamında küçük düşürülmenin kurumlara olan güveni azalttığını belirtmektedir. Bu güvensizlik durumunda iş yapanlar kendilerini harcanabilecek bir kaynak olarak görmektedir. İşyerlerinin bu olumsuz görüntüsü, çalışanları hayata, dair daha derin bir anlam ve bağlılık arayışına zorlamıştır. Ruhsal iş kimliğinin bunun sonucunda ortaya çıktığı da söylenebilir.

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işyeri ruhsallığı ile ilgili şimdye kadar farklı tanımlar yapılmıştır. Ashmos & Duchon'a (2000) göre; işyeri ruhsallığı üç öge ile açıklanabilir:

1. *İçsel yaşam*: Çalışanların dışsal bir yaşamı olduğu gibi içsel bir yaşamı da vardır.
2. *Anlamlı iş*: Çalışanlar işlerinin kendileri için bir anlam ifade etmesini ve işleri ile ruhları arasında bir bağlantının kurulmasını ister.
3. *Ait olma*: Çalışanlar, işyerindeki diğer çalışanlarla beraber olma ve bir topluluğun parçası olma ihtiyacını hissederler.

İşyerinde ruhsallığın bulunması, işyerini hem zihni hem de ruhu olan insanlarla dolu bir yer olarak görmek demektir. Bu da ruh gelişiminin zihin gelişimi kadar önemli olduğuna inanmayı gerektirir. Levy'e (2000) göre; çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçları olduğu gibi ruhsal

ihtiyaçları da vardır. İŖe gittiği zaman kimse bu ihtiyaçlarını kapı önünde bırakıp ofisine girmez. Ruhsallık ve liderliğin temelinde, hepimizin içinde en zor iŖlerde ve kararlarda bize yol gsteren bir ses olduğunu anlamak yatar. İçindeki ses, liderin bütünlüğünün temel taşıdır. İ sesimizi dinlediğimizde daha iyi ve etkili bir lider oluruz. İimizle olan bağ sayesinde alçak gönüllülüğü elden bırakmayarak kendimizi bir kenara koyup, alıŖanlara, kuruma ve müŖterilere daha iyi hizmet veririz.

Benefiel'e (2005) göre ise; iŖyerlerine ruhsallığı getirmek için hem kiŖisel hem de kurumsal dönüŖüme ihtiyaç vardır. KiŖiler kendi ruhsallığını keŖfettikten sonra, daha sonra da kurumun ruhsallığı geliŖtirilir. Ruhsal liderler; izleyenlerinin güvenini kazanır, içsel motive olmalarını sağlar, kuruma bağlılığını artırır. Bunun sonucunda ise hem kurumsal performans artar hem de kiŖisel ihtiyaçlar karŖılanmıŖ olur (Fry, 2003). Reave'ye (2005) göre de *ruhsal değerlerle* baŖarılı liderlik arasında bir iliŖki vardır. Bu değerlerin baŖında *bütünlük*, kendiyle ve diğerleriyle *dürüst iletiŖim* ve *alçakgönüllülük* gelmektedir. BaŖarılı bir lider olmak için baŖkalarının değerlerine saygılı olmak, herkese adil davranmak, ilgi gstermek, konuŖanı dikkatle dinlemek, iŖlere katkıda bulunanları takdir etmek ve kendi ruhsal geliŖimi için alıŖmalar yapmak gerekir.

#### *İŖyeri Ruhsallığı YaklaŖımları ve TartıŖmalar*

İŖyeri ruhsallığına iliŖkin farklı yaklaŖımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri, ruhsallık ile dini birbirinden ayıran, ruhsallığın dini de içine alacak Ŗekilde daha geniŖ bir kavram olduğu görüŖünü ileri süren yaklaŖımdır. Ashmos & Duchon (2000), Dehler & Welsh (1994), Goertzen & Barbuto (2001) ve Fry (2003) ruhsallık ile dini birbirinden ayrı tutan araŖtırmacılar arasındadır. Duchon & Plowman'a (2005) göre; ruhsal lider, iŖyerinde belli bir dini ibadetin veya ruhsal uygulamanın vurgulanmasıyla oluŖabilecek olumsuz durumlar yaratmaktan kesinlikle kaçınmalıdır. Lider sadece kendi ruhsal yaŖam ifadesini ön plana çıkarıp, diğerlerininkini kabul etmez veya önemsemez ise iŖ yerinde olumsuz bir hava oluŖur. Lider, bireysel ve ortak inanıŖları hoŖ görü ile karŖılanmalı ve uygulamada özgürlük sağlamalıdır. Liderin tam bir özgürlük ortamı yaratması ve üyeleri kendi ruhsal yolculuğunda güvende hissettirmesi gerekir. Her bir alıŖan kendi yolunu seđmiŖ olabilir. alıŖanlar Yaratıcı, Büyük Güç, Tanrı, Oğul, Kutsal Ruh, Buda vb. yollarla kendi ruhsal ihtiyaçlarını karŖılıyor olabilir. Önemli olan, her alıŖanın iŖyerinde kendi seğimine uygun Ŗekilde ruhsal ihtiyaçlarını karŖılayabilmesidir.

İşyeri ruhsallığına ilişkin diğer yaklaşım ise bunun tam tersi olarak ruhsallık ile dini birbirinden ayrı tutmayan, ruhsallığın mutlaka belli bir dini inanışla bağlantılı olması gerektiğini düşünen yaklaşımdır (Dent, Higgins & Wharff, 2005). Ali & Gibbs (1998), Cash & Gray (2000), Elmes & Smith (2001), Gibbons (2000), Hicks (2002) ve Pratt (2000) ruhsallık ile dini birbirinden ayırmayan araştırmacılara örnek olarak gösterilebilir.

Ruhsal liderlik konusunda tartışılan bir başka önemli konuyu da ruhsal liderliğin ölçülebilir olup olmamasıdır. Ashmos & Duchon (2000), MacDonald, Kuentzel & Friedman (1999), Malone & Fry (2003) ve Mitchell, Hastings & Tanyel (2001) ruhsallığın ölçülebilir olduğunu savunmuş ve yaptıkları araştırmalarla bunu desteklemeye çalışmışlardır. Öte yandan Cacioppe (2000), Dent, Higgins & Wharff (2005), Fornaciari & Dean (2001), Waddock (1999) ve Wilber (1997, 2000) gibi bazı araştırmacılar ise ruhsallık gibi konuların fiziksel olmadığını, dokunulamadığını, tadılamadığını, görülemediğini ve bu yüzden de ölçülmesinin mümkün olmadığını savunmaktadırlar.

#### Fry Ruhsal Liderlik Teorisi

Fry Ruhsal Liderlik Teorisi, içsel motivasyonlu, öğrenen organizasyon yaratmak için oluşturulmuştur. Ruhsal liderlik teorisi vizyon, adanmışlık, umut/inanç, işyeri ruhsallığı teorileri ve ruhsal kurtuluşu içeren bir içsel motivasyon modeli kullanılarak geliştirilmiştir. Fry'n teorisinde ruhsal liderliğin amacı hem liderin hem de takipçilerinin istek ve ait olma yoluyla ruhsal kurtuluşa erişmeleri konusunda ihtiyaçlarını karşılamaktır. Böylece kurumsal bağlılık ve verimlilik artmış olur. Bunun gerekliliklerini Fry (2003); (1) liderin ve takipçilerinin gönüllü olarak paylaştığı bir vizyon yaratmak, böylece hayatın bir anlamı ve amacı olduğunu hissetmek ve hissettirmek, (2) liderin ve takipçilerinin; ait olma, anlaşılma, kabul görme, kendi ve diğerleri tarafından beğenilme duygularının yaşandığı, fedakârlığa dayalı sosyal/kurumsal bir kültür yaratması gerekir, şeklinde belirtmiştir.

Teoriye göre ruhsal liderler ve takipçileri, kendine ve geçmiş yaşantısına saygı duyarak başkalarıyla iyi ilişkilere sahip olmalıdır. Bunun karşılığında da hayatın bir amacı ve anlamı olduğunu hissedecek, etrafını saran dünyayla baş edebileceğini düşünecek, ruhsal inançlarını takip etme yeteneğine sahip olacak, kendini tanıyarak sürekli bir gelişme içerisinde olacaktır (Fry, 2003). Ruhsal liderlerin bulunduğu kurumlarda hem birey hem de kurum bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Böylece kişinin refahı, sosyal sorumluluğu ve kurumsal performans da en yüksek seviyeye çıkacaktır.

Ruhsal liderlik teorisi üç temel özellik üzerinde şekillendirilmiştir. Fry'a (2003) göre bu üç özelliğin eksikliği insanların hayatlarını anlamsız görmelerine sebep olur. Bu üç temel özellik vizyon, adanmışlık ve umut ve inançtır.

### *Vizyon*

Kotter'e (1996) göre vizyon; insanların kendi ideallerindeki geleceğin, doğrudan veya dolaylı olarak yorumlanması, resmedilmesidir. Vizyon, organizasyonun yakın veya uzak gelecekte nerede olacağını gösteren resmidir. Fry'a (2003) göre vizyonun da üç (3) temel özelliği vardır:

1. Evreni ve kendini okuma,
2. Evrendeki amacını bulma,
3. Kim olduğumuzun ve ne yaptığımızın anlamıdır.

Vizyonun en önemli işlevleri; değişimin genel yönünü ortaya koyması, detayları basite indirgemesi, çok sayıda ve farklı insanın eylemlerini etkin ve çabuk şekilde koordine etmeye yardımcı olması şeklinde açıklanabilir (Fry,2003).

### *Adanmışlık*

Schein (1990) adanmışlığı, kişinin kendi içinde bir bütünlük arz etmesi, hem kendisi hem de çevresi ile uyumlu olması; ilgi, alaka, özen, takdir etme ve edilme hissi; karşılıksız\koşulsuz ve paylaşılan sevgi olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalarda karşılıksız ve koşulsuz sevginin, paylaşılan değerlerin, başkalarına karşı gösterilen ilgi ve özenin duygusal ve psikolojik faydaları yanında, dört negatif duygu grubunun oluşturduğu yıkıcı etkinin üstesinden gelme gücü kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Allen, 1972; Keys, 1990; Seligman, Steen, Park & Peterson 2005).

### *Umut ve İnanç*

Vizyon olarak tanımlanan ve bir geleceği ifade eden çaba, madde dünyası dışında, görünmeyen ve kanıtlanmayan ödül ve cezalara ait bir beklenti, umut ve inanç olarak da tanımlanabilmektedir (Fry, 2003). Fry'a (2003) göre, yeteneği fazla olmasa da karakteri sağlam olan bir insanı işe almak ve eğitmeye çalışmak, çok yetenekli ama karakteri zayıf bir insanı işe alıp onun karaktersizliğinin kuruma zarar vermemesini ummaktan daha iyidir.

Vizyon, adanmışlık ve umut/inanç temellerine dayalı Fry ruhsal liderlik teorisi, sorumluluk alma ve amaç belirleme yoluyla çalışanların içsel motive olmasının sağlanmasını amaçlamaktadır. Liderin takipçilerine yetki vermesi içsel motivasyonu artırır. Lider kurum çalışanına yetki verdiğinde çalışan, kendini işine daha fazla verir ve çalışanın liderine olan güveni artar. Ayrıca üst düzeydeki ihtiyaçları karşıladığı için, yetki verme kuvvetli bir motivasyon unsurudur. Bunun yanı sıra yetki verme kurumdaki toplam gücü de artırır. Liderin elindeki gücü paylaşması daha geniş bir güç alanının ortaya çıkmasını sağlar. Lider bazı yetkileri takipçilerine devrettiğinde, kendisine vizyon belirleme fırsatı bulur ve belirlenen vizyona ulaşmak için kendine zaman ve enerji kazandırmış olur (Daft, 2002).

#### *Ruhsal Liderliğe İlişkin Bazı Araştırmalar*

Malone & Fry (2003) Teksas'ta üç ilköğretim bir de ortaöğretimde çalışan toplam 229 kişi üzerinde bir yıl süren bir araştırma yapmıştır. Bir anket uygulaması yapılarak başlatılan araştırmaya, kontrol gruplu ön-test - son-test modelinde bir alan çalışmasıyla devam edilmiştir. Anket çalışması sonunda dört okuldan üçünün ruhsal liderlik boyutlarında [vizyon, adanmışlık, umut/inanç] yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Araştırma bu okullar arasından seçilen iki okulda devam etmiştir. Birinci okul deney grubu, ikinci okul ise kontrol grubu olarak atanmıştır. Anket uygulamasının ardından birinci okul için ruhsal liderlik konusunda bir kurumsal dizayn stratejisi belirlenmiş ve uygulanmıştır. Bir yıl sonra hem birinci hem de ikinci okulda son-test yoluyla bir durum tespiti yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ikinci okulda bir yıl öncesine kıyasla durum kötüye gitmiştir. Bu okulda, vizyon ve adanmışlık başta olmak üzere tüm ruhsal liderlik değişkenlerinin değerleri düşük olarak gözlenmiştir. Buna rağmen birinci (deney grubu) okulunda; ruhsal liderlik değişkenlerinde anlamlı bir azalma gözlenmemiş ve adanmışlık ile umut/inanç düzeyi anlamlı derecede artmıştır. Ayrıca ruhsal liderlik araştırmasının ardından Teksas'ta her yıl yapılan akademik başarı değerlendirmelerinde, birinci okulun yüksek seviyede başarı gösterdiği görülmüştür. Özellikle de sosyoekonomik düzeyi düşük ailelerin çocuklarının başarı seviyelerinde anlamlı bir yükselme olduğu ortaya konmuş ve okul yöneticilerinin ruhsal liderlik çalışmalarında çok önemli rollerinin bulunduğu belirlenmiştir.

Duchon & Plowman (2005) benzer olanaklara sahip altı hastanede görev yapan çalışanlar üzerinde “işyeri ruhsallığının performans üzerindeki etkisi ile işyeri ruhsallığı ve liderlik arasındaki ilişkiler” konulu araştırmada sağlık çalışanlarının kendi içsel yaşamları, yaptıkları işin anlamlılığı ve kuruma

bağlılık düzeylerini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma kapsamında *İşin Anlamı ve Amacı* adıyla uygulanan açık uçlu bir soru ile çalışanlardan işyeri performansını tanımlamaları istenmiştir. Bulguların analiziyle iyi performansın hasta memnuniyeti ile eşdeğer olduğu saptanmıştır. Hastaların memnuniyetine ilişkin bilgilerin toplandığı ankette iki farklı hasta memnuniyeti ölümü yapılmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların hasta bakım kalitesini genel olarak değerlendirmeleri, diğer i se bakımı sağlayan çalışanların genel hassasiyetini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre yüksek performansla sahip sağlık birimlerinin ruhsallık değerlerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir. Aynı Şekilde, performansı daha iyi olan sağlık birimi liderlerinin ruhsallık düzeylerinin, performansı düşük olan sağlık birimi liderlerinin ruhsallık düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmayla ulaşılan sonuçlara göre, liderin ruhsal enerjisi ile işyerindeki ruhsal iklim arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Araştırmada,  alışanları için işi anlamlı kılan liderler, ruh dostu liderler olarak adlandırılmaktadır.

Fry, Vitucci & Cedillo (2005) tarafından Teksas'taki 200 kişilik bir hava filosunda yapılan bir çalışmada ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal verimlilik ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ruhsal liderliğin üç (3) boyutu [vizyon, adanmışlık, umut/inanç], ruhsal kurtuluşun iki (2) boyutu [anlam, ait olma], kurumsal fedakarlık ve verimlilik arasındaki ilişkiler ruhsal liderlik için geliştirilmiş olan açık uçlu sorulardan oluşan bir  l k yardımıyla  l lm şt r. Araştırma kapsamında yapılan ilk uygulama 181 kişiyi kapsamıştır. Bundan beş ay sonra yapılan ikinci uygulamaya 189 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; örgüt vizyonunun ve amaçlarının bazı askerler tarafından net bir Şekilde anlaşılmadığı; askerlerin takım ruhunu hissetmedikleri; buna karşın aile problemlerine daha fazla önem verdikleri ve bir aile atmosferine daha çok ihtiyaç duydukları; aile günlerinin,  arşı izinlerinin, kahvaltının ve ögle yemeklerinin bu ihtiyaç kısmen karşıladığı ve askerlerin morallerini yükselttiği saptanmıştır. Liderlerin, askerlerin çaba ya da gayretleri yerine yaptıkları hatalar üzerinde durdukları; komutanların askerleri harekete geçirmek için tehdit yerine saygı ve övgü kullandığında verimliliğin arttığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ele alınan askeri hava filosundaki liderlerin ruhsal liderlik özelliklerini gösteremedikleri ve buna bağlı olarak da işyeri ruhsallığının yarattığı verimli çalışma ortamını oluşturamadıkları ifade edilmektedir.

Fry & Matherly (2006) tarafından, elektrikli g c kaynağı ürünleri dağıtımı yapan bir Őirkette 347  alışan üzerinde, önceki çalışmalarda kullanılan açık uçlu sorularla başka bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı; ruhsal liderlik teorisinin kurumsal performans üzerindeki etkisini



test etmektir. Araştırma sonucunda; liderlerin işyerinde ruhsal ihtiyaçlara önem vermesinin kişisel ve kurumsal faydaları olduğu; ruhsal liderlik öğelerinden vizyon ve ait olma arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu; ait olma duygusunun kurumsal adanmışlık ve çalışan verimliliğinin algılanmasında önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Fry, Nisiewicz, Vitucci & Cedillo (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, Teksas şehir merkezi yönetimi çalışanlarının, ruhsal liderlik özelliklerinin ne seviyede olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya polis merkezi, itfaiye, su işleri, belediye gibi değişik birimlerde çalışan 166 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan bir anket yardımıyla ruhsal liderliğin öğeleri olan vizyon, adanmışlık, umut/inanç, anlam ve ait olma ile bunların kurumsal verimliliği ve fedakarlığı ne derece olumlu etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak; yüksek seviyede anlamlılık, orta seviyede umut/inanç ve düşük seviyede kurumsal fedakarlık, kurumsal verimlilik, vizyon, adanmışlık ve ait olma değerleri gözlenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre; yönetim görevinde çalışan deneklerde ait olma ve fedakârlık seviyelerinin; farkına varılma ve kendilerini ifade etme yetersizliği sebebiyle düşük olduğu, emniyet teşkilatı çalışanlarının daha iyi bir vizyona ihtiyaç duydukları; su işlerinde çalışanlarının iletişim, fırsat eşitliği ve tutumların paylaşılması bir vizyonla geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları, ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal bağlılık ve verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Fry, Nisiewicz & Vitucci (2007) ruhsal liderlik konusunda Teksas Polis Merkezi'nde çalışan 70 kişi üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın amacı, kurumsal dönüşümün ruhsal liderlik yoluyla nasıl yapılacağını ortaya koymaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre; kurumsal olarak da umut/inanç, vizyon, adanmışlık, ait olma, kurumsal fedakarlık ve verimlilik düşük seviye bulunmasına rağmen, polislerin başkalarına yardım etme ve iş performanslarıyla gurur duyma oranları oldukça yüksek bulunmuştur. Kurumsal fedakarlık ve verimlilik değerlerinin düşük çıkmasının nedeni ise polislerin, halkın kendilerini desteklediğini fakat yönetimden yeterli destek alamadıklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Düşük seviyedeki umut/inanç değerlerinin sebebi ise, yönetimin polislerden bekledikleri özelliklerin zaten yöneticilerin kendilerinde olmaması ve karar verme sürecinde söz hakkına sahip olamamalarıdır. Kurumun vizyonu ise polislerin çoğunluğu tarafından bilinmemektedir. Bu araştırma ile polis teşkilatının problemleri göz önünde bulundurulduğunda mevcut durumu iyileştirmek ve kurumsal dönüşümü sağlamak için ruhsal liderlik öğelerinin ne kadar gerekli olduğu rapor edilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Fullan (2001) toplumlar karmařıklařtıķa ihtiyaç duyulan liderliğin daha felsefi olması gerektiğine işaret etmektedir. Günümüz toplumlarının hem birey hem de grup düzeyindeki sorunlarına bakıldığında, bunların pek çoğunda, gerçekte bir liderlik sorunu olduğu görülmektedir. Sorunlara kalıcı çözümler üretebilmek için grup ve çevrenin gerektirdikleri ile bireylerin istemlerini iyi saptayan, duruma uygun bir liderlik modelinin geliştirilmesi gerektirmektedir. Bununla birlikte, gelişen teknoloji ve değişen toplumsal yaşam, bireyleri biraz daha yalnızlaştırmakta ve bu durum liderliğin ruhsallık boyutundaki çalışmalarının artacağını göstermektedir.

Liderlik konusunda her geçen gün yeni fikirlerin ortaya çıkması, liderlik kavramına bakış açısını zenginleştirirken, aynı zamanda zaten üzerinde uzlaşı sağlanamamış bir konu olan liderlik kavramının tanımını içinden çıkmaz bir duruma getirmektedir. Son yıllarda üretilen liderlik türlerinin, zorlama tanımlara dayandırılması, ruhsal liderliğin de yeni bir liderlik türü olmaktan çok bir liderlik stratejisi olabileceği görüşünü ön plana çıkarmaktadır.

Ruhsal liderlik konusunda çok önemli bir sorunu da bu liderlik türü hakkındaki ampirik araştırma sayısının az olması oluşturmaktadır. Bu nedenle, ruhsal liderlik konusunda yapılacak olan yorumlara çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Esasen, inanç boyutu konusunda taban tabana zıt iki yaklaşımı içeren iddia ve varsayımlarıyla gündeme gelmekte olan ruhsal liderlik hakkında Türkiye’de bilim çevrelerine nazaran, ibadetin işyerlerinde serbest bırakılmasını savunan veya dine karşı olan radikal kesimlerin konuya daha fazla ilgi göstereceği düşünülebilir. Bu noktadan hareketle, ruhsal liderlik konusunda yapılmakta olan çalışmaların henüz yeterince test edilmediği gözden kaçırılmamalı ve alanla ilgisi olmayanlar ile geç meslektaşlarımızın bu konuda dikkatli davranmaları gerekmektedir.

İş yeri verimliliği açısından, ruhsallığın iş çevresinde serbestçe yaşanması konusu, laik işyeri tartışmalarını da gündeme getirecektir. Bireyler dini ritueleri ya da herhangi bir uygulamayı ruhsallık kaynağı olarak görebilirler. Fry’n (2003) farklılıklara açık bir örgüt yaratma düşüncesi de bu görüşü desteklemektedir. Ancak, konuya ilişkin olarak Türkiye’de laikliğin yorumlanması konusunda siyasal alanda yaşanan sorunların güncelliğini koruduğu bir dönemde iş yeri ruhsallığı konusunda böyle bir uygulamanın tartışılması, ülkeye yarar sağlamaktan çok var olan sorunların büyümesine sebep olacaktır.

Yine, ruhsal liderlik konusunda dikkatli olunması gereken bir başka önemli sorunu, din ve ruhsallık kavramları arasındaki farkın iyi anlaşılabilmesi oluşturmaktadır. Ruhsal liderlik, dinsel öğretileri içine alabilir ya da bunları tamamen dışında bırakabilir (Fry, 2003). Bunun anlamı, ruhsallığın dinden daha geniş bir kavram olduğu ve bireylerin ruhsallığı dinin dışında da arayabilmekte olduklarıdır.

Peki, ruhsallık dinin dışında başka nerede, hangi kaynaklarda bulunmaktadır? Acaba, takım ruhu, ordu ruhu, öğretmen ruhu, köy enstitüleri ruhu ya da 68 ruhu şeklinde ifade edilen soyut ruh kavramları, aynı zamanda birer ruhsallık kaynağı mıdır? Acaba, insanlar bu kavramlara yöneldikçe, ruhsallık ihtiyaçlarını karşılarlar mı? Mevlana, Hacı Bektaş-ı Veli, Yunus Emre ya da Ahi Evran gibi ruhsal liderler, dinin yanı sıra izleyenlerine verdikleri ruhsallıkla, yani; aşk, sevgi, sabır, hoşgörü, affedicilik, sorumluluk duygusu ve uyum gibi duygularla ya da bunu sembolize eden ritüelleriyle mi ön plana çıktılar? Bu kaynaklar, hâla ruhsallık vermeye devam etmekte midir? Çağdaş insan için ruhsallığın kaynağı ne olmalı? Bugün, içerisinde çalıştığımız kurumlar, acaba ruhsallık ihtiyacımızı ne ölçüde giderebiliyor? Kurumlar, kendi ruhsallıklarını yaratabiliyor mu? Ya da kendilerini oluşturan insan faktörüne ruhsallık verebilme açısından bir sıralama oluşturabilirler mi? Vizyon ya da adanılmış olan gelecek, umut ve fedakârlık kavramları ruhsallığı elde etmek için gerekli midir? Somut olmayan bu ihtiyaç türü bireyin sevdiğine, memleketine, kendi kültürüne, ülkesine veya evrensel değerlere adanması yoluyla ikame edilebilir mi? İşte bu sorular ruhsal liderlik konusunda akla gelen binlerce sorudan yalnızca bir kaçını oluşturmaktadır. Bu sorulara verilecek yanıtlar, ruhsal liderliğin ileride oldukça kafa yorulacak bir çalışma alanı olacağını göstermektedir.

Üzerinde önemle durulması gereken diğer bir önemli sorun, ruhsallığın ölçülüp ölçülemeyeceği konusudur. Ruhsal liderliğin, organizasyonel yaşamda ne şekilde ve ne derecede etkili olduğu hakkında daha güvenilir konuşabilmek için bu niteliğin ölçülebilir olması gerekmektedir. Yani bu durum, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçme araçlarının varlığını zorunlu kılmaktadır. Ruhsallığın ölçülemeyeceğini savunanların sayısı küçümsenemez düzeydedir; ancak Fry (2003), Duchon & Plowman (2005) gibi ruhsal liderliği ölçebilecek ölçek geliştirme çalışmaları yapan araştırmacıların da önemli mesafeler aldığı bilinmektedir. Bu araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçeklerin Türk dili ve kültürüne uyarlanması, ruhsal liderliğin ülkemizde de daha iyi anlaşılıp yorumlanmasına katkı sağlayacaktır.

Öte yandan ruhsal liderliğin bireyleri öğrenmeye daha açık bir duruma getirdiği de söylenebilir. Moxley'e (2000) göre bireylerin öğrenme kanalları sürekli olarak beslenmeli ve bu iş, ruhsal liderlerin en temel görevlerinden biri olmalıdır. Senge (1990), hedeflere ulaşabilmek için bireylerin kendi kapasitelerini sürekli olarak arttırmaları gerektiğine değinmekte ve bunu başarmak için de *öğrenmeyi sürekli hale getirmek* gerektiğini ifade etmektedir. Bu anlamda, yaşam boyu öğrenme ruhsal liderlerin en karakteristik özelliklerinden birini oluşturmaktadır.

Ruhsal liderlerin hem kendilerini hem de birlikte çalıştığı diğer insanları işyerinde ruhsal yönden tatmin ettiği ve bu yolla da örgütsel verimi arttırdıkları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Fry'a göre (2005) örgütsel öğrenme ruhsal liderlikte önemli bir rol oynamakta ve örgütlerde yalnızca verim artışı değil, bununla birlikte düzenli bir organizasyonel yapı oluşumunu da sağlamaktadır. Organizasyonlarda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için öncelikle bir dönüşümsel havanın yaratılması gerekir. Bu dönüşümsel hava; müşteriye endekslenmiş, sevgi odaklı, içsel güdülenmeyi merkeze alan ve takım oyununu destekleyen bir anlayışı içerisinde olmalıdır. Bu yapı, faaliyetleri açısından esnek bir organizasyonu ifade eder. Yine bu yapı, bireylerin kişisel gelişmelerine imkân veren, onları bir sonraki kariyer basamağına hazırlayan, amacı gerçekleştirme sürecinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini olumlu bir sürece dönüştüren, müşterileri ve rakipleri ile işbirliği yapabilen ve yeniliğe her zaman açık bir organizasyon olmayı da gerektirmektedir (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen, & Westney, 1999).

Sonuç olarak, Fry'a göre (2003) ruhsal liderlik, *çalışana görev ve aidiyet duygusu kazandıran, onun kendisi ve diğerlerini içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getirmeyi içeren bir süreci ifade etmektedir. Yine bu liderlik türü, çalışanların gereksinim duyduğu bir ihtiyaç türüdür* (s.711). Ruhsal bir atmosfer içindeki bireyler, öğrenmeyi en önemli hedef olarak gördükleri için, hataları dürüstçe söyleyebilmektedirler. Öğrenme için gerekli olan çabayı kutsal kabul edip; iş yerinde geleneksel olan *benim işim değil* cümlesini ortadan kaldırarak, bunun yerine *ne olursa yaparım* felsefesini getirmektedir (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen & Westney, 1999; Bass, 2000; McGill & Slocum, 1992). Bu da, örgütsel imajı güçlü kılan önemli bir faktör olmaktadır.

Kaynaklar / References

- Ali, A., & Gibbs, M. (1998). Foundation of business ethics in contemporary religious thought: The ten commandment perspective. *International Journal of Social Economics*, 25(10), 1152-1564.
- Allen, C. L. (1972). *The miracle of love*. Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., & Westney, E. D. (1999). *Managing for the future: Organizational behavior & processes*, Cincinnati, OH.: South-Western College Pub.
- Anderson, P. (2000). This place hurts my spirit!. *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Atwater, D. C., & Bass, B.M. (1994). Transformational leadership in Texas. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp.48-83). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 3, 18-41.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Edit.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp.1-10). Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16, 723-747.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership-Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cash, K., & Gray, G. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-134.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ.: Erlbaum.
- Cohen, G. (1996). Toward a spirituality based on justice and ecology. *Social Policy*,

26(3), 6-18.

- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2001). *The leadership experience*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Dalai Lama (1999). *Ethics for the new millenium*. New York: Putnam.
- Dehler G., & Welsh, M. (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 17-26.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, 625-653.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: impact on work unit performans. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Elmes, M., & Smith, C. (2001). Moved by the spirit: Contextualizing workplace empowerment in American spiritual ideals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1), 33-50.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Wesport, CT: Praeger.
- Ferch, S. (2005). Servant-leadership, a way of life. In L. C. Spears (Edit.) *The international journal of servant-leadership* (pp.3-8). Spokane, WA: Gonzaga University & Robert K. Greenleaf Center.
- Fiedler, F. E. (1973). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*. 11, 60-112.
- Fleischman, P. R. (1990). *The healing spirit: Explorations in religion and psychotherapy*. Cleveland, SC: Bonne Change Press.
- Fornaciari, C., & Dean, K. (2001). Making the quantum leap: Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 335-351.
- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study*. Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, Georgia. <http://www.tarleton.edu/~fry/sltorgperf.pdf> adresinden 03 Haziran 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 14, 693-727.

- Fry, L. W. (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 619-722.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2008). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 27. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTCityGovFinal.pdf> adresinden 10 Eylül 2008 tarihinde edinilmiştir
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., & Vitucci, S. (2007). *Transforming police organizations through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTKPD%20Final.pdf> adresinden 03 Haziran 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007). *Transforming city government through spiritual leadership: measurement and establishing a baseline*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTCityGovFinal.pdf> adresinden 17 Mayıs 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change: being effective in complex times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3-28). New York: M. E. Sharp.
- Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. In J. Biberman, & M. Whitty (Edit.) *Work and spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations* (pp. 111-131). Suanton, PA: University of Suanton Press.
- Goertzen, B.J., & Barbuto, J.E. (2001). *Individual spirituality: A review of the literature*. Submitted to *Human Relations*. Paper presented at annual Institute for Behavioral and Applied Management. Charleston, SC.
- Gronn, P. (2006). The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7, 160-172.
- Hicks, D. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for

- leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 379-396.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Set Ofset.
- Keys, K. (1990). *The power of unconditional love*. Coos Bay, OR: Love Line Books.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kurth, K. (2003). Spiritually renewing ourselves at work. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 447-460). New York: M. E. Sharp.
- Levy, R. B. (2000). My experience as participant in the course of spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 129-131.
- MacDonald, D. A., Kuentzel, J. G., & Friedman, H. L. (1999). A survey of measures of spiritual and transpersonal constructs: Part two-Additional instruments. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 31(2), 155-177.
- Maddock, R. D., & Fulton, R. L. (1999). *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. Westport: Quorum Books.
- Malone, P., & Fry, L. W. (2003). *Transforming schools through spiritual leadership: a field experiment*. Meeting of the National Academy of Management, Seattle Washington. <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTAOMPeggy0106.pdf> adresinden 17 Mayıs 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Marx G. (2006). *Future-focused leadership: Preparing schools, students, and communities for tomorrow' realities*. Alexandria, VA: Libra Publishers
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration Press.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 5-18.
- Mevlana Celaleddin-i Rumi (2008). *Divan-ı Kebir*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Mitchell, M., Hastings, B., & Tanyel, F. (2001). Generational comparison: Xers in the United States and Korea. *International Journal of Commerce and Management*, 11(3/4), 35-53.
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Myers M. S. (1964). Who are your motivated workers?. *Harvard Business Review*, 22, 73-88.



- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership finding spiritual leadership in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and Quantitative approaches*. Toronto: Allyn & Bacon.
- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29-45). New York: M. E. Sharp.
- Pratt, M. (2000). Building an ideological fortress: The role of spirituality, encapsulation and sensemaking. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6(1), 35-53.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practises related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*. 16, 655-687.
- Reddin, W. J. (1970). *Effective management by objectives the 3D method of MBO*. USA: McGraw-Hill.
- Rubenstein, H. (2003). *Ethical leadership*. <http://www.conservativemonitor.com/opinion03/28.shtml> adresinden 01 Temmuz 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Seligman, M. E. P., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, J. T., & Starratt, J.R. (1988). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, H. (1992). *The world's religions*. New York: Peter Smith.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1981). Traits of leadership: A follow-up to 1970. In B. Bass (Edit.) *Handbook of leadership* (pp.59-78). New York: Free Press.
- Şahin, F. (2001) İhvan-ı Safa (X.yy)'ya göre insanın biyolojik ve psikolojik yapısı. *Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10, 101-124.
- Tart, C. T. (1975). Introduction. In C. T. Tart (Edit.) *Transpersonal psychologies* (pp.3-7). New York: Harper & Row.
- Uludağ, S. (1996). *Tasavvuf terimleri sözlüğü*. İstanbul: Marifet Yayınları.
- Vroom V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: Universtiy of Pittsburgh Press.

Nuri Baloğlu & Engin Karadağ

- Waddock, S. (1999). Linking community and spirit: A commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 332-345.
- Wilber, K. (1997). *Eye of the spirit: An integral vision for a world gone slightly mad*. Boston: Shambhala.
- Wilber, K. (2000). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality*. Boston: Shambhala,
- Wulff, D. M. (1996). *Psychology of religion: Classic and contemporary*. New York: Wiley.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organization*. Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Yunus Emre (2008). *Yunus Emre'den seşmeler*. İstanbul: Antik Yayınları.
- Zellers, K. L., & Perrewe, P. L. (2005). The role of sprituality in occupational stres and well-being. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp.300-313). New York: M. E. Sharp.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality*, 67, 889-919.

**İletişim/Communication:**

Engin Karadağ  
Yeditepe Üniversitesi  
Eğitim Fakóltesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
26 Ağustos Yerleşimi, Kayışdağı  
Ataşehir/ İSTANBUL  
e-mail: ekaradag@yeditepe.edu.tr

Received: 13/09/2008

Revision: 07/01/2009

Accepted: 04/01/2009