

LİDERLİKTE RUHSAL ZEKA ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

Tahir AKGEMCI**

Tuba BEKİŞ***

ÖZET

Günümüzdeki esneklik, hareketlilik ve hızlı değişimler, liderlikte başarı için zihinsel zekanın (IQ) yetmeyeceği ve başarılı liderlerin başka birtakım yeteneklere sahip olması gerektiği fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu yeteneklerden bir tanesi de ruhsal zeka (SQ)'dır. Ruhsal zeka, liderlerin, çalışanları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde teşvik edebilmeleri için onların ruh hallerini gözlemleyip, ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini ve onlara anlamlı ve değerli olan şeyleri göstererek motive olmalarını sağlamaktadır. Bu çalışmada, liderlikte ruhsal zeka kavramsal olarak incelenmiş ve liderlerin ruhsal zeka özellikleri ile ilgili bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre liderler ruhsal zeka ile ilgili yargılara genellikle katılmaktadırlar. Bu bulgular, liderlikte ruhsal zekanın önemine işaret etmekte, ileride yapılacak araştırmalar için bilgi sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ruhsal zeka, ruhsal zeka özellikleri, liderlik.

Jel Kodu: M12, M14

*"Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İşletme Bölümü

*** Niğde Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

A FIELD RESEARCH ON SPIRITUAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP

ABSTRACT

Nowadays, flexibility and rapid changes, leaders care for the needs of the individual, aim at commitment of individuals by addressing at their feelings and spirits, share what they learn with their subordinates and encourages them to produce new ideas and creative solutions, try to develop values like respect, love and altruism in the organization (Shamir, 2001:112). So, Intelligence Quotient (IQ) isn't enough to be successful in leadership. Successful leaders should have other qualities, too. One of them is Spiritual Intelligence (SQ). Spiritual Intelligence ensures leaders to encourage the employee towards organizational goals by observing their spirits, meeting their needs and motivating them by showing meaningful and valuable things.

The aim of this study is to investigate "spiritual intelligence". In the direction to this aim, spiritual intelligence is defined, spiritual intelligence in leadership is explained. Also there is a field research in the study. Because of restricted studies on this topic (Aydıntan, 2009), this study expected to contribute to the literature on spiritual intelligence in Turkey. As a result leaders express that they own the characteristics of spiritual intelligence. This research indicates the importance of spiritual intelligence in leadership and provides knowledge for further studies

The first researchers of spiritual intelligence were Danah Zohar and Ian Marshall. According to Zohar and Marshall (2000), although spiritual intelligence was a sort of ability that is as old as the history of humanity, the mankind does not have much knowledge about it since the science is not yet ready for the situations that cannot be measured objectively.

Spiritual Intelligence (SQ) is a sort of intelligence which include IQ (Intelligence Quotient) and EQ (Emotional Intelligence) and it is beyond these intelligences (Bozdağ, 2005: 18). There are two reasons for this: The first is, it ensures to ask the question, "why", and the second is, it is accepted as a connection for the other types of intelligence.

According to Nasel (2004), Spiritual intelligence is the application of spiritual abilities and resources to practice. People use spiritual intelligence to make meaningful decisions, deliberate over existential issues, or attempt problem solving in daily life (King, 2008: 46).

The spiritual intelligence mentions a "broad love" flows through the hearts. It was found out after many studies and event analysis that, leaders easily use the word, "love" in the management of their motivation. The word, "encourage" which is one of the most significant functions of leaders originates from the word in Latin "heart". Leaders inspire others with courage when they encourage them by appreciation and celebration. Researches have shown that the most successfully hidden secret of leaders is the "love" (Kouzes and Posner, 1995:305).

Characteristics of spiritual intelligence are "self-consciousness, spontaneousness, wholism, greeting differences, area independence, asking fundamental questions (tendency to radical questioning), ability to redesign and modesty, affection" (Zohar, 2004: 40-45).

Leadership is a deliberate choice that makes aiming at positive change. In this choice leaders have the characteristic of *self-consciousness* of the spiritual intelligence.

Leaders query themselves and their lives through the aid of their spiritual intelligence to realize this change, and try to change the things they dislike (Bender, 2000:21).

Affection is one of the characteristics of the spiritual intelligence (Zohar, 2004: 40-45). According to Alexander Lucia, employees working in today's organizations want to be more listened, understood and helped than ever, namely they need affection. Thus, leaders must listen to employees and develop empathy to be more effective, in other words, they must have "big ears and hearts" (Lucia, 1997:25).

Another characteristic of the spiritual intelligence is *integrative thinking (wholism)* (Zohar, 2004: 40-45). Bender (2000: 34) separated the leadership into two as internal and external leadership, and argued that internal leaders were more integrative since they integrated the "heart" and the "mind".

The leaders who appreciate the differences of the characteristics of employees and welcome them can convert these differences to opportunities for the organization (Acar, 2001:60). Thus, leaders practise the characteristic of *greeting the differences* of the spiritual intelligence.

The characteristic of *area independence* of the spiritual intelligence is a psychological term that means the individual knows his beliefs, lives with them, think separately from the assumptions and beliefs of others and becomes aware of wrong beliefs and it is described as the ability to stand against the crowded even if it causes isolation or being unpopular (Zohar, 2004:40-45).

Modesty being another characteristic of the spiritual intelligence is described as a concept that awakens the feeling of a deep gratitude to the ones who help people or the life itself (Zohar, 2004:40-45).

The success of the leader does not arise from his theoretic investigation of management, but also from his success in his instinctive humanistic talent (Alder, 2002: 182). This situation shows similar characteristic with the *spontaneousness* characteristic of spiritual intelligence.

Additionally, the spiritual intelligence is explained as a type of intelligence that provides leaders with the ability of taking lesson from failures and convert problems into opportunity. This situation shows similar characteristics with the characteristic of *asking fundamental questions* and *ability to redesign* of spiritual intelligence

The aim of this research is to evaluate the spiritual intelligence of leaders and provide knowledge to academicians and practitioners that "what extent today's leaders agree with the considerations about the spiritual intelligence". In the direction of this aim, a research that includes the leaders of 11 organizations which are registered in Kayseri Chamber of Commerce takes place in this part of the study. The study will be carried out on 100 leaders who work in different levels of management/leadership in the organizations that operate in Kayseri Industrial Zone. The reason why the research was conducted in Kayseri is that Kayseri is one of the most significant industrial cities in Turkey.

A survey was applied on the leaders to collect the data for the study in line with the aim. The results of the survey were analyzed through SPSS (Statistical Package for Social Sciences) packaged software.

It is observed that most of the leaders response as, "I agree" with the judgements about the characteristics of the spiritual intelligence in Table 1. "I absolutely agree", on the other hand, is the second popular answer. This situation indicates the significance of the spiritual intelligence in the leadership, and shows that the participant

leaders think that they are spiritually intelligent. Spiritual intelligence is a recently studied concept. Thus, studies on this subject are inadequate yet, it is understood from the answers of the survey that, leaders are sensitive to spiritual intelligence.

Leaders should meet emotional and spiritual needs of their employees as well as their physical needs so that they can lead them to synchronize their goals with the goals of the organization. Leaders must have the abilities of spiritual intelligence, besides intellectual intelligence and emotional intelligence to achieve these goals. Spiritual intelligence is a type of intelligence that can help leaders to establish the goals of the organization by looking through the point of view of spiritual intelligence, and address to the soul of the “human” that is the most important factor in organizations.

Spiritual intelligence of leaders must be developed so that they can realize an efficient leadership style in their organizations. Leaders must know the characteristics of the spiritual intelligence and carry the applications that develop themselves to their organizations.

Key Words: Spiritual Intelligence, characteristics of spiritual intelligence, leadership.

Jel Code: M12, M14

GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen iş ortamı içerisinde örgütlerin başarılı olabilmeleri için yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olmaları gerekmektedir. Bilindiği üzere liderlik başkalarını (çalışanları) etkileyerek onları belirli amaç doğrultusunda yönlendirebilme yeteneğidir. Liderlerin bu yeteneklerini kullanabilmeleri için belli bir zeka düzeyinde olmaları gerekmektedir. Bilgiyi öğrenebilmeyi ve günlük hayattaki pratik işleri yürütebilmeyi sağlayan zeka düzeyine “zihinsel, entelektüel, analitik zeka” yani “IQ” adı verilmektedir (www.oxford-ipc.com). Fakat zihinsel zeka (IQ), günümüzde sezgi, his ve ruh hali gibi daha soyut olayları açıklamakta yetersiz kalmıştır ve liderlikte başarı için minimum zeka düzeyi olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Wigglesworth, <http://www.consciouspursuits.com>). Artık, liderlerin çalışanları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde teşvik edebilmeleri için onların ruh hallerini gözlemleyip, ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayan zeka türü ise zihinsel zeka (IQ) ile duygusal zekayı (EQ) birbirine bağlayan ve bu zeka türlerinin kullanılması için gerekli bir zeka türü olarak ifade edilen “ruhsal zeka (SQ)”dır (Zohar, 2004: 40-45).

Günümüz örgütlerinin en önemli kaynağı ‘insan’dır ve her insan örgüte farklı amaç, beklenti ve ihtiyaçlar ile gelmektedir. Bu nedenle insan duygularının ve ruhunun önemsenmediği liderlik anlayışı

geçerliliğini yitirmektedir. Bunu yerine ilham verici, örgütte ortak değerler ve güven ortamı oluşturucu, kişinin ihtiyaçlarına özel ilgi gösteren, kişilerin duygularına ve ruhlarına hitap ederek onların örgüte bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan, öğrendiklerini astlarıyla paylaşan ve onları yeni fikirler ve yaratıcı çözümler üremeleri için teşvik eden, örgütte saygı, sevgi, fedakarlık gibi değerleri geliştirmeye çalışan liderlik anlayışları gelişmiştir (Shamir, 2001: 112). Yapılan incelemeler sonucunda bu liderlik anlayışlarının, ruhsal zeka özellikleri ile benzerlikler gösterdiği ifade edilebilir. Bu çalışmanın amacı liderlikte ruhsal zekayı kavramsal olarak açıklamak ve liderlerin ruhsal zeka yargılarına katılma derecelerini tespit etmektir. Bu amaçla ruhsal zeka tanımlanmakta, özellikleri üzerinde durulmakta ve liderlikte ruhsal zeka açıklanmaktadır. Ayrıca, çalışmada liderlerin ruhsal zeka ile ilgili yargılara katılma derecelerini tespit etmeye yönelik bir alan araştırması bulunmaktadır. Konu ile ilgili olarak Türkçe literatürde çok sınırlı sayıda araştırma bulunduğundan (Aydıntan, 2009) bu araştırmanın alandaki boşluğa katkı yapması beklenmektedir.

2.RUHSAL ZEKANIN TANIMLANMASI

Zekanın ne olduğu nerden geldiği ve nasıl geliştirileceği ile ilgili çalışmalar 1900'lü yıllarda başlamıştır (Wigglesworth, <http://www.consciouspursuits.com>). İlk zamanlarda zeka, IQ (Intelligence Quotient) genellikle zihinsel, analitik zeka olarak kabul edilmekte ve başarının en önemli göstergesi olarak kabul edilmekteydi. Şimdilerde tek başına IQ'nun başarı için yetmediği, başarı için diğer bazı yeteneklerin olması gerektiği ve bu yetenekleri sağlayacak başka zeka türlerinin olduğu görüşü hakim olmaya başlamıştır. Zekayı, bilişsel boyutu dışında değerlendiren bu zeka türleri arasında duygusal zeka ve ruhsal zeka (SQ) yer almaktadır (Çakar, 2002: 6).

Ruhsal zeka (SQ), IQ (zihinsel zeka) ve EQ (duygusal zeka)'yu da kapsayan ve bu zekaların da ötesinde bir zeka türüdür (Bozdağ, 2005: 18). Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi ruhsal zeka 'neden' sorusunun sorulmasını sağlamaktadır, ikincisi diğer zeka çeşitleri için bir bağlantı olarak kabul edilmektedir (Zohar, 2000: 55). Bu anlamda ruhsal zekanın bütün zekaları entegre eden bir zeka türü olduğu ifade edilmektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 18).

Ruhsal zeka kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılar Danah Zohar ve Ian Marshall olmuştur. Zohar ve Marshall (2000)'a göre ruhsal zeka insanlık tarihi kadar eski bir yetenek türü olmasına rağmen bilim hala objektif olarak ölçülemeyen durumlar için hazırlıksız olduğu için insanlık bu yetenek türü hakkında çok fazla bilgiye sahip değildir.

Clive Simpkins 'e göre ruhsal zeka bir takım tanımlayıcı kriterler ile açıklanabilmektedir. Bu kriterler dürüstlük, merhamet, bilincin tüm seviyelerine saygı, olumlu empati, kendini geniş bir bütünün içinde görme duyarlılığı, cömertlik, evrenle senkronize olma arayışı, yalnız olmadan tek başına olmayı başarabilme gibi özelliklerdir (<http://www.mindwise.com.au>).

Nasel (2004) ruhsal zekayı, ruhsal yeteneklerin ve kaynakların pratikte uygulanması olarak tanımlamıştır. Yazara göre insanlar ruhsal zekayı anlamlı kararlar verirken, var olan konular üzerinde düşünürken ve günlük hayattaki problemleri çözerken kullanmaktadırlar (King, 2008: 46)

Emmons (2000)'a göre ruhsal zekaya sahip olan kişiler birtakım özellikleri barındırmaktadırlar. Bu kişiler her şeyin üstünde bir kapasiteye ve yüksek bir bilince sahiptir, günlük aktivitelerini kutsal bir duyarlılıkla yürütmektedirler, pratik problemler için ruhsal kaynaklarını kullanmaktadırlar; bağışlayıcılık, minnettarlık, alçakgönüllülük, şefkat ve bilgelik gibi erdemli davranışlar sergilemektedirler.

Amram (2007) ise ruhsal zekanın ruhsal deneyim ve ruhsal inançtan farklı olabileceğini ifade etmiş ve ruhsal zekayı anlam, bilinç, lütuf, aşkınlık, gerçeklik, benliğe barış içinde teslim olma ve içsel özgürlük olarak açıklamıştır. Bu lamda ruhsal zeka, ruhsallığın yaşanmasından ibarettir (King, 2008: 47)

Cynthina R.Davis'e göre ruhsal zeka 'bilme'nin temel yoludur ve mantık dışı olasılıkları görebilmek ve hayatın ağır adımlarını aşmak için kullanılmaktadır (<http://www.mindwise.com.au>). Ayrıca ruhsal zeka, acıyı anlamak, hayata dair temel felsefik soruları cevaplamak ve geçici veya kalıcı olarak 'anlam'ı bulmak için kullanılmaktadır (a.g.e). Diğer bir ifadeyle ruhsal zeka, bütüncül düşündürmektir (Zaleski ve Gediman, 1999: 48).

3. RUHSAL ZEKA ÖZELLİKLERİ

Zihinsel zeka ve duygusal zekanın kullanılması için gerekli bir zeka türü olarak ifade edilen ruhsal zeka; özbilinç, kendiliğindenlik, bütüncülük, şefkat, farklılıkları kutlamak, alan bağımsızlığı, temel sorular sorma (kökten sorgulama) eğilimi, yeniden tasarlama yeteneği ve alçakgönüllülük olmak üzere dokuz özellik ile ifade edilmektedir (Zohar, 2004: 40-45). Bu özellikleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (a.g.e).

- **Özbilinç:** Duygusal zeka ile ruhsal zekanın ortak yönünü oluşturan en önemli unsurlardan bir tanesi olan özbilinç, kişinin kendi zihinsel sürecini irdeleyebilme ve kendini tanıma yeteneğidir. Bu yetenek kişisel farkındalık olarak da ifade edilebilir. (Bennis, 1999: 60; Zohar ve Marshall, 2004: 352). Özbilinç, kişinin kendi kapasitesini, değerlerini ve hedeflerini bilmesi ve kendine değer vermesine yardımcı olmaktadır. Kendine değer veren kişi, başkalarının değerlerine de saygı göstermektedir (Fatt, 2002: 27-74). Birçok sıra dışı lider gerçekten de ruhsal yaşamında geliştirdiği kendini ölçüp biçme tarzını örgüte taşımaktadır. Kimisi için bu, dua yada meditasyon demektir, kimisi için ise felsefi nitelikte bir kendini anlama anlayışıdır. Özbilinçli liderin bütün bu özellikleri ahengin gerektirdiği inanç ve içtenlikle hareket etmesine olanak tanımaktadır (Goleman vd, 2002: 51).
- **Kendiliğindenlik:** Kendiliğindenlik, kişinin içinde bulunduğu anı yaşaması ve bu anın neyi kapsadığının farkında olması olarak tanımlanmaktadır. Bu da alışkanlıkların, ön şartların ve önyargıların dışında düşünme ve hareket edebilme yeteneğini göstermektedir (Zohar, 2004: 40-45). Ruhsal zeka kendiliğindenliğin derin bir biçimi olarak ifade edilmektedir. Kişiler derinlemesine kendiliğinden olduğunda kendi içindeki benliğiyle, diğer kişilerin tümüyle, doğayla ve evrenin bütünüyle ilişkiye geçmiş olmakta ve doğal hareket etmektedirler. Bu nedenle, liderlerin çalışanlarına nasıl davranılacağını bilmeleri

için kurallara ihtiyaçları yoktur ve diğer kişiler için de sorumluluk yüklenebilmektedirler (a.g.e: 262-263).

- **Bütüncülük:** Bütüncülük, bir sistemin duyarlılığını taşıma ve daha geniş örnekleri, ilişkileri ve bağlantıları görme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Zohar, 2004: 40-45). Aynı zamanda bütüncülük, geniş bir bütünün parçası olma duyarlılığının farkında olmaktır, bir probleme farklı açılardan bakabilme ve özellikle sorunları en az iki veya daha fazla açıdan görebilme yeteneğidir (a.g.e).
- **Şefkat:** Şefkat, başkalarıyla özellikle bizden farklı olanlarla birlikte hissetmeyi ve onlara duyulan derin empatiyi simgelemektedir (Zohar, 2004: 40-45). Bu duygu, aynı toplulukta yaşadığımız kişilerin bakış açıları ve görüşleri yabancı veya zıt bile olsa onlarla aynı insani duyguları hissetmeyi gerektirmektedir. Bu anlamda ruhsal zekaya sahip liderler, katı kurallardan sakınıp, çalışanlara karşı daha anlayışlı olmalıdırlar (a.g.e: 18).
- **Farklılıkları Kutlamak:** Farklılıkları kutlamak, diğer insanları, yaşam biçimlerini, kültürlerini ve düşüncelerini takdir etmek olarak ifade edilmektedir (Zohar, 2004: 40-45). Ruhsal zekanın bu özelliği insana farklı bakış açıları kazandıran, ona yaşamın farklılıklarını ve hatta çelişkilerini minnettarlıkla karşılama yetisi kazandıran bir özelliktir (a.g.e).
- **Alan Bağımsızlığı:** Alan bağımsızlığı; kişinin inançlarını bilmesi, onlarla yaşaması, varsayımlardan ve başkalarının inançlarından ayrı düşünebilmesi, yanlış inançların farkında olabilmesi anlamına gelen psikolojik bir terimdir ve izolasyona veya popüler olmamaya yol açsa da, kalabalığa karşı durma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Zohar, 2004: 40-45). Kişilerin kendi inançlarına güvenmeleri onların özgüvenini artırmakta ve başarılı liderler kendi inançlarına güvenen yani iç referansları kuvvetli kişiler arasından çıkmaktadır (Bozdağ, 2005: 50). Alandan bağımsız olma ancak eleştirel düşünebilme ve özbilinç yeteneği

ile faydalı olacaktır. Çünkü kritik edilmemiş inançlara sahip kişiler fanatik ve inatçı olabilirler, bu tip kişiler gerçeğe açık değildirler, diğer bakış açılarına ve farklılığa kapalıdırlar (Zohar, 2004: 40-45).

- **Temel Sorular Sorma veya Kökten Sorgulama Eğilimi:** Her şeyin sebeplerini, temelini, içyapısını ve farklılığını sorgulama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliğin, her şeyin tabanına inerek onu anlama arzusunu yansıttığı ifade edilmektedir. Liderler bu soruları sorarak kendilerine ve başkalarına açık olabilmekte ve doğruların çok çeşitli olabileceğini kabullenebilmektedirler (Zohar, 2004: 40-45). Bozdağ (2005: 69)'a göre insan ruhu daha çok niçin sorusuyla ilgilenmekte ve eylemlerin gerekçelerini merak etmektedir. Dolayısıyla liderlerin başarılı olmasını sadece eylemlerinin mükemmelliği değil, aynı zamanda niyetlerinin yüksekliği belirleyecektir (a.g.e).
- **Yeniden Tasarlama Yeteneği:** İnsanlar, ruhsal zekayı hastalık ve üzüntü gibi varlıksal problemlerle başa çıkmak için kullanabilmektedirler (Zohar ve Marshall, 2004: 28). Ayrıca ruhsal zeka liderlere başarısızlıklardan ders alma ve problemleri fırsata dönüştürme becerisi sağlayan bir zeka türü olarak ifade edilmektedir (a.g.e: 40-45).
- **Alçakgönüllülük:** Alçakgönüllülük, kişinin kendisine yardım etmiş olanlara veya hayatın kendisine karşı derin bir minnettarlık hissi duymasını ifade eden bir kavramdır (Zohar, 2004: 40-45). Alçakgönüllü kişiler, insanlara yardım etmek için maddi ve manevi imkanlarını kullanmaktadırlar ve bu yardım onlara zevk vermektedir.

4. LİDERLİKTE RUHSAL ZEKA

Ruhsal zeka, insanın tüm evrenle bağlantılı olduğunu bilmesini ve bu evren içinde kendinin farkında olmasını sağlayan bir zeka türü olarak tanımlanmaktadır (Wiggslesworth, www.consciouspursuits.com). İnsanın belli bir vizyona ve değerler topluluğuna sahip olması, zorluklarla yüzleşip onlardan ders çıkarması, dünyaya karşı sorumluluğunu bilmesi

gibi özelliklerinin de ruhsal zekanın unsurları arasında yer aldığı ifade edilmektedir (a.g.e).

Ruhsal zeka kalplerden akan geniş sevgiden bahsetmektedir (Kouzes ve Posner, 1995: 305). Yapılan birçok araştırma ve olay analizlerinden sonra liderlerin kendi motivasyonlarını yönetmekte ‘sevgi’ kelimesini rahatça kullandıkları ortaya çıkmıştır. Liderlerin en önemli görevlerinden biri olan ‘teşvik etme’ kelimesinin kökeni Latince’de ‘kalp’ kelimesinden ileri gelmektedir. Liderler başkalarını takdir ve tebrik etmek yoluyla teşvik ettiklerinde onlara cesaret ilham etmektedirler. Araştırmalara göre (a.g.e) başarılı liderlerin en iyi saklanan sırları liderlik yapmaya, iş yapan kişilere ve örgütlerinin ürünlerine karşı duydukları ‘sevgi’dir.

Ruhsal zekası yüksek bir kişi, başkalarına yüksek vizyonları ve değerleri getirip, onlara bunları nasıl kullanacaklarını gösteren, diğer bir deyişle insanlara ilham verebilen ve onlara hizmet eden biri olarak ifade edilmektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 31). Başka bir ifade ile ruhsal zekası yüksek bir kişi ile liderlik özellikleri arasında ilişkiler bulunmaktadır (Uyguç, 2000: 588).

Liderlik, pozitif bir değişimi amaçlayan bilinçli bir seçimdir. Bu seçimde liderler ruhsal zekanın özbilinç özelliğine sahip kişilerdir (Bender, 2000: 21). Liderler ruhsal zekalarının özbilinç özelliği yardımıyla örgütlerdeki değişimi gerçekleştirmek üzere kendilerini ve hayatlarını sorgularlar ve hoşlarına gitmeyen şeyleri değiştirmek yolunda çaba sarf etmektedirler (a.g.e).

Lider, düşünen ve zekasını kullanan kişidir (Alder, 1991). Fakat liderin başarılı olabilmesi için analitik düşünmesi kadar hayal kurması, sezgiye sahip olması, değişik fikirler üretecek kadar yaratıcı olması, hatta sıradan düşünceden farklı olarak önsezi, kavrama veya ilham gibi değerlere de sahip olması gerekmektedir (a.g.e). Dolayısıyla liderlerin, ruhsal zekanın ‘sezgiye dayalı ilişkileri anlama’ özelliğine sahip olmaları onların başarılarında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (www.spiritualintelligence.com).

Ruhsal zekanın özelliklerinden bir tanesi şefkattir (Emmons, 2000). Alexander Lucia’ya göre bugünün sürekli değişen örgütlerinde çalışanlar, her zamankinden daha fazla dinlenilmek, anlaşılacak ve yardım görmek istemekte yani şefkate ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla liderlerin etkili olabilmeleri için çalışanlarını dinlemeleri ve

empati geliştirmeleri gerekmektedir, yani liderlerin “büyük kulaklar ve büyük kalplere” sahip olmaları gerekmektedir (Lucia, 1997: 25). Ruhsal zeka özelliklerinden diğeri ise bütüncül düşünmedir (Zaleski ve Gediman, 1999: 48). Bender (2000: 34), liderliği içten ve dıştan liderlik olarak ikiye ayırmış ve içten liderlerin kalp ile kafayı birleştirdiğini dolayısıyla daha bütüncül olduklarını savunmuştur.

Liderler, karar verirken rasyonel davranıp soğukkanlı analizler yapsalar da bugünün iş hayatında akılcılığın rahatlığı yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla liderlerin başarısı, sadece yönetim modelini incelemesinin sonucu olmamakta, aynı zamanda onun içgüdüsel insani yeteneklerindeki başarısının sonucu olmaktadır. Bu yeteneklere sahip olan liderler spontane bir algılama hissine sahiptirler (Alder, 1991). Bu durum, ruhsal zekanın kendiliğindenlik yeteneği ile benzer özellikler göstermektedir. Murphy (a.g.e: 96)’ye göre lider, nitelikli kişilerin özelliklerinden bir tanesi de alçakgönüllülükleridir. Yazara göre zeki liderler neyi bilmediklerini bilirler ve bu da azimle ve sonsuz bir iştahla öğrenmeye sevk etmektedirler. Bu durumda liderlik ile ruhsal zekanın alçakgönüllülük özelliği bezerlikler göstermektedir.

Günümüzde sermayenin ve işgücünün dünyadaki hareketliliği örgütteki çalışanların demografik özelliklerinin farklılığını da beraberinde getirmektedir ve her kişi farklı özelliklerle örgüte gelmektedir (Acar, 2001: 60). Çalışanların bakış açıları ne kadar farklılık gösterirse problemlerin çözümünde ve karar verme sürecinde ortaya çıkacak öneriler o kadar zengin ve yararlı bilgiler içermektedir. Dolayısıyla çalışanların özelliklerindeki bu farklılığı takdir edip, memnuniyetle karşılayan liderler bu farklılıkları örgüt için fırsata dönüştürebilmektedirler (a.g.e). Böylece liderler ruhsal zekanın farklılıkları kutlamak özelliğini örgütlerinde uygulamış olmaktadır.

Ruhsal zekanın alan bağımsızlığı özelliği, kişilerin kendi inançlarına güvenmesi, başkalarından farklı düşünebilmesi anlamına gelmektedir (Zohar, 2004: 40-45). Bozdağ (2005: 50)’a göre kişilerin kendi inançlarına güvenmesi onların özgüvenini artırmakta ve liderler iç referansları kuvvetli kişilerden çıkmaktadır. Alder (Aydın, 2001: 103), kendisi hakkında olumsuz bir imaja sahip olan liderlerin başarı düzeyinin, olumlu imaja sahip olana göre düşük olduğunu savunmaktadır. Yazara göre olumlu ben-imajı, kendini doğrulayan bir kehanete dönüşerek

gerçekten kişinin iş başarımını olumlulaştırmaktadır, yani inanç gerçeğe dönüşmektedir (a.g.e).

Ruhsal zeka, liderlere başarısızlıklardan ders alma ve problemleri fırsata dönüştürme becerisi sağlayan bir zeka türü olarak ifade edilmektedir (Zohar, 2004: 40-45). Bu durum ruhsal zekanın hayatla ilgili zorluklarla başa çıkma, temel sorular soma ve yeniden tasarlama özelliği ile benzerlikler göstermektedir.

5. LİDERLİKTE RUHSAL ZEKA ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu kısımda, liderlerin ruhsal zeka özelliklerine katılma düzeylerini tespit etmeye yönelik bir araştırma yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırma amacına, yöntemine ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

5.1. Araştırma amacı, sınırları ve yöntemi

Bu araştırmanın amacı, günümüz liderlerinin belirtilen ruhsal zeka özellikleri ile ilgili yargılara ne kadar katıldıklarını ortaya koyup mevcut durumu değerlendirmek; akademisyen ve uygulayıcılara öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın bu kısmında, Kayseri Ticaret Odası'na kayıtlı 11 örgütün liderlerini kapsayan bir araştırma yer almaktadır. Araştırma, Kayseri sanayi bölgesinde faaliyet gösteren örgütlerde farklı yönetim kademelerinde görev yapan 100 lider üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın Kayseri'de yapılmasının nedeni Kayseri'nin Türkiye'nin en önemli sanayi şehirlerinden biri olmasıdır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla anket yönteminden yararlanılmış ve verilere ait dağılımlar SPSS paket programı aracılığı ile tespit edilmiştir.

5.2. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın demografik özellikleri ile ilgili yargıların dağılımı aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

- Araştırmaya katılan liderlerinin çoğu % 39'luk bir oran ile 25-35 yaş aralığındadır. Yaşları 24'ten küçük örgüt liderleri ise toplamın ancak % 6'sını oluşturmaktadır.

- Araştırmaya katılan liderlerin %54'ünün erkek; % 46'sının ise kadın olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılan kadın liderler ile erkek liderlerin oranları arasında çok fazla fark olmaması dikkat çeken bir unsurdur.
- Araştırmaya katılan liderlerin çoğunluğu % 71'lik bir oran ile lisans seviyesinde eğitim görmüştür. Üniversite eğitimi almamış olanların sayısı ise % 11'dir. Liderlerinin % 46'sı sosyal, % 54'ü ise teknik alanda eğitim görmüştür.
- Araştırmaya katılan liderlerin çoğu % 52'lik oran ile 5 ile 15 yıl aralığında liderlik yapmaktadır
- Araştırmaya katılan liderlerin % 56'sı örgütün alt düzeylerinde liderlik yapmaktadırlar.
- Araştırmaya katılan liderlerin çoğunluğu % 68'lik oran ile küçük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır
- Araştırmaya katılan liderlerin çoğunluğu % 44'lük oran ile kimya alanında çalışmaktadır.

Tablo 1.'de söz konusu liderlerin ruhsal zeka özellikleri ile ilgili yargılara katılma düzeyini gösteren dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 1. Ruhsal Zeka Özellikleri İle İlgili Yargıların Dağılımı

Ruhsal Zeka Özellikleri	Kesinlikle Katılıyor m (Katılımcı sayısı)	Katılıyor m (Katılımcı sayısı)	Ne katılıyor m Ne Katılmıyor m (Katılımcı sayısı)	Katılmıyor m (Katılımcı sayısı)	Kesinlikle Katılmıyor m (Katılımcı sayısı)
Yeni bir durum karşısında içimden geldiği gibi hareket ederim.	3	4	16	7	3
Kendi değerimin farkındayım	3	4	12	1	3
Bir karar alırken sezgilerine güvenirim.	2	5	17	4	1
Toplumun		4	16	13	4

inançları ruhsal bütünlüğümü bozacaksa onlara karşı olurum.	25	2				
Ailemden ve geleneklerimde öğrendiğim doğru olmayan inançları kabul etmiyorum.	6	3	3	14	13	3
Tüm inançların ortak yanlarını anlamaya çalışırım.	9	2	4	15	14	2
Yaratıcı için çalışmak benim için çok önemlidir.	7	3	3	15	8	1
Düzenli olarak ibadet yaparım (veya yoga, meditasyon vb.)	1	3	3	25	6	3
İç dünyam dış dünyam kadar önemlidir.	9	4	3	10	4	3
Hayatın içinde anlam ve amaç ararım.	0	5	3	14	1	1
Bir problemin temelinde yatan nedeni onlar ve onu fırsata dönüştürebilirim.	0	3	4	18	9	2
Tüm canlıları severim ve onlara zarar vermem.	4	5	3	11	1	6
Hareketlerim ve yaptıklarım insanların uzun vadede iyilikleri içindir.	0	4	4	8	8	2
İnsanları onları değiştirmeye	2	2	4	24	10	1

çalışmadan, olduğu gibi kabul ederim.							
Bana yardım eden herkese ve her şeye karşı derin bir minnettarlık hissi duyarım.	0	4	7	3	15	7	1

Tablo 1.'de liderlerin çoğunluğunun, ruhsal zeka özellikleri ile ilgili yargılara “katılıyorum” ifadesi verdiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte “ailemden ve geleneklerimden öğrendiğim doğru olmayan inançları kabul etmiyorum” yargısına, “iç dünyam dış dünyam kadar önemlidir” yargısına, “Hayatın içinde anlam ve amaç ararım” yargısına “tüm canlıları severim ve onlara zarar vermem” yargısına, “bana yardım eden herkese ve her şeye karşı derin bir minnettarlık hissi duyarım” yargısına ve “kendi potansiyelim farkındayım” yargısına verilen cevaplar çoğunlukla “kesinlikle katılıyorum” şeklinde olmuştur.

Ruhsal zeka özellikleri ile ilgili yargılara “kesinlikle katılıyorum” ifadesi genellikle ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırada “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ifadesi, en son sırada ise “kesinlikle katılmıyorum” ifadesi yer almaktadır. Bu durum, liderlikte ruhsal zekanın önemine işaret etmekte; liderlerin, genellikle ruhsal zeka özellikleri ile ilgili yargılara katıldıklarını, başka bir ifade ile ruhsal zeka özelliklerine sahip olduklarını ifade ettiklerini göstermektedir.

SONUÇ

Günümüzün sürekli değişen iç dünyası içerisinde başarılı olabilmeleri ancak etkin bir liderlik anlayışına bağlıdır. Etkin bir liderlik ise günümüzün en önemli varlığı olan “insan” kaynağını örgüt amaçları doğrultusunda teşvik edebilmek ile gerçekleştirilebilir. Ancak örgütten beklentileri farklı olan çalışanların amaçlarını örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirebilmek için liderlerin çalışanların fiziksel ihtiyaçları yanında duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarını da karşılayabilmesi gerekmektedir. Liderlerin bunu yapabilmesi için zihinsel zeka ve duygusal zeka yeteneklerinin yanında ruhsal zeka yeteneklerine de sahip olması gerekmektedir.

Ruhsal zeka liderlerin örgütün amaçlarını ruhsal zeka çerçevesinden bakarak belirlemesine ve örgütlerdeki en önemli unsur olan “insan” ruhuna hitap edebilmesine yardımcı olabilecek bir zeka türüdür. Bu konudaki çalışmalar yetersiz bulunmakla birlikte anket cevaplarından liderlerin bu konuya duyarlı oldukları anlaşılmaktadır. Liderlerin örgütlerde daha etkin bir liderlik tarzını gerçekleştirilebilmesi için bu duyarlılıklarının artması ve ruhsal zekalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için liderler, ruhsal zekanın özelliklerini bilmeli ve bu konuyla ilgili kendilerini geliştirecek uygulamaları örgütlerine taşımalıdır.

Liderlerin ruhsal zekalarını geliştirebilmeleri için kendilerini tanımaları yani özbilince sahip olmaları, karar alırken esnek ve spontane (kendiliğinden) hareket edebilmeleri, olayları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirebilmeleri, tüm çalışanların farklı yönlerini takdir edebilmeleri, kendi inançlarının farkında olup, güçlü inançlar doğrultusunda hareket edebilmeleri, eylemlerinin nedenini sorgulayabilmeleri, problemlerden ders alıp onları fırsata dönüştürebilmeleri ve örgütte saygı, sevgi, şefkat, alçakgönüllülük gibi değerlerin geliştirilmesine özen göstermeleri gerekmektedir. Böylece liderler, belirledikleri amaçlar ve değerler yönünde çalışanları etkileyerek ve teşvik ederek, örgütte istedikleri dönüşümü gerçekleştirebileceklerdir.

Liderler, ruhsal zekalarını geliştirebilmek için uygulamaya dönük bir takım çözümler de bulabilirler. Örneğin, kendilerine özel aktiviteler bulabilirler veya yalnız kaldıkları “zaman aralıkları” oluşturabilirler. Ayrıca kişisel yardımlar, çalışanları örgüt içinde ve dışında toplumsal yardımlaşmaya teşvik eden uygulamalar (yardım kampanyaları vb.) ve konu ile ilgili uygulamalı eğitimler de liderlikte ruhsal zekanın geliştirilmesine katkıda bulunabilecektir.

KAYNAKÇA

ACAR, Füsün T. , **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi, Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2001.

AMRAM, Yosi, “The Seven Dimensions of Spiritual Intelligence: An Ecumenical, Grounded Theory”, Paper Presented at the 115 Annual Conference of the American Psychological Association, San Francisco, CA, 2007

AYDIN, Devrim, **Liderlik ve Liderlik Zekası Uygulamalı Bir Çalışma**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Ankara, 2001.

AYDINTAN, Belgin “Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 23 Sayı 2, 2009.

ALDER, Harry, “Seeing is Beeing: The Natural Way to Success”, Management Decision, Vol. 29, 1991.

BENDER, Peter Urs, **İçten Liderlik**, Çev: İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.

BENNIS, Waren, **Bir Lider Olabilmek**, Çev: Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

BOZDAĞ, Muhammed, **Ruhsal Zeka**, Nesil Yayınları, İstanbul, 2005.

ÇAKAR, Ulaş, **Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002.

EMMONS, Robert, A., “Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition and The Psychology of Ultimate Concern”, International Journal for the Psychology of Religion, Vol. 10, issue 1, 2000

FATT, James, B. T., “Emotional İntelligence For Human Resource Managers”, Management Research News, 2002.

GOLEMAN, Daniel, R. BOYATSİS ve A. McKEE, **Yeni Liderler**, Çev: Filiz Nayır, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.

KİNG, David B., **Rethinking Claims Of Spiritual Intelligence: A Definition, Model and Measure**, Trent University: Master Of Science Thesis, 2008.

KOUZES, James, POSNER, Barry Z. , **The Leadership Challenge**, Jossey-Bass inc, San Francisco, 1995.

LUCIA, Alexander, “Leaders Know How to Listen”, HR Focus, 1997.

NASEL, Dagmar. D., **Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence: A Consideration of Traditional Christianity and New Age/Individualistic Spirituality**, Doctoral Dissertation, University of South Australia, 2004.

SHAMİR, Boas, “Charismatic Leadership in Organizations”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Mart 2001.

UYGUÇ, Nermin, Ethem DUYGULU ve Nurcan ÇIRAKLAR, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans” 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

WİGGLESWORTH, <http://www.consciouspursuits.com>.

ZALESKI, Jeff, P. Gediman, “Forecasts: nonfiction”, Publishers weekly, Vol. 246, issue 47, 1999.

ZOHAR, Danah, Drake J., “On The Whole”, People Management, Vol.6 issue 8, 2000.

ZOHAR, Danah, “How The Bush Administration Has Deminished America’s Spiritual Capital”, Tikkun, Vol.19, issue 5, 2004.

ZOHAR, Danah, MARSHALL, Ian, **Ruhsal Zekamızla Bağlantı Kurmak (SQ)**; Çev. Burak Erdemli, Kemal Budak, Meta Yayınları, İstanbul, 2004.

http://www.oxford_ipc.com/executiveup/manageothers.asp?cbomenu=30, Erişim Tarihi: 15 Eylül 2005

<http://www.mindwise.com.au/faq.shtm>, Erişim tarihi: 3 Ocak 2004.

<http://www.spiritualintelligence.com>, Erişim tarihi: 26 Haziran 2004