



Başvuru Tarihi (Received Date): 24.08.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 29.10.2023

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1349552

Kaynakça Gösterimi: Ece, S. (2023). İşletmelerde ruhani (spiritüel) liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(3), 173-186. doi: 10.52848/ijls.1349552

Citation Information: Ece, S. (2023). Spiritual leadership in business: A conceptual analysis. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(3), 173-186. doi: 10.52848/ijls.1349552

İŞLETMELERDE RUHANİ (SİRİTÜEL) LİDERLİK: KAVRAMSAL BİR ÇÖZÜMLEME

Süreyya ECE¹

Öz

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte sanal dünyada da gelişmeler yaşanmaktadır. İnsanların çoğu işini sanal ortamda yapabilmekte, birçok gereksinimini de sanal ortamdan sağlayabilmektedir. Bu durum insanların sanal ortamda daha fazla vakit geçirmesine ve birbirlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Sosyal bir varlık olan insanların çevrelerinden uzun süre izole olması, içsel yaşamlarını olumsuz etkileyebilmektedir. İçine kapanan insanlar işyerinde, yaptıkları işi anlamsız bulabilmekte, işe geç gelme, devamsızlık, gibi üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilmektedir. Böyle durumlarda insanların manevi yönüne hitap eden bir liderin süreci tersine çevirebileceği öngörülmektedir. İnsanların maneviyatına odaklanan ruhani liderler, bireylerin maneviyatında hissettikleri boşluğu doldurmalarına, yaşamın anlamını keşfetmelerine ve hem kendisiyle hem de başkalarıyla barışık bir birey haline gelmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu çalışmada ruhani liderliğin kavramsal bir çözümlemesi yapılarak örgütsel etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın amacı manevi yaşama ve işyeri maneviyatına yöneticilerin dikkatini çekerek günümüz koşullarında ruhani liderliğin önemini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Ruhani Liderlik, Maneviyat, İşyeri Maneviyatı.

Spiritual Leadership in Business: A Conceptual Analysis

Abstract

With the advancement of technology today, developments are also occurring in the virtual world. Many people can perform their work in the virtual environment and meet various needs through online platforms. This situation can lead to people spending more time in the virtual world and growing apart from each other. Prolonged isolation of social beings like humans from their surroundings can negatively affect their inner lives. Individuals who becomes introverts may find their work meaningless, exhibiting counterproductive work behaviors such as tardiness and absenteeism. In such situations, it is anticipated that a leader who appeals to the spiritual aspect of individuals can reverse the process. Spiritual leaders who focus on people's spirituality can help individuals fill the void they feel in their spirituality, discover the meaning of life, and become at peace with themselves and others. In this study, a conceptual analysis of spiritual leadership is conducted, and its organizational effects are discussed. The purpose of the study is to highlight the significance of spiritual leadership in today's conditions by drawing the attention of managers to spiritual life and workplace spirituality.

Keywords: Spiritual Leadership, Spirituality, Workplace Spirituality.

¹ Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: sureyyaace@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-2110-8091

Giriş

Sanal dünyanın olanaklarının artması ve bu olanakların insanlar arasında giderek daha fazla yayılması sanal ortamda vakit geçirme süresini arttırmıştır. Bu durum insanların gerçek dünyadaki kişilerle iş-egitim gibi zorunlu durumlar dışında iletişimde bulunmamasına neden olmuştur. Özellikle iş yaşamında, yaptığı işten haz almadan mekanikleşen bir süreç olarak görevini yerine getiren bireyler iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve işinden ruhen uzaklaşabilmektedir. Böyle durumlarda yaşamın anlamı, insan olmanın özünde var olan kendisinden güçsüz, yardıma muhtaç canlılara yardım etmenin hazzı, zihnin dinginliğe kavuşması gibi manevi konularda insanların yardıma ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. İnsan maneviyatına hitap eden ruhani liderlik bu noktada büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda yapılan bazı araştırmalar ruhani liderliğin motivasyon (Özgan vd., 2013), örgüt kültürü (Çimen ve Karadağ, 2019), öz yetkinlik (Akıncı ve Ekşi, 2017), bağlılık ve üretkenlik (Fry ve Matherly, 2006; Çayak, 2022), psikolojik sermaye, algılanan destek, performans (Narcıkara, 2017); iş tatmini (Mahyarni, 2019; Pio ve Tampi, 2018) üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmada ruhani liderliğe yönelik kavramsal bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada lider-liderlik kavramlarına kısaca değinildikten sonra işyeri maneviyatına ilişkin bilgi verilmiştir. Daha sonra ruhani liderlikle ilgili yapılan farklı tanımlara yer verilerek ruhani liderlerin sahip olması gereken niteliklerden bahsedilmiştir. Son olarak ruhani liderliğin örgüt üzerindeki etkilerine yönelik yapılmış bazı araştırma sonuçları özetlenmiştir.

Lider ve Liderlik Kavramları

Lider kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bir tanıma göre lider yol gösteren, zorlayıcı vizyon sağlayan, yön ve strateji belirleyen, motive eden ve ilham veren bireydir (Moxley, 1999, s. 9). Bir kurumun kültürünün yaratılmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynayan liderler, örgüt üyelerinin dış adaptasyon ve iç entegrasyonla ilgili sorunlarla başa çıkmak için kullandıkları inanç ve değerlerin kaynağı olarak görülmektedir (Fry ve Cohen, 2009, s. 267). Bir diğer tanıma göre ise lider dahil olduğu gruptan doğan ve bu grubu davranışlarıyla yönlendiren bireydir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 217). Lider başkalarına, belirli bir amaca ulaşmalarını sağlayacak enerjiyi sağlayan kişi olarak da tanımlanabilmektedir.

Liderlik ise belirli bir amaca veya hedeflere ulaşılması için iletişim süreci yoluyla yönlendirilen ve belirli bir durumda uygulanan kişilerarası etki olarak tanımlanmıştır. Liderlik her zaman bir liderin (etkileyen) bir takipçinin (etkilenen) veya takipçilerin davranışını etkileme girişimlerini içermektedir (Tannenbaum ve Massarik, 1957, s. 3). Başka bir tanıma göre liderlik gruptaki bireylerin faaliyetlerini belirlenmiş amaçlara ulaşma yönünde bireyleri zorlamadan koordine ederek yönlendirmektir (Ergeneli, 2006, s. 215). Bu bilgilere göre liderliğin, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri için başkalarını yönlendirebilme yeteneği olduğu söylenebilmektedir.

Liderliğin özü, iletişim yoluyla etkinin davranışını etkileme girişiminde etkileyiciyi içeren kişilerarası etkidir (Tannenbaum ve Massarik, 1957, s. 4). Buna göre liderler insanlarla kurduğu etkileşimle bireyler üzerinde olumlu bir etki bırakabilmekte, bireylerin kendi aralarında da olumlu bir iletişim kurmasında yönlendirici olabilmektedir. İş ortamında yaratılan bu etkili iletişim atmosferinin işyeri maneviyatını değiştirebildiği beklenebilmektedir.

İşyeri Maneviyatı

Bireyin yaptığı işin hayatında büyük bir yer kapladığı, işyerinin çoğu kişi için anlam duygusunu bulduğu bir yer olduğu, bu nedenle kişisel veya toplumsal dönüşümün işyerinde gerçekleşebileceği olasılığının yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Fairholm, 1996, s. 11). Dolayısıyla işin yerine getirildiği işyerinin de birey için oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan

işyeri maneviyatının dikkate alınması gerekmektedir. Maneviyat, daha yüksek bir güçle bir ilişkinin varlığını yansıtmakta ya da kişinin dünyada işleyiş biçimini etkileyen bir olgudur (Fry, 2003). Maneviyat aynı zamanda insanların birbirleriyle ve işyeri topluluklarıyla bir bağlılık duygusu yaşamalarıyla ilgilidir. Maneviyat iş başındayken, manevi varlıkların yalnızca anlamlı bir iş arayarak içsel yaşam ihtiyaçlarını ifade etmekle kalmayıp, aynı zamanda hayat dolu olmanın bir yönünün diğer insanlarla bağlantılı olarak yaşamak olduğu fikriyle de ilgilidir (Ashmos ve Duchon, 2000, ss. 135-136). Kişideki enerji verici, hayati güç veya ilke olduğu ileri sürülen maneviyatın bireyin kimliğini, değerlerini, anlarını ve mizah anlayışını etkilemesinin yanı sıra aynı zamanda bütünlük, ilişkiler, iç bilgelik ve iç otorite gibi yol gösterici ilkeleri bütünleştirdiği ifade edilmiştir (Fairholm, 1996). İşyeri maneviyatının, bireylerin işlerini ve maneviyatlarını bütünleştirmeleri için bir araç sağlamayı amaçladığı; bunun da bireylere iş yerinde yön, bağlılık ve bütünlük sağladığı ileri sürülmüştür. İşyerinde maneviyat, bireyin işyerinde yalnızca fiziksel veya zihinsel görevleri yerine getirme yeteneği değil, kişinin varlığının birçok yönünü ifade etmesini sağlayacak bir fırsat bulmasıyla ilgilidir (Ashmos ve Duchon, 2000).

İşyeri maneviyatına odaklanma manevi inançları uygulamanın ve çalışma yoluyla ruhu hissetme ihtiyacını karşılamının bir yoludur. Başka bir deyişle, insan ruhu çok çeşitli şekillerde beslenebilmektedir. Tezahür ettirilen maneviyat, liderliğin özü olarak kabul edilmiştir (Fairholm, 1996). Maneviyat, insanlara birbirine bağlılık, fedakârlık ve alçakgönüllülük duygularını aşılama eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Öte yandan liderlik, geleneksel olarak takipçileri kişisel veya meşru bir güç konumundan etkileme süreci olarak görülmüştür (Krishnakumar, Houghton, Neck ve Ellison, 2015, s. 23).

İşyerinde maneviyatın üç faktörün dinamik dengesi olduğu ileri sürülmüştür. Bu faktörler bireyin kendisiyle uyumu, sosyal ve doğal çevreyle uyumu ve aşkınlık faktörleridir (Ashmos ve Duchon, 2000). Ashforth ve Pratt (2010) ise işyerinde maneviyatın *aşkınlık*, *bütüncüllük-uyum (ahenk)* ve *büyüme* olmak üzere 3 boyutunun olduğunu ifade etmiştir. *Bütüncüllük*, kişinin çeşitli yönlerinin (örneğin, kimlikler, inançlar, özellikler) kabaca tutarlı bir benlikle bütünleşmesidir. *Uyum*, çeşitli yönlerin bütünleşmesinin sinerjik olduğu ve kişinin davranışını bilgilendirdiği duygusudur. *Bütüncüllük ve uyum (ahenk)*, belirli bir ölçüde kendi iç görüşünü varsaymakta ve özgünlük, denge ve perspektif gibi terimlerle ilişkilendirilmektedir. *Bütünlük ve uyum arzusu*, birçok insanın maneviyatını iş dışı alanlara teslim etmeye isteksiz olmasının bir nedenidir. Son olarak *büyüme*, kendini geliştirme veya kendini gerçekleştirme duygusu, kişinin özlemlerinin (*aspirations*) ve potansiyelinin farkına varmasıdır. *Aşkınlık bağlantıya, bütüncüllük ve uyum tutarlılığı* yol açtığı zaman büyüme de bütünlüğe götürmektedir.

İşyerinde maneviyatın tanınması, iş yerinin hem zihne hem de ruha sahip insanlardan oluştuğunu görmek ve ruhun gelişiminin zihnin gelişimi kadar önemli olduğuna inanmak demektir. Çalışanlarda manevi bir unsur fark ettikten sonra, işyerinde maneviyatın ifadesi, çalışanların yaşamlarına anlam katan işlerde yer almak istediklerini kabul etmeyi gerektirmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000, s. 136).

Ruhsal iyi oluşun (manevi sağlığın) yaşamın anlamı, içsel değerler, aşkınlık ve manevi (ruhani) topluluk (paylaşılan değerler ve destek) olmak üzere 4 boyutu olduğu ileri sürülmüştür (Westgate, 1996, s. 27). Manevi sağlık, manevi boyuta açıklığı temsil etmektedir. Bu açıklık, kişinin maneviyatının yaşamın diğer boyutlarıyla bütünleşmesine izin vermekte, böylece kişinin büyüme ve kendini gerçekleştirme potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmektedir (Pandey, Gupta ve Arora, 2009, s. 314).

Pandey ve arkadaşlarına göre (2009) işyerinde maneviyata ilişkin değişkenler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 1. İşyerinde manevi iklim değişkenlerinin temsili	
Manevi İklim Değişkenleri	Alt değişkenler
Bireyin Kendisiyle Uyumu	-Anlamli iş -Umut dolu olma -Özgünlük -Topluluk duygusu
Bireyin Çevreyle Uyumu	-Çeşitliliğe saygı -Uzlaştırıcı çalışma -Loksangrah (Sosyal ve doğal çevreye ilgi)
Transandantal (Aşkınlık)	-Daha büyük bir bağlantı

Kaynak: (Pandey vd., 2009, s. 319)

Bireyin kendisiyle uyumlu olabilmesi için öncelikle yaptığı işin kendisi için bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Geleceğe yönelik umutlu olabilmeli, kendine has bir tarzının olduğuna inanmalı ve son olarak başka insanlarla da bağlantıda olmalıdır.

Bireyin çevresiyle uyumunun sağlanabilmesi için insanların düşünce, bakış, kimlik, din, etnik vb. bakımından farklı olabileceğinin farkındalığıyla bu çeşitliliğe saygılı ve farklı kişilerle uzlaştırıcı bir şekilde çalışılabilen bir ortam oluşturulmalıdır. Bireyin çevreyle uyumundaki bir diğer alt değişken olan *Loksangrah* adı verilen bakış açısı ise bireyin toplumsal ve çevresel sorunlara karşı ilgili olmasını ifade etmektedir.

Aşkınlık değişkeni maneviyatın nasıl kavrandığıyla ilişkilidir. Çoğu kişiye göre maneviyatın, kişinin kendi ilahi gücünü ve bu ilahi gücü daha tatmin edici ve daha dolu bir dış yaşam yaşamak için nasıl kullanacağını anlaması ile ilgili olduğu öne sürülmüştür (Ashmos ve Duchon, 2000).

İşyerinde manevi iklime benzer olarak etik iklim ve hizmet ikliminin varlığından da söz edilmiştir. Manevi iklime benzer şekilde etik iklim, önemsemeyi içermektedir, ancak manevi iklim yapısının kapsamı, örgütsel iklimi oluşturan insanların etik mizacına odaklanan etik iklimin aksine, onu işyerinin manevi yönlerine yakınlaştırmaktadır. Hizmet iklimi ise yönetici davranışını ve şube yönetimini kapsarken, manevi iklim, davranışın ötesine geçerek hem çalışanların iş hem de çalışma grubu deneyimlerine odaklanmakta ve işyerinin idari yönlerini içermemektedir (Pandey vd., 2009, s. 319). İşyeri maneviyatına ilişkin olarak Malezya'da yapılan bir araştırma kuruluşların insani değerlerin, çalışanların duygusal ve manevi parçalarının önemini kabul eden iş modellerini benimsemelerinin kârlılıklarını arttırabildiklerini göstermiştir (Wahid ve Mustamil, 2017).

Bireyin yaptığı işin hayatında ve sosyal dokusunda baskın olduğu gerçeğine dayanarak iş yerinin, bireylerin ekonomisinin olduğu kadar kalp ve düşüncelerinin de yeri olduğu ifade edilmiştir (Fairholm, 1996). Buna göre işyerindeki psikolojik ortamın çalışanların refahı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında ruhani liderlik tarzının dikkat çektiği söylenebilmektedir.

Ruhani (Spiritüel) Liderlik

Toplumun bir parçası olan örgütler, artan bir dinamizm ve karmaşıklık ortamında faaliyet gösterdikleri için iş dünyasındaki yoğun rekabetin yanı sıra hızlı ve kendiliğinden olan değişimlerden etkilenmektedirler. Ancak organizasyondaki rekabet ortamı ve hızlı değişimler, çalışanlar üzerinde yoğun bir stres ve baskı yaratabilmektedir. Liderler ve üyeler arasındaki sevgi, güven, aidiyet gibi duygularla yoğrulan ihtiyaçlar maneviyat boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çimen ve Karadağ, 2019). Özellikle iş yerinde gittikçe artan stres düzeyi, internet kullanımından doğan mekanikleşme, bilgiye hızlı ulaşmanın bireye hissettirdiği anlık haz, toplumdan soyutlanmanın artmasıyla bireydeki yalnızlık duygusunun artması gibi nedenlerin ruhani liderliğin ortaya çıkmasında rol oynadığı iddia edilmiştir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 173).

Ruh kişideki enerji verici güç veya ilke, benliğin özü anlamına gelmektedir. Benliğin ötesinde soyut bir şeyle olan ilişkiyi ifade eden maneviyat, kişisel değerler ve anlam için bir kaynak rehber,

bireyin kendisini ve dünyayı anlamanın bir yolu ve kişisel ve grup entegrasyonunun bir aracıdır (Fairholm, 1996). Ruh ve maneviyatla ilgili olan ruhani liderlik ruhani (manevi) liderlik ise insanların kendilerini adayabilecekleri, en iyi çabalarına layık hissettikleri bir şeye ihtiyaç duydukları ve bunu istedikleri önermesine dayanmaktadır (Ferguson ve Milliman, 2008). Ruhani liderliğin, çağrı ve üyelik yoluyla manevi hayatta kalma duygusuna sahip olmaları için kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren bir liderlik olduğu ifade edilmiştir (Fry, 2003). Başka bir tanıma göre ruhani liderlik, içsel olarak motive olmuş, öğrenen bir organizasyon yaratmak için tasarlanmış örgütsel dönüşüm için nedensel bir liderlik teorisidir (Fry vd., 2005, s. 836).

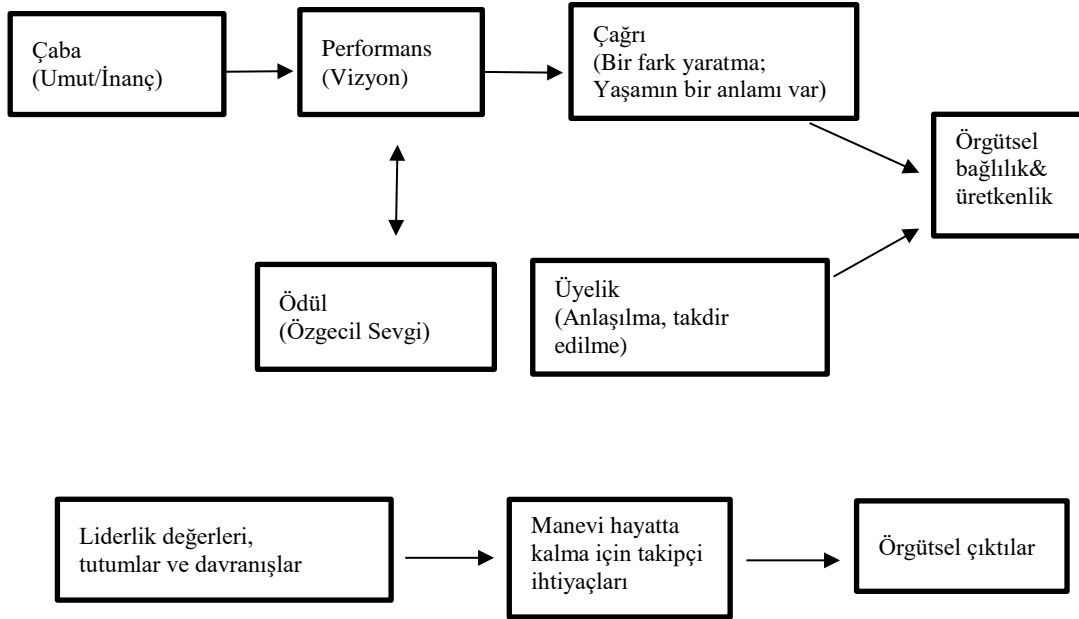
Önceki liderlik teorilerinin, organizasyonlardaki insan etkileşiminin fiziksel, zihinsel veya duygusal unsurlarının bir veya daha fazla yönüne değişen derecelerde odaklandığı ve manevi bileşenin ihmal edildiği ileri sürülmüştür (Fry, 2003). Moxley (2000) insan varlığının özünü ve aynı zamanda ruhani liderliğin temelini oluşturan beden, akıl, kalp ve ruhun bir araya gelmediği takdirde bireyin yaptığı işten haz alamayacağını ve işinde yeterli olamayacağını ileri sürmektedir (Moxley, 2000, akt. Baloğlu ve Karadağ, 2009). Bu noktada ruhani liderliğin gerekli olduğu söylenebilmektedir. Nitekim ruhani liderlik içseldir. Ruhani liderler, güçlü bir vizyon aracılığıyla çalışanları motive edebilmekte ve onlara ilham verebilmektedir. Dolayısıyla ruhani bir liderin amacı, takipçilerinin hem temel ihtiyaçlarını hem de ahlaki ihtiyaçlarını karşılamak olmalıdır (Smith, Minor ve Brashen, 2018, s. 81). Ruhani liderlik teorisinin, aynı zamanda, hevesli olmayan işkoliklerin düşük düzeydeki psikolojik iyilik halini, pozitif insan sağlığını ve işlevsiz örgütsel davranışlarını açıklamak için de kullanılabilmesi belirtilmiştir (Fry ve Cohen, 2009, s. 272).

Fry (2003)'a göre ruhani liderlik, işyeri maneviyatının daha geniş bağlamında bir araştırma alanı olarak görülebilir. Her ikisi de gelişiminin erken aşamasındaki araştırma alanlarıdır ve bu nedenle güçlü bir teori ve araştırma bulguları gövdesinden yoksundur. Manevi ilkelere dayalı liderliğin, etkili kurumsal değerler programları için önemli bir anahtar olduğu iddia edilmiştir. Çünkü anlamlı değerleri ifade etmek, kişinin değerlerini yaşamak ve çalışanları değer oluşumuna ve uygulamasına dahil etmeye kendini adanmak için gerçek bir felsefi bağlılık gereklidir (Ferguson ve Milliman, 2008, s. 445).

Ruhani liderliğin merkezi bileşenlerinden biri, yöneticinin daha yüksek bir sebep veya amaca bağlılığıdır. Ruhani liderliğin ikinci önemli yönü, otantik olma ihtiyacıdır. Ruhani liderliğin ilgili diğer iki temel ilkesi, başkalarına hizmet etmeye odaklanmak ve insanların gelişimini vurgulamaktır. İşyerinde ruhani liderliğin kilit yönlerinden bazıları şunlardır: Daha yüksek bir sebep veya amacı ifade etmek, özgün olmak ve çalışanları geliştirmeye ve güçlendirmeye hizmet etmek (Ferguson ve Milliman, 2008). Ruhani liderlik teorisi aynı zamanda liderliğe yönelik dini, etik ve değerlere dayalı yaklaşımları da içermektedir (Fry, 2003, s. 696).

Ruhani liderliğin amacı, stratejik, yetkilendirilmiş ekip ve bireysel düzeylerde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenliği teşvik etmektir (Fry vd., 2005, s. 836).

Fry (2003) tarafından geliştirilen ruhani liderlik modeli aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 1. Ruhani liderliğin nedensel modeli (Fry, 2003, s. 695)

Fry (2003)'a göre ruhani lider örgüt üyelerinin hayatlarının bir anlamı olduğu ve bir fark yarattığı konusunda bir çağrı duygusu deneyimledikleri bir vizyon yaratmayı gerektirmektedir. Ruhani liderler, takipçilerin hem kendileri hem de başkaları için gerçek ilgi ve takdire sahip oldukları, böylece bir üyelik duygusu ürettiğini, anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissettiği özgecil sevgiye dayalı bir sosyal/örgütsel kültür oluşturmalarıdır (bkz Şekil 1). Çağrı, aşkınlık deneyimini veya kişinin başkalarına hizmet yoluyla nasıl bir fark yarattığını ve bunu yaparken hayatta anlam ve amaç elde ettiğini ifade etmektedir (Fry, 2003, s. 703). Ruhani liderlikte işyerindeki her bireyin kutsal olduğu ve yaptıkları işin fark yarattığı anlayışı vardır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Ruhani liderliğin bir parçası olarak görülen hizmetkar lider, hizmeti ve anlamı bir araya getirir; lider, temel manevi değerlere uyum sağlar ve onlara hizmet ederek meslektaşları, organizasyon ve toplum dahil olmak üzere diğerlerine hizmet eder. Bu anlamda hizmet, liderliğin özel bir durumu değil, daha çok özel bir hizmet türüdür. Hizmetkâr liderliğin çerçevesi, diğerlerinin kendi iç ruhlarını keşfetmelerine yardımcı olmayı, başkalarının güvenini kazanmayı ve sürdürmeyi, kişisel çıkardan çok hizmet etmeyi ve etkin dinlemeyi içermektedir (Fry, 2003).

Yukarıda sözü geçen bilgilere göre ruhani liderlikten bahsedilebilmesi için liderin bir takım özellikleri sergileyebilmesi gerekmekte olup, bu özelliklere aşağıda değinilmiştir.

Ruhani Liderin Özellikleri

Bir liderin etkili olabilmesi için sahip olduğu 'repertuarından', takipçisinin kişilik yapısında 'doğru akordu vurma' muhtemel olan ve istenen hedef doğrultusunda tutum ve davranış değişikliğine neden olan iletişim davranışlarını seçmesi gerekmektedir (Tannenbaum ve Massarik, 1957). Liderlerin tevazu, hayırseverlik ve dürüstlük gibi evrensel manevi değerler aracılığıyla takipçilerinin manevi açıdan hayatta kalma ihtiyaçlarını karşılama yönünde uyum sağlamaları gerektiği ifade edilmiştir (Fry, 2003).

Ruhani liderin nitelikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Vizyon	Özgecil Sevgi	Umut/İnanç
Kilit paydaşlara geniş çaplı hitap	Bağışlayıcılık	Dayanıklılık
Hedef ve yolculuk	Nezaket	Azım
Yüksek idealleri yansıtır	Bütünlük	Gerekeni yapmak
Umut/inancı teşvik eder	Empati/Şefkat	Hedefleri zorlamak
Bir mükemmellik standardı oluşturur	Dürüstlük	Ödül/Zafer beklentisi
	Sabır	
	Cesaret	
	Güven/Sadakat	
	Tevazu	

Kaynak: (Fry, 2003, s. 695)

Fry (2003) ruhani liderin niteliklerini vizyon, özgecil sevgi ve umut/inanç sahibi olma şeklinde sınıflandırmıştır (bkz. Tablo 2). Vizyon kapsamında ruhani lider kilit paydaşlara hitap edebilmeli, belirli bir hedefi ve bu hedefe yönelik yolculuğu tanımlamalı, yüksek idealleri olmalı, umudu ve inancı teşvik edebilmeli ve mükemmeliyetçi olmalıdır. Özgecil sevgi kapsamında başkalarına karşı bağışlayıcı ve nezaketli olmalı, bütüncül bir bakışı olmalı, empati/şefkat duygularıyla davranmalı, dürüst, sabırlı ve cesaretli olmalı, etrafındakilere güven vermeli ve tevazu sahibi olmalıdır. Umut/inanç kapsamında dayanıklı olmalı, zorluklar karşısında azimle gerekeni yapmalı, hedefleri zorlamalı ve ödül/zafer beklentisi içinde olmalıdır. Bütün bu nitelikleri çalışanlarına da yansıtabilmelidir.

Ruhani liderleri başkalarından ayıran özelliklerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda 511 çalışanla yapılan bir araştırma sonucunda ruhani liderlerin değerler sisteminin diğer bireylerden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, bir ruhani liderin değerlerinin, kontrol grubunun maddi ve pratik değerlerine kıyasla daha toplum yanlısı olduğunu ve ahlakla ilgili olduğunu göstermiştir (Huang ve Shih, 2011).

Gina vd. (2018) ruhani liderin sahip olması gereken becerilerin, öz farkındalık, öz saygı, etkili iletişim, karar verme zekâsı ve sağlıklı çatışmayı teşvik etme olduğunu ileri sürmüştür (Smith vd., 2018).

Ruhani liderlerden sergilemesi beklenen bir diğer özellik çoğulcu bir bakış açısının olmasıdır. İşyerindeki manevi inançlar nasıl çoğulcuysa, liderlerin manevi inançlarının da çoğulcu olacağı ileri sürülmüştür. Başka bir ifadeyle liderlerin farklı inanç ve değerlere sahip takipçilerle çalışması gerektiği belirtilmiştir (Krishnakumar vd., 2015, s. 23).

Bir örgütün yöneticilerinin ruhani liderlik tarzını benimsemesinin ve örgütü bu liderlik tarzıyla yönetmelerinin örgütü etkilemesi beklenen bir durumdur. Ruhani liderliğin örgütsel etkilerini ele alan çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

Ruhani Liderliğin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Ruhani liderliğin amacı stratejik, yetkilendirilmiş ekip düzeyinde ve bireysel düzeylerde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve nihayetinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve üretkenliği teşvik etmektir. Öğrenen bir organizasyon için insanları organizasyonun vizyonuna, hedeflerine, kültürüne ve değerlerine bağlı kılmak amacıyla geliştirmek, yönlendirmek, motive etmek, organize etmek ve elde tutmak en büyük zorluktur. Ruhani liderlik, hem liderin hem de takipçilerin manevi olarak hayatta kalmaları için temel ihtiyaçlarından yararlanmaktadır, böylece örgütsel olarak daha kararlı ve üretken olabilmektedirler (Fry, 2003).

Ruhani liderlik, karakter gelişiminin sosyal farkındalığının, öz motivasyonunun ve temel değerlerin ve öz kimlik bileşenlerinin gelişimini kolaylaştırabilmektedir. İyimser olan ve grup

üyelerine kendileri ve örgüt için daha parlak bir gelecek beklentisi sağlayan liderler, çalışanların umutlarını ve inançlarını artırabilmektedirler (Sweeney ve Fry, 2012, s. 100).

Çalışanlarının kalplerini ve zihinlerini etkilemede başarılı olan şirketler sadece değerlere sahip olmakla kalmaz, onları yaşayabilmekte, böylece günlük çalışma ortamında kutsal bir unsur sağlayabilmekte, kendilerini diğer işyerlerinden farklılaştırabilmekte ve kurum kültürüne uyan ve onu takdir eden insanları kendilerine çekecek bir öz seçim sürecini kolaylaştırabilmektedirler (Pfeffer, 2010, s. 32). Nitekim insanların liderlerinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu algıladıklarında, örgütsel olarak kararlı ve üretken olma olasılıklarının önemli ölçüde daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Fry, 2003).

Liderlerin çalışanların motivasyonunun yükselmesini sağlaması gerekmektedir. Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür motivasyon söz konusudur. Dışsal motivasyon bireyleri, hayatta kalmak için gerekli olan daha düşük düzeydeki ihtiyaçları karşılayabilmeleri için bir dış kaynağı tatmin edecek görevleri yerine getirmeye zorlamaktadır. İlgi çekici olan ve büyümeyi teşvik edebilecek ve üst düzey ihtiyaçları karşılayabilecek faaliyetlere dahil olmanın yanı sıra, faaliyetin kendisi için ilgi ve zevk alma ise içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İş yerindeki içsel motivasyon, özerklik, yeterlilik ve ilgililik olarak belirgindir ve çalışma ortamında belirli bir dereceye kadar öz-yönetim veya özerklik gerektirmektedir. Bir ekibi anlamlı bir amaca yönlendiren yetkilendirilmiş ekiplerde çalışmak, içsel olarak motive olmuş çalışanlarda bir yeterlilik ve ilişki duygusu yaratabilmektedir (Meng, 2016, s. 409).

Ruhani liderliğin örgütsel sonuçlarına yönelik çeşitli ampirik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir.

-Özgan ve arkadaşları (2013) ruhani liderlik algısının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda ruhani liderliğin vizyon, özveri ve ruhsal yaşam boyutlarının motivasyon üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

-Ruhani liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik lise öğretmenleriyle yapılan bir çalışmada, müdürlere yönelik ruhani liderlik algısının öğretmenlerin örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği, ancak örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Çimen ve Karadağ, 2019).

-İstanbul'da görev yapan öğretmenlerin dahil edildiği bir araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerine dair ruhsal liderlik algılarının öz yetkinliklerini arttırdığı tespit edilmiştir (Akıncı ve Ekşi, 2017).

-Bozkuş ve Gündüz (2016) tarafından okul müdürlerinin sergilediği ruhsal liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çalışmada ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir.

-Öğretmenlerin yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışlarının bağlılıkları üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma sonucunda ruhani liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya çıkmıştır (Çayak, 2022).

-43 şirketten 347 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada ruhani liderliğin örgütsel bağlılığı ve üretkenliği arttırdığı belirlenmiştir (Fry ve Matherly, 2006).

-İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerden 751 beyaz yakalı çalışanın dahil edildiği bir araştırma sonucunda ruhani liderliğin çalışanların psikolojik sermayelerini, algıladıkları örgütsel desteği ve performansını arttırdığı tespit edilmiştir (Narcıkara, 2017).

-Endonezya'da bir üniversitede görev yapan 170 öğretim elemanı ile yapılan araştırmada ruhani liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etki bulunmuş, ancak çalışanların performansı üzerindeki etki istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır (Maryati, Astuti ve Udin, 2019).

-Ruhani liderliğin çalışanların işyeri ruhsallığı, iş tatmini ve sapma davranışları üzerindeki etkisini test etmek için Endonezya'da bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada ruhani liderliğin çalışanların işyeri ruhsallığını ve iş tatminini arttırdığı, sapma davranışlarını ise azalttığı ortaya çıkmıştır (Mahyarni, 2019).

-Hastane çalışanlarının dahil edildiği bir araştırmada ruhani liderliğin etik davranış, iş yaşamının kalitesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ruhani liderliğin iş yaşamı kalitesi ve iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Pio ve Tampi, 2018).

-Beyaz yakalı çalışanların dahil edildiği bir araştırmada katılımcıların yöneticilerinin ruhani liderlik davranışlarının kurumlarının itibarına yönelik algılarını arttırdığı tespit edilmiştir (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2022).

-Naktiyok ve Zengin (2021) tarafından yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin ruhani liderlikle ilişkili niteliklerinin işyeri kalitesini arttırdığı belirlenmiştir.

-Malezya'da yürütülen bir çalışma ruhani liderlerin, çalışanların, özgecil sevgiyle vizyonlar için çabalarırken liderlerin verdiği iç yaşam, umut ve inanç aracılığıyla, kişinin hayatının bir anlamı olduğu ve başkalarının hayatında farklılık yaratma isteği duygusunu etkileyebildiğini göstermiştir (Wahid ve Mustamil, 2017).

-Son olarak Özkara (2022) ruhani liderlikle ilgili Türkiye'de 2009-2021 yılları arasında yazılmış tezlerin incelenmesi sonucunda ruhani liderliğin iş tatmini, kişilik, bağlılık, psikolojik sermaye, tükenmişlik olmak üzere 33 farklı örgütsel davranışın ele alındığını tespit etmiştir. Söz konusu çalışmalar ruhani liderliğin örgüte katkı sağlayan değişkenler (bağlılık, tatmin vb.) üzerinde pozitif yönde, örgüte zarar veren değişkenler (tükenmişlik, sinizm vb.) üzerinde ise negatif bir etki sağladığını göstermiştir.

Çoğu şirket hiyerarşi ilkesine göre yönetilmektedir. Bu yapıda hiyerarşinin üst basamağında yer alanlar daha çok şey bilmeli ve daha yetkin olmalıdır, bu nedenle hata riskini en aza indirmek için en önemli kararlar onlara bırakılmalıdır. Sorumluluğu ve karar vermeyi çalışanlardan alan bu tarz yönetim uygulamalarının çalışanların ruhuna zarar verdiği ileri sürülmüştür. Tersine, insanlara gerçek bir özerklik devretmek, onların gelişmelerine ve büyümelerine izin vererek, kullanılmamış potansiyellerini daha fazla fark etmeleri ve bağlılıklarını artırmaları sağlanabilmektedir (Pfeffer, 2010).

Değerlere dayalı büyüleyici bir vizyon ve daha yüksek bir amaca hizmet sunan liderler, insanların işlerinde ve potansiyel olarak yaşamlarında amaç bulmalarına yardımcı olabilmektedir. Karakter gelişimi açısından, değerlere dayalı bir ortamda çalışmak ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek, insanların işlerinde ve yaşamlarında anlam keşfetmelerine yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, daha büyük bir iyiliği teşvik eden daha yüksek bir amaca ulaşmak için davranışlarda bulunmak, bireylerin kimliklerini, kendilerini başkalarının iyiliğine hizmet etmek için çalışan insanlar olarak algılamaya başladıkları noktaya kadar etkileyebilmektedir (Sweeney ve Fry, 2012, s. 102). Bu durumda bireyler örgüt içerisinde kendi kişisel amaçlarını örgütsel amaçların önüne koyma eğiliminde olmaz, aksine örgütsel çıkarılara öncelik verme eğiliminin olabilmektedir. Böylece her birey kendi kişisel

menfaati için değil, kurumun, dolayısıyla çoğunluğun menfaati doğrultusunda davranış sergileyebilecektir.

Sonuç

Günümüzde liderin görevinin birleştirici bir kültür yaratmak ve ardından onun değerlerini ve geleneklerini takipçileri arasında beslemek olduğu ifade edilmiştir (Fairholm, 1996). Dini, etik ve değer temelli liderlik yaklaşımları, liderlerin temel değerleri konusunda bilgili olmaları ve bunları vizyon ve kişisel eylemler yoluyla takipçilerine aktarmaları gerektiği konusunda net bir mesaj veriyor gibi görünmektedir. Buna göre liderler takipçilere ve diğer ilgili paydaşlara hizmet ederken, tevazu, hayırseverlik ve dürüstlük gibi temel değerler aracılığıyla üyeliği teşvik edecek kadar vizyoner olmalı ve manevi açıdan hayatta kalma için takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdırlar (Meng, 2016, s. 12).

Gerçekte insan yaşamının ruhsal ve fiziksel parçadan oluşan ikilikten ibaret olduğu, bu nedenle benlik gerçekliğine uygun mesleki ilişkilerin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu manevi önem arayışındaki liderler her noktadan su yüzüne çıkmaktadır. Ancak maneviyata dayalı yeni bir iş politikasına geçiş henüz tamamlanmamıştır. Bu geçiş döneminin ayırt edici özellikleri, kültürlerin karışması ve harmanlanması ve entelektüel ve manevi dünyaların çoğulluğu veya paralelliğidir. Bu yeni çağa uygun örgütsel yapılar icat edilmesi gerekmektedir (Fairholm, 1996).

Günümüzde insanlar çeşitli nedenlerle içine kapanabilmekte ve kendisini dış dünyadan izole edebilmektedir. Bir işyerinde çalıştıkları takdirde bu bireyler arasında işe geç gelme ve devamsızlık oranı yükselebilmektedir. Yaptıkları iş onlar için anlamını kaybettiğinden gönülsüz bir şekilde işe gelmekte ve bunun sonucunda yaptıkları işin verimi de düşebilmektedir. Böyle bir işyerinde yöneticilerin ruhani liderlik davranışları sergileyebilmesi gerekmektedir. Ruhani bir lider, dış dünyadan çeşitli nedenlerle kopmuş olan çalışanların iç dünyası, anlam arayışı, huzuru, değerleri vb. maneviyatına odaklanarak onları tekrar hayata bağlayabilmektedir. Bunun için ruhani liderin öncelikle çalışanların kendisiyle barışık olmasını sağlayarak hayata bir anlam kattıklarını ve yapacakları her eylemin önemli olduğuna ikna etmesi gerekmektedir. İç huzuru bulan bir çalışan diğer çalışanlarla da daha iyi etkileşimde bulunmaya başlayabilmekte, sonra kendi işini önemseyerek görevini en iyi şekilde yapmaya çalışmakta, daha iyi bir iş ortaya çıkardığında da bundan mutluluk duyabilmekte, bu mutluluğunu da çevresindekilere yansıttığında işyerinde olumlu bir iklim oluşabilmektedir. Bu durum bir döngü gibi devam ettikçe işletmenin başarısını da etkilemesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla çalışanların maneviyatının uzun vadedeki etkilerinin görmezden gelinmeyecek kadar büyük olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen her başarı için yöneticilerin bu başarıda çalışanların harcadığı en küçük bir çabanın bile katkısı olduğunu vurgulaması, çalışanların işine yönelik duyduğu manevi hazzın devam etmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma ruhani liderlikle ilgili kavramsal bir çalışma niteliğindedir. Çalışmanın ruhani liderliğin örgütsel etkilerinin ampirik olarak araştırılacak çalışmalar için bir temel oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makale tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Akıncı, T., & Ekşi, H. (2017). Lise öğretmenlerinin yönetici ruhsal liderlik algılarının öğretmen liderliği ve öz-yeterliliklerine etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7-40.
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2010). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (s. 93-107). New York: Routledge.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(58), 165-190.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 405-420.
- Çayak, S. (2022). Öğretmenlerin yönetici ruhsal liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(2), 67-74.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1-50.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 11-17.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: a spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 693-727.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 265-278.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study. *Academy of Management Meeting*. Central Texas.: Tarleton State University.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 835-862.
- Huang, Y.-C., & Shih, H.-C. (2011). The prosocial and moral character of the spiritual leader. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 33-40.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.
- Mahyarni, M. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170-188.
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The Effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 130-143.
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 408-412.

- Moxley, R. S. (1999). Leadership as partnership. *Leadership in Action*, 19(3), 9-11.
- Naktiyok, S., & Zengin, Y. (2021). Spiritual leadership and quality of workplace relationships. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(2), 720-748.
- Narcıkara, E. (2017). Spiritüel liderlik ve algılanan performans üzerine etkisi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., & Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83.
- Özkara, Z. U. (2022). Ruhsal liderlik: Literatür taraması ve içerik analizi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 1249-1280.
- Pandey, A., Gupta, R. K., & Arora, A. P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of Business Ethics*, 313-332.
- Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (s. 27-43). New York: Routledge.
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757-767.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2022). Spiritüel liderliğin kurumsal itibara etkisinin incelenmesi. *Be Kent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 58-71.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership: A guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. *Journal of Instructional Research*, 80-89.
- Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 89-107.
- Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1957). Leadership: A frame of reference. *Management Science*, 4(1), 1-19.
- Wahid, N. K., & Mustamil, N. M. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263-280.
- Westgate, C. E. (1996). Spiritual wellness and depression. *Journal of Counseling & Development*, 75(1), 26-35.

Extended Abstract

The increasing possibilities of the virtual world and its growing spread among people have extended the time spent in the virtual settings. This situation has led individuals to communicate less in the real world, sometimes only communicate for necessary situations like work and education. Especially in the professional sphere, individuals who mechanically perform their tasks without deriving satisfaction from their work can be spiritually distanced from their colleagues, managers and work. In such cases, people may need help in spiritual matters such as the meaning of life, the pleasure of helping beings that are powerless and in need of help, which is the essence of being human, and achieving mental serenity. Spiritual leadership, which appeals to human spirituality, becomes highly important at this point.

Spirituality is also related to individuals experiencing a sense of connection with each other and workplace communities. Spirituality, in the context of work, is not only about expressing inner life needs by seeking meaningful work, but also about the idea that part of being alive involves living in connection with other people (Ashmos and Duchon, 2000, pp. 135-136). Focusing on workplace spirituality is a way of practicing spiritual beliefs and meeting the need to feel the spirit through work. In other words, the human spirit can be nourished in various ways. Manifested spirituality is at the core of leadership (Fairholm, 1996). Accepting spirituality in the workplace means seeing that the workplace consists of individuals with both a mind and a soul, and believing that the development of the soul is as important as the development of the mind (Ashmos and Duchon, 2000, p. 136).

Organizations, which are a part of society, are affected by intense competition in the business world and rapid, spontaneous changes due to their operations in an increasingly dynamic and complex environment. However, the competitive atmosphere and swift changes within organizations create significant stress and pressure on employees. The increase importance in soul has led to the emergence of the dimension of spirituality, characterized by emotions such as love, trust, and a sense of belonging among leaders and members (Çimen and Karadağ, 2019). Previous leadership theories have been criticized for focusing to varying degrees on the physical, mental, or emotional aspects of human interaction within organizations while neglecting the spiritual component (Fry, 2003). Spiritual leadership, which is related to the soul and spirituality, is based on the proposition that individuals need something they can dedicate themselves to, feel deserving of their best efforts, and want to pursue (Ferguson and Milliman, 2008). The purpose of spiritual leadership is to create vision and value alignment at strategic, empowered team, and individual levels, ultimately promoting higher levels of organizational commitment and productivity (Fry et al., 2005, p. 836).

It is emphasized that spiritual leaders possess distinctive characteristics that set them apart from others. In this context, a study involving 511 employees revealed that the value system of a spiritual leader differs from that of other individuals. The results indicated that the values of a spiritual leader are more community-oriented and morally related compared to the material and practical values of the control group (Huang and Shih, 2011). Gina et al. (2018) have suggested that the skills required for a spiritual leader include self-awareness, self-esteem, effective communication, decision-making intelligence, and the promotion of healthy conflict (Smith et al., 2018). Just as spiritual beliefs in the workplace are pluralistic, it has been argued that the spiritual beliefs of leaders will also be pluralistic. In other words, leaders are advised to work with followers who have diverse beliefs and values (Krishnakumar et al., 2015, p. 23).

Various empirical studies have been conducted on the organizational consequences of spiritual leadership. According to the results of these study, spiritual leadership has positive and statistically significant effect on motivation (Özgan et al., 2013), organizational culture (Çimen & Karadağ, 2019), self-efficacy (Akıncı & Ekşi, 2017), organizational commitment (Bozkuş & Gündüz, 2016; Fry & Matherly, 2006; Çayak, 2022), productivity (Fry & Matherly, 2006), organizational support, performance (Narcıkara, 2017), job satisfaction (Maryati, et al., 2019; Mahyarni, 2019; Pio & Tampi, 2018), job quality (Pio & Tampi, 2018), corporate reputation (Şengüllendi & Şehitoğlu, 2022), and quality of work life (Naktiyok & Zengin, 2011; Pio & Tampi, 2018).

Today, people can withdraw and isolate themselves from the external world for various reasons. The rate of tardiness and absenteeism can increase among these individuals when they work

in a workplace. As the work loses its meaning for them, they come to work reluctantly and as a result, the efficiency of their work may decrease. It is necessary for the managers to perform spiritual leadership behaviors in such a workplace. The spiritual leader is able to reconnect the employees who have been disconnect from the outside world for various reasons, by focusing on their spirituality such as inner world, search for meaning, values, etc. For this purpose, a spiritual leader must first ensure that the employees are at peace with themselves, convincing them that they contribute meaning to life and that every action they take is important. An employees who finds inner peace begins to interact better with other employees, then starts to care about their work and strives to perform their duties in the best possible way. As their performance arise, they feel happiness, they reflect this happiness to around them, so a positive atmosphere is created in the workplace. As this situation continues like a cycle, its impact on the success of the business is inevitable. Therefore, it can be said that the spiritual well-being of employees has significant effects in the long-term that should not be ignored. For every achievement, it is important for managers to emphasize that even the smallest effort contributed by the employees plays a role, in order to sustain the spiritual satisfaction the employees feel towards their work.

This study is of a conceptual nature regarding spiritual leadership. It is believed that the study will provide a foundation for empirical research on the organizational effects of spiritual leadership.