



T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

RUHSAL LİDERLİĞE İLİŞKİN KURAMSAL BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ali KORKUT**

**Malatya – 2012**

T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI**

RUHSAL LİDERLİĞE İLİŞKİN KURAMSAL BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ali KORKUT**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN**

**Malatya – 2012**

## KABUL VE ONAY

T.C.

İnönü Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Ali KORKUT tarafından hazırlanan “Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme” başlıklı bu çalışma, 23 / 08 / 2012 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan : Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ  
Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN



O N A Y



Prof. Dr. Celal ÇAKAN  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakça kısmında yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Ali KORKUT

Kendini  
çocukların daha iyi bir ortamda,  
daha verimli ve '*kendileri*' olabilecek  
şekilde yetişmelerine adayan  
eğitimcilere...

## ÖN SÖZ

Bu araştırmanın amacı ruhsal liderliği her yönüyle incelemek ve alanyazında mevcut birikimi ortaya koyabilecek biçimde bir sentez yapabilmektir. Ülkemiz için oldukça yeni bir liderlik yaklaşımı sayılabilecek ruhsal liderlik konusunda hazırlamış olduğum bu tezin ortaya çıkmasında emeği geçen isimlere burada yer vermek bana mutluluk verecektir.

Yüksek lisans tez çalışması sürecinde desteklerini ve değerli görüşlerini, eleştirilerini ve dostluğunu esirgemeyen ve her aşamada tecrübeleriyle beni aydınlatma gayreti gösteren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans sürecinin ders aşamasında sahip oldukları bilgi birikimleriyle, hem alanı benimsememde hem de eğitime farklı açılardan bakabilmemi sağlayan tecrübeleriyle alana yönelik bir farkındalık oluşturabilmemin temelinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ'e, Prof. Dr. Battal ASLAN'a, Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e, Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a, Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK'e şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, konuyla ilgili yurtiçinde yapılmış çalışmalara ulaşmamda ve tercüme sırasında kavramların Türk diline daha uygun şekilde aktarılması aşamasında görüş ve tecrübelerini benden esirgemeyen Ayhan BULUT'a, karşılaştığım zorluklarda tecrübeleriyle ve alana olan hâkimiyetiyle her zaman yanımda olan Nigah BAYSAL'a ve Dicle Üniversitesi AB Proje, Koordinasyon, Uygulama ve Araştırma Merkezi'ndeki çalışma arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman yanımda, bu sürecin tüm zorluklarını benimle paylaşan ve destek olan sevgili eşime teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Bu çalışmanın tüm sorumluluğu şüphesiz şahsıma aittir.

Diyarbakır, Ağustos 2012

Ali KORKUT

## ÖZET

### RUHSAL LİDERLİĞE İLİŞKİN KURAMSAL BİR İNCELEME

KORKUT, Ali

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN

Ağustos 2012, XIII, + 166 sayfa

Teknolojik imkanların ve bilimsel gelişmelerin hayatımızı her yönden kuşattığı ve hemen her boyutuyla yaşantımızı kaçınılmaz biçimde etkilediği, çoğu durumda ‘sürekli değişmemizi’ zorunlu kılan gelişmelerin ortaya çıktığı bir çağda, toplumsal yapılar, örgütler ve elbette liderlik anlayışı da metamorfoz geçirmelidir. Günümüzde, insanların sahip olduğu maddi olanakların genişliğine ve ulaşılmak istenen bilgiye ‘birkaç tıkla’ ulaşılabilmesine rağmen, elde edilenin ‘anlamının’, örgütlerin ve genel anlamda hayatın ‘anlamının ve amacının’ sorgulandığı bir gerçektir. Bugün, örgütlerin özü ve ruhu insanlar olduğundan, değişen paradigmalara uyum sağlayacak ve onların manevi ihtiyaçlarını da dikkate alacak liderlik yaklaşımlarını öngörmektedir. Maddi gereksinimlerin ve kazanımların ötesinde, izleyenlerin ve liderin ruhsal gereksinimlerine odaklanan ve ruhsallığı evrensel ve birleştirici bir unsur olarak değerlendiren ruhsal liderlik, bu liderlik yaklaşımlarından biridir.

Bu araştırmanın amacı ruhsal liderliği her yönüyle incelemek ve alanyazındaki mevcut birikimi ortaya koyabilmektir. Bu amaçla, yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve ruhsal liderliğe ilişkin veriler araştırma alt problemlerine yanıt sunacak biçimde çözümlenmiştir. Ruhsal liderliğe ilişkin var olan durum olduğu gibi ortaya konulduğundan bu çalışma betimsel bir araştırmadır.

Araştırmanın sonucunda, ruhsal liderliğin dinsel ve laik / seküler olmak üzere iki farklı açıdan ele alındığı görülmüştür. Dinsel açıdan konuyu işleyen kaynaklarda ‘kuram’ kelimesi geçmemekte, ancak laik yönetim anlayışının hakim olduğu örgütler açısından ruhsallık ve ruhsal liderlik konusunu değerlendiren kaynaklarda ‘ruhsal liderlik kuramı’ ifadesi yer almaktadır. Her iki yaklaşım değerlendirildiğinde, liderlik tanımlarının farklılık göstermesine rağmen, lider özelliklerinin pek çok ortak noktası olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ruhsal boşluk, psikolojik sorunlar, izolasyon, bunalım, yalnızlık, anlamsızlık, belirsizlik, ben-merkezcilik gibi sorunlara çözüm olacak biçimde ruha ve ruhsallığa odaklanan ruhsal liderlik ve özellikle ruhsallık, eğitim örgütleri için de öğrenci başarısı, öğretmen ve yöneticilerin iş doyumunu, öğrenmenin ve öğretim etkinliklerinin ‘anlamlandırılması’ boyutlarında uygulanabilir ve ‘fayda getirici’ bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak, ülkemiz açısından yeni bir kavram olan ruhsal liderliğe ait temel kaynakların Türkçeye kazandırılması, ruhsal liderlikle ilgili mevcut ölçme araçlarının Türk eğitim sistemine ve Türk kültürüne uyarlamasının yapılması, yeni ölçme aracı geliştirme çalışmalarının yapılması ve ruhsal liderliğin diğer örgütsel etmenlerle ilişkisini ortaya koyacak araştırmaların yapılması önerilebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Ruhsal liderlik, Ruhsallık, Lider Ruhsallığı, Eğitimde Ruhsallık, İşyeri Ruhsallığı



## **ABSTRACT**

### **A THEORETICAL STUDY ABOUT SPIRITUAL LEADERSHIP**

**KORKUT, Ali**

M. A., Inonu University, Institute of Educational Sciences  
Department of Educational Administration and Supervision

Advisor: Asst. Prof. Dr. Mahire ASLAN

August 2012, XIII, + 166 pages

In an era, in which technological facilities and scientific developments dominate every aspect of our daily lives, inevitably affect almost all dimensions of life, and news making us change in most cases appear, social structures, organizations and leadership, of course, should also undergo metamorphosis. Today, it is a reality that although people have financial opportunities and they can access the information needed with ‘a few clicks’, there is a questioning the ‘meaning’ of what in hand and the ‘meaning and purpose’ of organizations –and life in general. Today, because the very essence and the spirit of organizations are human beings, it is envisaged leadership approaches to adapt to changing paradigms and to consider spiritual needs of human beings. Spiritual leadership, which focuses on both leader’s and followers’ spiritual necessities beyond materialistic necessities and considers spirituality as a universal and unifying element, is one of these leadership approaches.

The aim of the present paper is to scrutinize every aspect spiritual leadership and present research in literature. For this purpose, the domestic and foreign literatures on spiritual leadership were searched and data related to the spiritual leadership were

analyzed to answer the sub-problems of the study. As the current situation with respect to the spiritual leadership is presented as it stands, this study is a descriptive one.

As a result of the research, it is found that spiritual leadership was discussed in two different ways: religious leadership and secular leadership. The word ‘theory’ does not exist in resources which discuss the subject within a religious perspective; but, there exist an expression of ‘spiritual leadership theory’ in the resources which discuss spirituality and spiritual leadership in terms of organizations dominated by a secular management. When both approaches were analyzed / examined, despite the differences in definitions of leadership, characteristics of a leader has been found to include a lot in common.

Spiritual leadership, which focuses on the spirit and spirituality to provide solutions to problems such as spiritual emptiness, psychological problems, isolation, depression, loneliness, meaninglessness, uncertainty and ego-centrism, is considered to be an applicable and beneficial approach in terms of student achievement, teachers’ and administrators’ job satisfaction, learning and finding meaning in learning and teaching activities for educational organizations.

Based on the research findings, that basic resources on spiritual leadership –a new concept for our country – should be translated into Turkish, the present scales and questionnaires of spiritual leadership can be adapted to Turkish education system and Turkish culture, new studies can be carried out to measure spiritual leadership and new research to reveal the relationship between spiritual leadership and other organizational factors can be suggested.

**Keywords:** Spiritual Leadership, Spirituality, Leadership Spirituality, Spirituality in Education, Workplace Spirituality

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY .....	i
ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
Problem Durumu .....	1
Problem Cümlesi.....	6
Alt Problemler.....	6
Varsayım .....	6
Sınırlılık .....	6
Tanımlar .....	6
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>8</b>
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>8</b>
1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	8
2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	12

<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>25</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>25</b>
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>26</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>26</b>
<b>4. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>26</b>
4. 1. 1. Liderlik nedir? Lider kimdir?.....	26
4. 1. 2. Liderliğin Unsurları.....	30
4. 1. 3. Lider – Yönetici Karşılaştırması .....	32
4. 1. 4. Liderlik Kuramları .....	35
4. 1. 4. 1. Özellik Kuramları.....	36
4. 1. 4. 2. Davranışsal Kuramlar.....	37
4. 1. 4. 3. Duruma Bağımlılık Kuramları .....	38
<b>4. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>40</b>
4. 2. 1. Ruhsal liderlik nedir? Ruhsal lider kimdir? .....	47
4. 2. 1. 1. Dinsel açıdan ruhsal liderlik.....	48
4. 2. 1. 2. Laik açıdan ruhsal liderlik.....	54
4. 2. 2. Ruhsal Liderlerin Özellikleri .....	58
<b>4. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>66</b>
4. 3. 1. Ruh .....	67
4. 3. 2. Ruhsallık .....	70
4. 3. 2. 1. Ruhsallık ve Din Kavramlarının Karşılaştırılması .....	76
4. 3. 3. İşyeri Ruhsallığı .....	80
4. 3. 3. 1. İşyeri Ruhsallığının Boyutları .....	84
4. 3. 4. İçsel Motivasyon .....	88
<b>4. 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....</b>	<b>93</b>

	Sayfa
4. 4. 1. Fairholm'un (1998) Ruhsal Liderlik Kuramı .....	93
4. 4. 2. Fry'n (2003, 2008) Ruhsal Liderlik Kuramı .....	97
4. 4. 3. Sanders, Hopkins ve Geroy'un (2003) Aşkın Liderlik Kuramı .....	104
<b>4. 5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....</b>	<b>108</b>
4. 5. 1. Ruhsallık Değerlendirme Ölçeği (Beazley, 1997) .....	115
4. 5. 2. İşyerinde Anlam ve Amaç Belirleme Anketi (Ashmos ve Duchon, 2000)..	117
4. 5. 3. 'Aşkın Ruhsallık' Ölçeği (Sendjaya, 2007) .....	118
4. 5. 4. Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry, 2007) .....	118
<b>4. 6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....</b>	<b>122</b>
4. 6. 1. Eğitimde Ruhsallık .....	126
4. 6. 2. Eğitimde Ruhsallık ve Müfredat İlişkisi .....	130
4. 6. 3. Eğitimde Ruhsallığın Faydaları .....	132
4. 6. 4. Eğitimde Ruhsallık, Ama Nasıl? .....	135
4. 6. 5. Eğitimde Ruhsal Liderlik .....	137
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>143</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>143</b>
<b>SONUÇLAR .....</b>	<b>143</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>148</b>
A. Uygulamacılar için öneriler .....	148
B. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	148
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>149</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo No.</b>	<b>Sayfa</b>
1. Liderlik Nesilleri .....	2
2. Bigari'nin Liderlik Davranışlarının Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli İle Karşılaştırılması .....	18
3. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	34
4. Liderlik Kuram ve Araştırmalarının Gelişim Süreci .....	36
5. Davranışsal Kuramlarda Lider Davranışının Boyutları .....	38
6. Doğal Liderler ve Ruhsal Liderlerin Karşılaştırılması .....	52
7. Dinsel Bakış Açısına Göre Ruhsal Lider Özellikleri .....	63
8. Ruh Tanımları .....	68
9. Ruhsallık Tanımları .....	71
10. Ruhsallık Tanımlarında Geçen Farklı İfadeler Listesi .....	73
11. Eski ve Yeni Yönetim Paradigmaları .....	81
12. İşyeri Ruhsallığının Yararları .....	87
13. Yöneticilerin veya liderlerin, izleyenlerini güdülemede kullanabilecekleri araçlar..	89
14. Ruhsal Liderlik Modelinin Öğeleri .....	94
15. Yıkıcı duygu grupları .....	101
16. "Aşkın Liderlik" Yetkinlikler Çerçevesi .....	107
17. Liderlik Kuramlarının Ölçüm Araçları .....	109
18. Ruhsal Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve İlişkili Maddeler .....	119

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa
1. Mısır hiyerogliflerinde 'liderlik', 'lider' ve 'izleyici' kelimeleri .....	27
2. Liderliğin unsurları .....,,,,,,.....	31
3. Liderliğin unsurları .....	32
4. İslami bakış açısından, ruhsal liderlik çerçevesi .....	49
5. İşyeri ruhsallığının kavramsallaştırılması: Birey, grup ve örgüt bağlamında etkileşim düzeyleri .....	85
6. Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon .....	92
7. 'Ruhsal Liderlik Modeli' Modeli .....	95
8. Ruhsal Liderlik Modellemesi .....	98
9. Gözden geçirilmiş 'Ruhsal Liderlik Modellemesi' .....	99
10. 'Aşkın Liderlik' Kuramının Entegrasyonu .....	105

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde, problem durumu, problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise, problem cümlesi, alt problemler, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırma ile ilgili bazı kavramların tanımlamalarına yer verilmiştir.

#### **Problem Durumu**

Toplumsal yaşamda insanların biricikliği, onların farklı ilgi, fikir, değerler ve davranış biçimleri ile ilintilidir. Bu farklı ilgi, fikir, değer ve davranış biçimleri insanların birbirleriyle iletişim ve yaşama sürecinde oldukça önemlidir. Değerler ve davranış biçimleri kişilerarası etkileşimde, kişilerin tercihlerinde ve beklentileri üzerinde etkili rol oynamaktadır. Bu bağlamda, liderler izleyicilerinin kapasitelerini, ilgilerini, dünyayı algılayış biçimlerini dikkate almak ve liderlik uygulamalarını bu doğrultuda şekillendirmek gereksinimindedirler.

Geleneksel olarak liderlik, belirli bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 1997: 356; Akt: Canlı, 2011:3).

Liderlik, insanla uğraşan bir bilim dalı olduğundan toplumsal gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ve paradigma değişmelerine bağlı olarak evrilmek zorundadır. Liderlik yazınında da, buna paralel olarak belli bir değişim yaşanmıştır. Fairholm (2011) yaşanan bu evrilmeyi 'nesiller' ifadesiyle karşılamaktadır (Tablo 1):



**Tablo 1.** Liderlik nesilleri

Nesiller	Liderlik kuramları	Özellik
1. Nesil	'Büyük Adamlar' Kuramı, Karizmatik Liderlik, Özellik kuramları	Liderin 'kim' olduğuna odaklanır.
2. Nesil	Davranışsal kuramlar	Liderin 'ne yaptığına' odaklanır.
3. Nesil	Duruma-bağımlılık kuramları	Liderliğin 'hangi koşullarda gerçekleştiğine' odaklanır.
4. Nesil	Edimsel liderlik, Dönüşümsel liderlik, İlke-temelli liderlik, Hizmetkâr liderlik vb.	Liderin 'ne düşündüğüne, neye değer verdiği ve ne yaptığına' odaklanır.
5. Nesil	Ruhsal liderlik	

(Crumpton, 2011:2)

Hawthorne araştırmalarından bu yana örgütler geleneksel, merkezci, standardize edilmiş, şekilsel ve korku temelli bürokrasiye dayalı yapılardan uzaklaşmakta ve her geçen gün kendilerini oluşturan insan faktörüne daha da yaklaşmaktadırlar (Baloğlu ve Karadağ, 2009:165). Özellikle 1990'lardan başlayarak üyelerin daha fazla yönetime katıldıkları, ihtiyaçlarına önem verildiği liderlik kuramları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar arasında Paylaşımçı Liderlik, Gelecek-odaklı Liderlik, Etik Liderlik, Kültürel Liderlik, Hizmet Liderliği ve Ruhsal Liderlik sayılabilir (Karadağ, 2009: 1392). Kuramların isimlerine bakıldığında, her kuramın liderliğin bir veya birkaç boyutunu ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır. Ancak; Fairholm (1998) ve Fry'a (2003) göre, daha önceki kuramlar insanların fiziksel, zihinsel ve duygusal yönlerine önem verirken insanın – hem liderin kendisinin hem de izleyenlerin – doğasını ve ruhsal ihtiyaçlarını göz ardı etmişlerdir.

Son yıllarda Batı toplumlarında, özellikle Amerika ve Kanada gibi ülkelerde iş hayatında ruhsallığa olan ilgide bir artış gözlenmektedir. Klenke'ye (2005:4) göre bu ilginin altında yatan sebepler ülkenin önemli kurumlarında art arda yaşanan ahlak

skandallarınıdır. Bu skandallar toplumda bir ‘Enron Etkisi’<sup>1</sup> yaratmış, liderlerin davranışları, kurumların stratejileri ve sorumlulukları sorgulanmaya başlanmıştır. Liderlik sorgulanmakta ve güvensizlik yaşanmaktadır. İşgörenler anlam, bütünlük ve birlik, daha yüce bir amaç peşinde olmaya ‘susamışlardır’. Belirsizlik, ikilem ve paradoksların sıkça karşılaşılan bir olgu olarak göze çarptığı bir çağda, yirmi birinci yüzyılın başlarında, insanlar iş hayatında geleneksel örgütlerin sunabildiğinden çok daha fazlasını istemektedirler (Klenke, 2005:4). Bu anlamda, ruhsal liderlerin izleyenlerin tüm ihtiyaç ve beklentileriyle yakından ilgilenmesi, işe ve işyerine ‘anlam’ ve ‘bütünlük’ yüklemesi onları daha iyi motive ederek örgütsel ve bireysel anlamda verimli kılmaya yöneltebilecektir.

İşgörenlerin en üst düzeyde verimli olabilmeleri için Moxley (2000)’e göre insan özünün ana unsurları olarak görülen *akıl, kalp, ruh ve beden*in tatmininin sağlanması ve bir araya getirilmesi gerekir (Akt: Fry, 2003). Baloğlu ve Karadağ (2009) da işgörenlerin kendilerini işe verebilmeleri, işten haz duymaları ve kendilerini gerçekleştirebilmeleri için bu dört unsuru çok önemli görmektedirler.

Sonuç olarak, insanlar artık yaptıkları her işte “anlam” aramaya yönelmiştir. Çalışan beklentileri her geçen gün değişmekte, maddi değerlerin yanı sıra; umut, bağlılık, doyum, kişisel gelişim, ruh gibi manevi değerler de ön plana çıkmaktadır. Dünyanın zengin toplumlarında bile huzursuzluk ve kargaşanın azalmadığı ve tek başına maddiyatın mutluluk getirmediği artık daha net anlaşılmaktadır. Yükselme hırısı içerisinde vahşi rekabet ortamına kendini kaptıran işgörenler, yaptıkları işleri sorgulama aşamasına gelmişler ve manevi tatmin arayışına girmişlerdir (Kesken ve Ayyıldız, 2008; Akar, 2010:6).

Kurtar (2009), ruhsal liderliğin ve ruhsallığın tanımlanmasını bugünkü toplum açısından oldukça önemli görmektedir:

---

<sup>1</sup>Amerika Birleşik Devletleri'nde 11 Eylül saldırılarından sonra ikinci bir şok ülkenin en büyük enerji şirketlerinden Enron'un ülkeyi sarsan iflasının yarattığı sonuçlarla yaşanmıştır. Amerikan siyaseti ve finansmanı, kurumsal bankacılık gibi çok değişik alanlar Enron sayesinde sorgulanır oldu. Bunların yeniden gözden geçirilme veya tamamen kaldırılarak yeniden yapılandırılma ihtiyacı ortaya çıktı. Ancak Amerikan kurumsal kültürünü derinden etkileyen bu olay, dünyanın geriye kalanındaki özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri açısından hiç de yabancı değildi. Ancak bu defa sahne ve oyuncular yer değiştirerek oyun dünyanın en gelişmiş ülkesinde sergilenir olmuştu. Enron olgusu, kısmen global ölçekte olmak üzere ABD'de önemli etki ve sonuçlar doğurmuştur ([http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron\\_enerji\\_devi\\_cokusu.html](http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_enerji_devi_cokusu.html) , 20 Ocak 2012).

Günümüz toplumu, yaşamdaki boş koşuşturmaların, huzur yerine huzursuzluk verdiğini; gerilim, çekişme, çatışma ve ruhsal boşluğa yol açtığını kavramaya başlamıştır. Toplumun, ulusun ve insanlığın mutluluğu işte bu liderlik niteliğine bağlıdır. Liderler, liderliğin gerçek temelini, yani insanların mutluluğuna katkıda bulunan gerçek liderliğin, aslında ruhsallığın bir yan ürünü olduğu gerçeğini her düzeyde kavradıklarında, yalandan hakikate geçiş daha hızlı ve daha az acı verici olacaktır. Ruhsal liderliği tanımlamak işte bu bakımdan önemlidir (s.5).

Akar'ın (2010:7) da belirttiği gibi içinde bulunduğumuz yüzyılda, tüm dünyada ve her türlü yönetsel alanda farklı bir lider tipi ortaya konması gereklidir. Geleneksel olarak lidere yüklenen ve yerine getirmesi beklenen “yönetim” görevi üzerine sosyal ve iletişimsel özelliklerin yanı sıra disiplinler arası (interdisipliner) düşünme gereksinimi de eklendikten sonra, 21. yüzyılda ortaya çıkması gereken lider “ruhsal olana” dikkat eden, kişilerin ruhsal özelliklerini de önemseyen bir lider olmalıdır.

Ruhsal değerler ve ruhsallık ele alındığında, Türk toplumu için yabancı olmadığımız bir yaklaşım söz konusu olacaktır. Anadolu'da farklı dini geleneklere bağlı, farklı inanç gruplarına ait hisseden topluluklar bir arada yaşamaktadırlar. Farklı ruhsal uygulamalara karşı çıkmayan, onları anlamaya çalışan ve ‘insan olma’ ortak noktası etrafında birleşme, bu amaç etrafında birlikte çalışma inancı taşıyan liderler yaşamıştır. 13. yüzyılda yaşamış, İslam ve İslam dışı bütün insanlık tarafından benimsenmiş, farklı inançlara ‘Gel, gel, ne olursan ol, yine gel!’ felsefesiyle yaklaşımıyla tüm uluslara esin kaynağı olmuş Mevlana<sup>2</sup>, bağnazlık ve körü körüne kaderciliği ortadan kaldırmak ve insanlık yolunda çaba göstermek gerektiğine inanmış Yunus Emre<sup>3</sup>, insanın gelenek ve göreneklerini özümseyerek yeni bir bilim ve öğreti merkezi kuran Hacı Bektaş ruhsal liderliğin somut örneklerini üzerlerinde taşıyan lider tipleridir. Bir anlamda, ruhsal liderlik “[toplumumuz için] geçmişten gelen bir mirastır (Akar, 2010)”. Anılan bu isimlere ek olarak; İslam değerlerini Türk değerleriyle

<sup>2</sup> UNESCO (Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu), 2007 yılını “Mevlana Yılı” olarak ilan etmiş, Mevlana'nın doğumunun 800. yılı münasebetiyle uluslararası katılımlı kutlamalar ve çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir.

<sup>3</sup> Kültür Bakanlığının 1991 yılında UNESCO'ya müracaatı ile 1991 yılı “Yunus Emre Dünya Sevgi Yılı” olarak kabul edilmiş ve UNESCO'ya dâhil bütün ülkeler tarafından 1991 yılı “Yunus Emre Sevgi Yılı” olarak kutlanmıştır (Kaynak: Yunusemre Belediye Başkanlığı, 05.11.2008 tarihli dilekçesi).

birleştiren *Ahmet Yesevi*, Hacı Bektaş-ı Veli'nin önerisiyle esnaf dayanışma derneği (Ahilik teşkilatı) kuran ve insanları hem zanaat ve sanat hem de ahlak yönüyle yetiştiren *Ahi Evran* ve Hacı Bayram Veli de geçmişimizdeki ruhsal liderlere örnek teşkil eden isimler olarak sayılabilir.

Son yıllarda ruhsal liderlik ve işyeri ruhsallığının örgütsel amaçlara ulaşma üzerindeki etkilerini irdeleyen pek çok çalışma (Duchon ve Plowman, 2005; Fry, Hannah, Noel ve Walumbwa, 2011; Mat Desa ve Koh Pin Pin, 2011; Usman ve Danish, 2010, Walker ve McPhail, 2009; Wilson, 2008; Yusof, 2011) yapılmıştır. Ancak, alanyazın taraması yapıldığında, bu konuda ülkemizde henüz yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar, ruhsal liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkileri (Aydın ve Ceylan, 2009), ruhsal liderliğin teorik olarak çözümlenmesi (Baloğlu ve Karadağ, 2009), ruhsal liderlik ve örgüt kültürü ilintisi (Karadağ, 2009), ruhsal liderlik ile ruhsallık ve dindarlık arasındaki ilişki (Ayrancı ve Semerciöz, 2011), Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin (Fry, 2007) Türkçe dilsel eşdeğerliği (Kurtar, 2009), ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüşümsel liderlik davranışları (Doğan ve Şahin, 2009), ruhsal liderlik ve motivasyon ilişkisi (Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır, baskıda) ve eğitim örgütlerinde ruhsal liderlik ve uygulanabilirliği Akar (2010) ile sınırlıdır.

Yurtdışında ruhsal liderlik, ruhsal liderliğin etkileri üzerinde pek çok araştırma yapılmasına karşın, ülkemizde bu konuda pek çalışılmamış olması, bu yaklaşım üzerine ampirik ve teorik çalışmaların azlığı nedeniyle bu çalışmanın alana katkı sağlayabileceği ve ruhsal liderlik konusunda araştırmacılara kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bir diğer önemi de ruhsal liderlik, ruhsallık ve örgütsel davranış ilişkisi, ruhsallık ve din arasındaki farklar, ruhsal liderliğin eğitime uygulanabilirliği konularında bilgi sağlayıcı olması ve konuyla ilgili kaynakları belirtmesidir. Bu noktada, ruhsal liderliğin kapsamının ve özelliklerinin daha net biçimde ortaya konulacak olmasının araştırmacılara yol gösterebileceği ve gelecekteki çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada ruhsal liderliği her yönüyle incelemek ve alanyazında mevcut birikimi ortaya koyabilmek; bu yolla liderler, eğitim yöneticileri ve araştırmacılarda ruhsal liderlik kavramına ilişkin farkındalık yaratmak ve bu çalışmayı izleyecek araştırmalara bilimsel bir veri sunabilmek amaçlanmıştır.

### **Problem Cümlesi**

Ruhsal liderliğin kapsamı ve özellikleri nelerdir?

Problem daha ayrıntılı olarak aşağıda alt problemler halinde belirlenmiştir.

### **Alt Problemler**

1. Liderlik nedir? Lider kimdir?
2. Ruhsal liderlik nedir? Ruhsal lider kimdir?
3. Ruhsal liderlikle ilişkili temel kavramlar nelerdir?
4. Ruhsal liderlik kuramları nelerdir?
5. Ruhsallık ve ruhsal liderlik ölçülebilir mi?
6. Ruhsal liderlik eğitim örgütlerine uygulanabilir mi?

### **Varsayım**

1. Ruhsal liderliğe ilişkin alanyazın taraması neticesinde ulaşılan kaynaklar ruhsal liderliğin kapsamı ve özelliklerini betimleyici niteliktedir.

### **Sınırlılık**

1. Ruhsal liderliği analiz eden bu araştırma, konuyla ilgili ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Liderlik:** Liderlik, bir kişinin başka bir kişiyi veya grubu belli amaçlara ulaşma yolunda etkilemesi sürecidir (Northouse, 2010; Akt: Crumpton, 2011:1).

**Ruhsal liderlik:** Bir fark yaratma, anlamlandırma [calling], anlaşılma ve takdir edilme [membership] yoluyla ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek insanın kendisini ve başkalarını içten güdülemesi için gerekli değerleri, tutum ve davranışları kapsayıcı bir liderlik biçimidir (Fry (2003:694).

**Ruhsal lider:** Örgütsel anlamda üyelerin bir görev, anlam, amaç ve aidiyet duygusu yaşayabildiği bir kültür oluşturan (Wheatley, 2002) ve böyle bir iş çevresinde hem kendisini hem de örgüt üyelerini değerli kılan kişidir (Matherly, Fry ve Ouimet, 2005; Akt: Kurtar, 2009:7).

Dinsel anlamda düşünüldüğünde ise, ruhsal lider izleyenlerini kendi içsel yaşantısı ve bilgisini kullanarak güdüleyebilen ve Tanrı'nın istediği yönde yönlendirebilen bir kişidir (Blackaby ve Blackaby, 2011).

**Ruhsallık:** Bireyleri ve grupların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve birbirlerine olan bağımlılıklarının önemi ve anlamını keşfetmeleri ve böylece kendi 'benliklerinden' daha büyük bir varlığa bağlı oldukları hazzını yaşamalarıdır (Bhindi ve Duignan, 1997; Akt: Ingersoll ve Bauer, 2004:301).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda, ruhsal liderlik, işyeri ruhsallığı ve eğitimde ruhsal liderlik konularıyla ilgili alanyazın taramasından elde edilen yurtiçi ve yurtdışı araştırmalara yer verilmiştir.

#### 1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

**Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır (baskıda)** “Okul müdürlerinin ruhsal liderliklerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerindeki etkisi” başlıklı çalışmalarında Fry’ın (2003) Ruhsal Liderlik Kuramı’nı temel alarak, okullarda ruhsal liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada genel tarama modellerinden ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Gaziantep ili merkez ilçelerinden tesadüfi olarak belirlenen 11 okulda (7 ilköğretim okulu, 4 ortaöğretim okulu) görev yapmakta olan 250 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak Fry (2007) tarafından geliştirilen Ruhsal Liderlik Ölçeği ile Kocabaş ve Karaköse (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okullarda öğretmenlerin motivasyonu ve ruhsal liderlik arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Ayrancı ve Semerciöz (2011)** “Ruhsal liderlik ile ruhsallık ve dindarlık arasındaki ilişki: En başarılı Türk yöneticilerle bir çalışma” başlıklı çalışmalarında, ruhsal liderlik ile ruhsallık ve dindarlık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma, İstanbul Ticaret Odası’nın her yıl yayınladığı ‘Türkiye’nin 500 Büyük Kuruluşu’ listesi üzerinden ulaşılan 471 şirkette görev yapan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Veri

toplama aracı olarak kullanılan ankette Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry ve diğ., 2005), *INSPIRIT Dindarlık Ölçeği* (Kass ve diğ., 1991) ve *ISIS* (Amram ve Dryer, 2008)'den seçilmiş maddelerden oluşturulan ruhsallık ölçeği olmak üzere üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Katılımı artırmak amacıyla anketler hem posta yoluyla hem de elektronik posta yoluyla katılımcılara yollanmıştır. Ayrıca her ikisine de cevap vermeyen katılımcılar için bir danışmanlık şirketinden faydalanılmıştır. 408 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırma bulgularına göre, üst kademe yöneticilerinin ruhsal liderlikleri ile dindarlık ve ruhsallık kavramları arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Ancak, analizler sonucunda, ruhsallık unsurları (ruhanilik ve ruhsal farkındalık) ile ruhsal liderlik arasında zayıf da olsa anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine ruhsal liderlik ile dindarlık arasında çok zayıf bir ilişki bulunmasına dayanarak araştırmacılar dindarlık ile ruhsal liderliğin tamamen farklı kavramlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Polat (2011)** “Eğitim fakültesi öğrencilerinin algılarına göre, öğretim üyelerinin sergiledikleri ruhsal liderlik özelliklerinin düzeyi” başlıklı çalışmada, Kocaeli Üniversitesi’ndeki öğrencilerin algılarına göre öğretim üyelerinin ruhsal liderlik özellikleri üzerinde durmuştur. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini eğitim fakültesi son sınıflarında okumakta olan 432 öğrenci oluşturmuştur. Veriler, Fry (2003) ‘Ruhsal Liderlik Ölçeği’ temel alarak hazırlanan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğrenciler fakülte öğretim elemanlarının ruhsal liderlik özelliklerini orta düzeyde sergilediklerini düşünmektedirler. Öğrenci görüşlerine göre, akademik personel ‘inanç’ ve ‘vizyon’ boyutlarından çok ‘adanmışlık’ boyutu özellikleri göstermektedir. Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının yeterli düzeyde liderlik özellikleri gösteremedikleri de görülmüştür.

**Akar (2010)** “Ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma” başlıklı çalışmada, ruhsal liderlik kavramını açıklamak ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında bir durum değerlendirmesi yapmak amacını taşımaktadır. Araştırmada yöntem olarak literatür değerlendirme yöntemlerinden bütünleştirici değerlendirme kullanılmıştır. İnternet üzerinden erişilebilen kaynaklar gruplanarak alt-amaçlara cevap sunabilecek şekilde arşivlenmiştir. Bulgulara göre, ruhsal liderlik teorisinin temel çıkış noktası, çalışanların çağrı ve aidiyet duygusuna hitap etmek yoluyla onların kurumsal üretkenlik



ve bağıllık düzeyini arttırmaktır. Bu yönüyle de elde edilen sonuçlar, ruhsal liderliğin eğitim kurumlarına uygulanabilir olduğuna işaret etmektedir.

**Aydın ve Ceylan (2009)** “Ruhsal liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkileri” başlıklı çalışmalarında ruhsal liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry ve diğ. 2006) ve Örgütsel Öğrenme Ölçeği (Tao ve diğ. 1993) kullanılmıştır. Ölçekler metal sektöründe iş yapan şirketlerden belirlenen gruba uygulanmıştır. Veriler 2008 yılı içerisinde 8 ayda toplanmıştır. 578 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Bulgulara göre, ruhsal liderlerin metal sektöründe pek fazla etkin olmadıkları saptanmıştır. Ruhsal liderliğin temel unsurları (vizyon, umut / inanç, adanmışlık, anlamlandırma (*calling*), aidiyet (*membership*)) örgütsel öğrenme üzerinde etkili olsalar da, varyans analizi sonuçları düşük seviyededir. Araştırmacılara göre bu sonuç, metal sektöründe kazancın ve paranın daha etkin olması ile ilgilidir. Firmalar ruhsallıktan çok finansal konulara eğilmekte dirler.

**Karadağ (2009)** “Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Yapısal Eşitlik Modelleme çalışması” başlıklı çalışmasında 2008 – 2009 eğitim öğretim yılında İstanbul Ataşehir’deki 32 ilköğretim okulunda 2447 öğretmenin (737 sınıf öğretmeni, 1705 branş öğretmeni) algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarını betimleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmada ruhsal liderlik algılarını ölçmek için Fry Ruhsal Liderlik Ölçeği ve örgüt kültürünü algılama düzeylerini belirlemek için de *Açık Sistem Kuramı*’na (Katz ve Kahn, 1978) dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Matherly ve Fry (2005) ve Wheatley (2002) tarafından aynı konuda yapılmış çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna göre, ruhsal liderliğin örgüt kültürünün anlaşılması üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve önemli bir belirleyicidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kısaca şöyle özetlenebilir:

- İlköğretim okulu müdürlerinin huzur-odaklı ve performans-odaklı liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri de artmaktadır.
- Okul müdürlerinin huzur ve performans odaklı davranışları öğretmenlerin örgüt kültürünün değişkenleri olan yönetsel ve sosyal yönleri, değerleri ve amaçları olumlu algılamalarını sağlamaktadır.

Çalışmada, öğretmenlere göre, örgüt kültürünün / okul kültürünün dört temel değişkeni a) Yönetmel faktörler, b) Sosyal faktörler, c) Değerler ve d) Amaçlar olarak saptanmıştır.

Huzur, örgüt kültürünü yüksek düzeyde etkilerken, performans orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, sonuçlar ruhsal liderlik algısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi %67 oranında açıklamaktadır.

**Kurtar (2009)** "Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenilirlik çalışması" başlıklı çalışmasında Fry tarafından 2007'de geliştirilen Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin (*Spiritual Leadership Questionnaire*) Türkçe formunun istatistiksel yeterli dilsel eşdeğerliliğini, güvenilirliğini ve geçerliğini sorgulamaktadır.

Araştırmada ilişkisel tarama metodu kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2008 – 2009 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Anadolu ve Avrupa yakasındaki okullar oluşturmaktadır. Araştırmada farklı özelliklerde beş (5) ayrı örneklem grubu kullanılmıştır. Bu örneklem grupları ve örneklem gruplarında aranan özellikler şu şekildedir:

1. *Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin dil geçerliği çalışmasındaki örneklem grubu:* İngilizce okutmanı, profesyonel çevirmen, İngilizce öğretmeni olma, üniversitelerde kadrolu olarak çalışma
2. *Türkçe formun dil ve anlam geçerliği çalışmasındaki örneklem grubu:* Türk Dili ve Edebiyatı son sınıf öğrencisi olma, üniversitelerde Türk Dili okutmanı olma, ilköğretim kurumlarında Türkçe öğretmeni olarak çalışıyor olma
3. *Ölçeğin içerik geçerliği çalışmasındaki örneklem grubu:* Üniversitelerin eğitim bilimleri bölümlerine bağlı anabilim dallarında öğretim üyesi olarak çalışıyor olma, Eğitim bilimleri alanında doktora mezunu olma
4. *Ölçeğin test-tekrar-test yöntemi ile gerçekleştirilen dil geçerlilik güvenilirlik çalışması örneklem grubu:* Kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu çalışma grubu bir eğitim fakültesinde İngilizce Öğretmenliği son sınıfta öğrenim gören 37 öğretmen adayından oluşturulmuştur.

5. Bu çalışmanın kuramsal evreni Türk eğitim sisteminin yöneticisi ve öğretmenleridir. Bu evren içerisinde kasıtlı örnekleme yoluyla seçilen ve 2008 – 2009 öğretim yılında bir eğitim kurumunda görev yapan 486 öğretmen ile 87 eğitim yöneticisi toplam 573 kişi çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırmada kullanılan Ruhsal Liderlik Ölçeği (*Spiritual Leadership Questionnaire*) (Fry, 2007) dokuz boyutludur ve kırk maddeden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, içerik geçerliği sonucu olarak ölçekte yer alan tüm maddeler ABD’deki kurumlardaki Ruhsal Liderlik olgusunu ölçebildiği gibi, Türkçe ’ye uyarlanan ölçek de Türkiye’deki kurumlarında ruhsal liderlik olgusunu ölçebilmektedir.

## 2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

**Chen ve Yang (2012)** “Ruhsal liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Çok-örneklemli bir analiz” başlıklı çalışmalarında finans ve perakende hizmet sektöründeki firmalarda ruhsal liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini araştırmayı ve ruhsal liderliğin farklı sektörlerde genellenip genellenemeyeceğini belirlemeyi amaçlamıştır.

Toplam olarak 28 büyük ölçekli firmadan 466 kişi araştırmaya katılmıştır. Veri toplama aracı olarak ruhsal liderlik, örgütsel vatandaşlık ve demografik değişkenlerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Ruhsal liderlik ile ilgili kısım Fry ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ölçekten seçilen 26 maddeden oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ise dokuz maddeden oluşmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılan araştırma LISREL ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, liderlerin değerleri, tavırları ve davranışları işgörenlerin/izleyenlerin anlamlandırma ve aidiyet boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilemektedir. Lider ruhsallığı, işgörenlerin iş arkadaşlarına yardımcı olmaya adanma ve sorumluluk bilinci taşıma gibi mükemmel örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini artırmaktadır. Finans sektörü ve perakende sektörü karşılaştırıldığında ise, lider değerlerinin, davranışlarının ve tavırlarının işgörenlerin ruhsal yaşamı üzerindeki etkisi perakende sektöründe daha belirgin olarak saptanmıştır.

**Ghasemizad, Zadeh ve Bagheri (2012)** “Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ruhsal liderlik, iş yaşamının niteliği, iş doyumu ve verimlilikleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma” başlıklı çalışmalarında lise öğretmenlerinin ve müdürlerinin ruhsal liderlik, iş doyumu, iş yaşamının kalitesi ve verimlilik arasındaki ilişkiler üzerinde durmuşlardır. Araştırma, İran'ın Kerman bölgesindeki liselerden belirlenen 420'den fazla katılımcı üzerinde, dört farklı anketten yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Ruhsal liderlik ile ilgili olarak Fry'ın (2005) Ruhsal Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Anketlerin analizleri neticesine göre, ruhsal liderlik hem iş doyumunu, iş yaşamının kalitesini hem de verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

**Fry, Hannah, Noel ve Walumbwa (2011)** “Ruhsal liderliğin birim performansı üzerindeki etkisi” başlıklı çalışmada ruhsal liderlik ve ruhsal sağlık ile temel örgütsel çıktılar arasındaki dinamik ilişkileri sınamaya çalışmıştır. Araştırma öğrencilerin entelektüel, askeri, fiziksel, sosyal, ahlaki ve ruhsal liderler olarak yetişmelerini amaçlayan 47 haftalık yoğun bir liderlik gelişim programının uygulandığı Amerikan Silahlı Kuvvetler Akademisi'ndeki – geleceğin askeri liderleri olacak – askeri öğrenciler üzerinde yapılmıştır.

Çalışmada ruhsal liderliğin küçük birimler üzerindeki etkisi araştırıldığı için özellikle doğrudan sosyal etkileşim içine giren mangalar düzeyinden katılımcı / örneklem seçilmiştir. Mangalar birinci ve ikinci sınıf öğrenciler ile onlara liderlik yapması beklenen üçüncü sınıftan bir öğrenciden oluşmaktadır. Akademi'yi oluşturan dört alaydan birisi örneklem olarak seçilmiş; bu alaydaki öğrenciler anketleri doldurmuşlardır. Katılımcılar tüm mangalardan temsil edecek düzeyde (%49) alınmıştır. Anketler ilk olarak internet üzerinden e-mail yoluyla dağıtılmıştır. Anketlerin doldurulmasının isteğe bağlı olduğu, fakat Akademi'deki liderlik programının geliştirilmesi için kullanılacağı söylenmiştir. 248 kişi anketleri doldurmuştur. Altı hafta sonra, Akademi'nin performanslarının değerlendirilmesi yapılmıştır.

Veri toplama aracı olarak, ‘Ruhsal Liderlik Ölçeği’ (Fry ve diğ., 2005), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ ile Nyhan (2000) tarafından geliştirilen ‘Grup Verimlilik Ölçeği’ kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ruhsal liderlik kişilerin yaptıkları işin anlamını özümsemelerine ve daha olumlu algılar geliştirmelerine ve grup bağlılığının artmasına yardımcı olmaktadır. Ruhsal

liderlik ile gruplar kendi değerlerinin ve diğer gruplarla ilişkilerinin anlamının farkına varacak; bu da birimlerin / grupların performansını olumlu yönde etkileyecektir.

**Usman ve Danish (2010)** “Banka çalışanlarında lider ruhsallığı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri” başlıklı çalışmada Pakistan’daki özel ve kamu bankalarında görev yapmakta olan bölge müdürleri ve şube müdürlerinde örgütsel bağlılık düzeyi ve ruhsallık arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Gujranwala şehrinden belirlenen kamu ve özel bankalarında görev yapmakta olan 130 yönetici oluşturmuş; 121 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada Rojas (2002) tarafından geliştirilen Bağımsız Ruhsallık Değerlendirme Ölçeği (BRDÖ) kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, ruhsallık ve örgütsel bağlılık arasına güçlü olumlu bir korelasyon saptanmıştır. Anlam oluşturma, adanmışlık, sevgi, anlayış, bütünlük, ilgi ve şefkat gibi kavramları içeren ruhsallık örgütsel anlamda bir iç denetim odağı (*internal locus*) oluşturmakta ve örgütsel bağlılığa olumlu yansımaktadır. İşgörenlerin duygusal bağlılığının kestirilmesinde oldukça yararlı ve etkili bir araçtır.

**Yaghoubi, Moloudi ve Banhashemi (2010)** “Ruhsal liderlik ve yetkilendirme arasındaki ilişki (*The relationship between spirituality leadership and empowerment*) ” başlıklı durum çalışmasında İran’ın Tebriz 3. eğitim bölgesinde Doğu Azerbaycan bölümünden seçkisiz bir şekilde belirlenen 183 (69 kadın, 114 erkek) işgören üzerinde çalışmışlardır. Veri toplama aracı olarak 25-maddeden oluşan Fry(2005) Ruhsal Liderlik Ölçeği ile 16 maddeden oluşan Spreitzer (1992) tarafından geliştirilen yetkilendirme ölçeği kullanılmıştır 5’li Likert-tipi ölçek kullanılmış; veriler SPSS 17.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları göstermiştir ki ruhsal liderlik unsurları ile örgütlerde yetkilendirme arasında belirgin ve anlamlı bir ilişki vardır. Yetkilendirme işgörenlerdeki iş stresini ve işi bırakma eğilimlerini azaltmakta, örgütsel bağlılığı ve işgören davranışının niteliğini artırmaktadır. Elde edilen bulgular daha önceki çalışmaların (Seaborne, 2003; Osborne 2002; Marshall, 2002; Ziyai ve Esfahani, 2008) bulgularını destekler niteliktedir. Araştırmacılar, daha başarılı ve verimli bir örgüt ortamı oluşturmak isteyen liderlerin ruhsal liderlik konusuna yatırım yapmalarını önermektedir.

**Reed ve Johnson (2010)** “LGBT öğrencilerle çalışma: Afro – Amerikan bir okul müdürünün dindarlık ruhsallık ve sosyal adalet uygulamalarının incelenmesi” başlıklı çalışmalarında, Afro – Amerikan bir okul müdürünün ruhsallığı, dindarlığı ve

sosyal adaleti okuldaki liderlik uygulamalarında nasıl kullandığı ve LGBT (Lezbiyen, Gay, Biseksüel, Transseksüel) öğrencilerle iletişimde ruhsallığın etkisini araştırmışlardır. Nitel bir çalışma olup, bir sanat okulunda görev yapmakta olan kadın bir müdür ile çalışılmıştır.

Çalışmada müdürün geçmiş yaşantısı, ruhsallığın ve dinin yaşamındaki etkileri ve liderlik uygulamalarına nasıl yansıdığı üzerinde durulmuştur. Veriler görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Bulgulara göre, müdürün hem yaşantısında hem de liderlik uygulamaları üzerinde ruhsallık oldukça etkilidir. Dinsel bağlılığını ‘Tanrı’yla daha derin bir bağ kurabilmek’ amacıyla değiştirmiş, ruhsallığı ve dini ayrı kavramlar olarak tanımlamıştır. Kendisini kurumunda birlikte çalıştığı öğretmen arkadaşlarına ve öğrencilerine ‘her zaman’ yardıma hazır hissetmekte ve kendini ‘hizmetkâr’ olarak tanımlamaktadır. Okul müdürü ‘sözüne uygun’ davranan, çalışanları ‘insan’ olarak ele alan, yaptıkları tercih ne olursa olsun ayrımcılığa gitmeyen ve tüm öğrencilerin okul başarısına katkıda bulunmalarını sağlamayı amaçlayan bir liderdir. Hıristiyan olmasına ve ‘LGBT olmayı’ tercih etmeyi ‘günah’ olarak görmesine rağmen, ‘yaratılışı’ ortak bir nokta olarak kabul etmektedir. Bu yolla, cinsel tercihleri nedeniyle yadırganan öğrencileri de güdüleyebilmekte ve yeteneklerini geliştirecek aktivitelere yönlendirmektedir. Sanatsal aktivitelere katılmalarına ve kendilerini serbest bir ortamda ifade edebilmelerine imkan vermektedir. Araştırmanın yapıldığı eyalette okullar arası değerlendirmede, bu okulun öğrencileri diğer okulların öğrencilerine göre ‘daha başarılı’ bulunmuştur. Ruhsallık ve dindarlık, okul müdürü için liderliğin dayandığı temel direkler hükmündedir. Araştırmanın neticesinde, müdürlerin tüm öğrenciler için değişimin bir ajanı olabilmeleri için odalarından çıkmaları ve çevrelerindeki ruhsal öğeleri görmeleri gerektiği belirtilmektedir.

**Walker ve McPhail (2009)** “Ruhsallık önemlidir: Ruhsallık ve okul lideri ” başlıklı araştırmalarında okul müdürlerinin ruhsallık algılarını ve bu algının onların liderlik biçimleri üzerindeki etkiyi araştırmışlardır. Çalışmada yorumsal (hermenötik) fenomenolojik bir araştırma deseni kullanılmıştır. *Meslek Yüksekokullarında* (community college) yöneticilik görevinde bulunan 14 kişi seçilmiş ve yarı-yapılandırılmış birebir görüşmeler aracılığıyla veriler toplanmıştır. Katılımcılar ruhsallık konusuna ilgileri, demografik özellikleri ve liderlik konularına göre amaçlı olarak seçilmiştir.

Bulgular ve yorumlar ruhsallık konusunun okul yöneticilerinin işiyle ilgisini ortaya koymuştur. Araştırmanın katılımcıları, ruhsallığı hem dinsel hem de dinsel olmayan referanslar ile tanımlamış; liderlik biçimlerinde ruhsallığın etkilerini göstermiş ve örgütsel kültür üzerinde etkili liderlik biçimlerini sembolik liderlik kavramıyla özetlemişlerdir. Araştırmaya katılan okul liderleri, ruhsal uygulamalar ile kendileri ve ilham veren diğer okul liderlerinin öz-bakım ihtiyacı hissettiklerini, kendilerini yenilediklerini de onaylamaktadır.

**Fernando ve diğerleri (2009)** “Dilmah Tea şirketinde liderliğin ruhsal boyutları” başlıklı çalışmalarında Seylan’da faaliyet göstermekte olan Dilmah Tea şirketinin kurucusu ve lideri olan Merrill J. Fernando’nun liderlik uygulamalarındaki ruhsal boyutları yakalayabilmeyi ve sonuçları genelde ruhsal liderlik, özelde ise aşkın liderlik (*Transcendental leadership*) kuramı çerçevesinde değerlendirmeyi amaçlamışlardır.

Araştırmada üzerinde çalışılan durum, Sri Lanka medyasında ve toplumunda ‘ruhsal olarak motive olmuş’ ve ‘işyerinde ruhsallığı uygulayabilen’ liderlerden oluşan daha geniş bir çalışmanın bir bölümüdür. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Veriler, yüz-yüze yapılan görüşmelerde ‘ruhsallığın anlamı’ ve ‘işyeri ruhsallığının uygulanması’ odaklı sorular içeren yarı-yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla elde edilmiştir. Durumu daha derinlemesine tahlil edebilmek amacıyla, görüşmelerin ses kaydı alınmıştır. Şirket üst yöneticisi ile yapılan görüşmelerin ardından, ek bilgiler elde edebilmek amacıyla iki müdürle de ayrıca görüşülmüştür. Verilerin desteklenmesi için şirketle ilgili belgelere (gazete haberleri, sertifikalar, değerlendirme raporları, web siteleri, gazete haberleri) ve raporlara da bakılmıştır.

Araştırmanın verilerinden elde edilen sonuçlara göre, Merrill J. Fernando’nun ruhsallığı, yüksek iç denetim odağı, yüksek özgüveni, başkaları için ‘vermesi’ ve izleyenlerini [işgörenlerini] dikkate alması, onları ‘aileden biri’ olarak görmesi Cardona (2000) ve Sanders ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen aşkın liderlik kuramını özetlemektedir. Fernando, işyerinde kendi Hristiyan geleneklerini dayatmaması, aksine işgörenlerin büyük çoğunluğunun Budist olduğu bir yerde *dua (pirith)* seremonilerine de bizzat katılması ile dikkat çekmektedir. Tüm bu özelliklere bakıldığında ruhsallık, liderlik uygulamalarını ve işgörenlerin motivasyon düzeylerini etkilemektedir. İşgörenler örgütü ‘katkı sağlamaya değer’ bir yapı olarak görmektedirler.

**Milliman ve Ferguson (2008)** “Ruhsal liderlikte “ruhsalı” arama: Girişimci Steve Bigari örneği” başlıklı çalışmada, genel anlamıyla kuramsal çerçeveye odaklanan ruhsal liderlik davranışlarına uygulamada bazı örnekler bulmaya çalışmışlardır. Ruhsal liderliğin işyerinde kültür oluşturmada ve işyerinde ruhsallığın yaşanabileceği bir ortam sağlamada önemli rol oynadığı düşüncesinden hareketle “hangi davranışların ruhsal lider davranışı olduğu” sorusuna cevap aramak amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ruhsal liderlik Fry’ın (2003) kuramı temel alınarak tanımlanmış; değerlendirme ve yorumlar da Fry’ın (2003) ruhsal liderlik modellemesine dayalı olarak yapılmıştır.

Araştırma farklı sektörlerde iş yapan ve girişimci kimliğiyle tanınan Steve Bigari üzerinde, onun araştırmacılar tarafından hazırlanmış sorulara verdiği cevaplara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme soruları 2006 yılı içerisinde gerçekleştirilen ve her biri yaklaşık iki saat süren iki oturumda sorulmuş, görüşmeler kayıt altına alınmış ve transkripsiyonu yapılmıştır. Sorulacak sorularda ‘ruhsal’ kelimesi bilinçli olarak çıkarılmış, Bigari’yi yönlendirmekten ve etki altında bırakmaktan kaçınılmıştır. İlk görüşmedeki sorular daha çok liderlik davranışlarını tanımlamaya çalışmış; iş hayatına nasıl başladığı, kar-amacı gütmeyen şirketini nasıl kurduğu gibi genel konular üzerinde durulmuştur. İkinci görüşmede ise liderlik felsefesini anlamayı amaçlayan sorular yer almıştır.

Görüşme kayıtları öncelikle her iki araştırmacı tarafından -birbirinden bağımsız olarak- incelenmiş, analiz edilmiş ve önemli görülen kısımlar belirlenmiştir. Daha sonraki aşamada ise, belirlenen kısımlardaki liderlik davranışları üzerinde birlikte çalışılmış ve bu davranışların Fry’ın (2003) ruhsal liderlik modelinin 3 alt boyutu (vizyon / misyon, umut / çaba ve adanmışlık) ile ne ölçüde uyum gösterdiği üzerinde durulmuştur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, Bigari’nin liderlik davranışlarının Fry’ın (2003) ruhsal liderlik modelinin alt boyutlarını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 2 bu davranışları örneklemektedir:



**Tablo 2.** Bigari'nin liderlik davranışlarının Fry'n (2003) Ruhsal Liderlik Modeli ile karşılaştırılması

<i>Boyutlar ve alt kavramlar</i>	<i>Bigari'nin liderlik davranışlarından örnekler</i>
<b><i>Vizyon / Misyon boyutu</i></b>	
Varılacak yeri ve yolculuğu tanımlar, yüksek idealler oluşturur.	Bigari misyonunu “Yoksulluk kıskacında sıkışıp kalmış 39 milyon çalışan Amerikalının hayatlarını daha iyi yaşamayı sağlayacak kaynaklara ulaşmalarına ve üst refah seviyelerine varmalarına yardımcı olun!” şeklinde açıkça belirtmektedir.
Mükemmellik standartları belirler.	“Sevgi, insanların üzerine titremek, onlara özen göstermek değildir; onları rahatlık bölgelerinden öteye itmektir aslında. Tanrı herkesi sever ve onların daima daha iyiye gitmelerini ister.”
<b><i>Umut / Çaba boyutu</i></b>	
Umut / Çabayı destekler.	Bigari, işgörenlerinin kendi şirketlerinde çalışmak zorunda olmadıklarını, isterlerse daha iyi bir iş bulduklarında ayrılacaklarını belirtmekte; daha iyi şartlarda çalışmalarına (çağrı merkezinde görevlendirme, denetçi olarak seçme vb. ) yardımcı olmaktadır.
<b><i>Adanmışlık boyutu</i></b>	
Cesaret	Bigari farklı sektörlerde, hem kamu sektöründeki kurumlar hem de kar amacı gütmeyen örgütlerle ortaklık kurmuştur.
Alçakgönüllülük ve dürüstlük	Düşük gelirli işgörelere yardım etmekteki asıl amacın kazanç sağlamak olduğunu ve iş hayatında yanlışlar yaptığını da kabul etmektedir.

(Milliman ve Ferguson, 2008)

**Hutchinson (2007)** “Ruhsal liderlik ve ilköğretim okulu iklimi üzerindeki etkileri” başlıklı çalışmasında tamamı aynı eyalette bulunan 3 resmi ilköğretim

okulunda işyeri ruhsallığı ve okul liderleri olarak okul müdürlerinin okul iklimini nasıl etkilediklerini araştırmayı amaçlamıştır. Nitel bir araştırma olan çalışmada yarı-formel ve informel görüşme formları, belge inceleme ve gözlemden yararlanılmıştır. Örneklemeye dahil edilen okullar iki nokta dikkate alınarak belirlenmiştir:

(a) Denetmenlerin aday göstermeleri,

(b) Kuzey Carolina eyaleti Eğitim birimi tarafından yapılan memnuniyet anketinde ilk % 25 içinde olma.

Araştırma bulgularına göre, ruhsal liderler hem ‘liderlik’ ve ‘kişilerarası ilişkiler’ hem de ‘çocukları dikkate alma’ yoluyla okul iklimini olumlu yönde etkilemektedirler.

**Rego, Cunha ve Souto (2007)** “Örgütlerde ruhsallık ve örgütsel bağlılık” başlıklı araştırmada örgütlerdeki ruhsallık ve bağlılık ile ilgili yeterli çalışma ve ampirik veri olmamasından hareketle bu açığı kapatmaya çalışmışlardır. Araştırmada örgütlerde ruhsallığın beş boyutu üzerinde durulmuştur:

1. Birlik olma duygusu
2. Bireysel ve örgütsel değerlerin uzlaştırılması
3. Topluma yararlı olma duygusu
4. İşyerinde huzur
5. İç yaşam (ruhsallık) fırsatları

Belirtilen bu boyutların örgütsel bağlılığı nasıl etkilediklerini açıklamak için planlanan araştırma çeşitli sektörlerden 154 örgütten seçilen 361 kişi üzerinde yapılmıştır. Çok farklı sektörlerde çalışmakta olan katılımcılara (Örn: teknisyenler banka ve sigorta şirket yetkilileri, finansal analistler, teknik personel, avukatlar, belediye ve yükseköğretim kurumlarından katılımcılar, mühendisler, satış rehberleri) seminerler verilmiştir. Örgütsel bağlılık 14 maddelik bir anket ile ölçülmüştür. Bu ölçekte 1’den 7’ye kadar seçenekler sunulmuştur (1= Bu ifade bana kesinlikle uymamaktadır, 7= Bu ifade benim için tamamen doğrudur.). Ruhsallık ise Ashmos ve Duchon (2000) ve Milliman ve diğerlerinin (2003) çalışmalarından seçilen ve bir kısmı araştırmacıların kendileri tarafından geliştirilen 19 madde kullanılarak ölçülmüştür.

Sonuçta, ruhsallığın duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağımlılığını sırasıyla %48, %16 ve % 7 oranında etkilemekte olduğu görülmüştür. Özellikle bireylerin anlaşılmaya çalışılmalarının onları duygusal olarak örgütlere bağladığı saptanmıştır.

**Smith (2007)** “Devlet okulu yöneticisi için etkili bir liderlik biçemi olarak ruhsal liderlik” başlıklı tezinde son zamanlarda alanyazında çok tartışılan ve ilgi gören ruhsal liderlik kuramının okul yöneticileri için etkili bir liderlik biçemi olup olmadığını araştırmıştır. Bu amaca ulaşmak için, ‘Ruhsal liderliğin uygulamada nasıl görüldüğü’ ve ‘ruhsal liderler olarak bilinen okul yöneticilerin ortak yönlerini ve farklı yönlerini belirlemek’ üzerinde odaklanılmıştır.

Nitel bir araştırma olan bu çalışmada iki yönetici üzerinde çalışılmıştır. Örneklem, bazı kriterlere göre, ‘amaçlı örneklem’ yoluyla belirlenmiştir. Kriterler, (1) araştırmaya katılmada gönüllülük, (2) liderlik biçemlerinin ruhsal bir nitelik taşıması, (3) Pennsylvania Eğitim Bölgesindeki okullarda en az üç yıldır çalışıyor olmak ve (4) işgörenlerle ‘günlük olarak’ etkileşimde bulunmaları şeklinde belirlenmiştir. Veri toplama araçları olarak yarı-yapılandırılmış görüşme formları, yerinde gözlem ve belge analizinden yararlanılmıştır. Bire-bir görüşmelerin ses kaydı yapılmış, daha sonraki aşamada bu görüşmelerin transkripsiyonu çıkarılmıştır.

Araştırma sonuçları daha önceki araştırmacıların bulgularını destekler niteliktedir. Buna göre, ruhsal liderlik bugünün okul yöneticileri için uygun ve güncel bir liderlik biçemidir. Akademik, finansal ve ahlaki zorluklarla mücadele etmekte olan okul yöneticileri için ruhsal liderlik ‘kucaklayıcı bir liderlik’ yaklaşımıdır.

**Fry ve Matherly (2006)** yaptıkları çalışmada Ruhsal Liderlik Kuramı Modelinin örgütsel performans ve verimlilik üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri’nin Güneybatı bölgesinde iş yapan ve elektrik güç kaynakları dağıtımını gerçekleştiren 43 şirkette çalışmakta olan 347 işgören üzerinde çalışılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından da desteklenen bu çalışmada kullanılan anket bağımsız bir internet-temelli site kullanılarak araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Her bir distribütör/dağıtıcı firmadan sayıları 5 ile 27 arasında değişen katılımcı alınmıştır. Katılımcıların %26 sı bir yıldan az, %35’i 1-5 yıl ve % 39’u beş yıldan uzun bir süredir o şirketlerde çalışmaktadırlar.

Araştırmada ruhsal liderliğin üç boyutu, ruhsal yaşamın iki boyutu (anlamlandırma ve aidiyet), örgütsel bağlılık ve verimlilik – özellikle Ruhsal Liderlik Kuramı (Fry, 2003) için – geliştirilen anket soruları ile ölçülmüştür. Anket soruları “Kesinlikle katılmıyorum – Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen, 1 – 5 arasında puanlanan seçeneklerden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçları daha önce askeri birimler üzerinde yapılan uzamsal çalışma (Fry ve diğ. 2005) ve ortaokullardan seçilen örneklem üzerinde yapılan çalışmalara (Malone ve Fry, 2003) ruhsal liderliğin geçerlik ve güvenilirliğini destekleyici katkılar sağlamaktadır. Ruhsal liderlik, araştırma bulgularına göre, örgütsel bağlılığı %80 oranında, verimliliği % 56 oranında ve satış büyümesini de % 13 oranında artıran önemli bir noktadır.

**Ramos (2006)** “Katolik liselerinde görevli müdürlerde etkili öğretimsel liderlik ve ruhsallık arasındaki ilişki” başlıklı çalışmasında öğretimsel liderlik ile ruhsallık arasında ilişkinin varlığını sorgulamaktadır. Hem nitel hem de nicel araştırma metodları kullanılmıştır. 8 okul müdürü örneklem olarak alınmıştır. Araştırmaya katılan okulların mezun oranları aynı bölgedeki okulların mezun oranları ile karşılaştırılmıştır. Yapılan görüşmeler kayıt altına alınmış ve transkripsiyonu yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan okulların mezuniyet oranları aynı bölgedeki okulların mezuniyet oranlarından yüksektir, katılımcıların en güçlü yanıları ‘inançlarıdır’. Katılımcı okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerinin etkinliği ile ruhsallık arasında güçlü bir ilişki vardır.

**Ngunjiri (2006)** “Öfkeli Radikaller ve Hizmetkâr Liderler: Afrikalı kadın liderler arasından ruhsal liderlik portreleri” başlıklı çalışmasında Afrikalı kadın liderlerin tecrübelerinden ve yaşantılarından hareketle kadınların liderliklerini araştırmayı ve bu konuyu daha iyi anlayabilmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı kadın liderlerin kültür, din, cinsiyet, toplumsal önyargılar, yaş ve medeni durum gibi noktalardan kaynaklanan baskılar arasında nasıl liderlik yapabildiklerini de belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırma deneyim, etnisite, liderlik düzeyleri (yerel, ulusal, küresel), yaş ve medeni durum değişkenlerine göre belirlenen, yaşları 40 ile 80 arasında değişen 16 kadın lider üzerinde yapılmıştır. Araştırmada ruhsal liderlik “peygamberane bir liderliğe uzanan Afrika ruhsallığı” çerçevesinde kavramsallaştırılmış ve tanımlanmış; ruhsallık hem radikalizm hem de hizmetkâr liderlikle ilişkilendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, ruhsallık Afrikalı kadın liderler için hem hayat hem de liderlik uygulamaları için bir yönelme kaynağı, baskı ve zorluklara karşı dayanma gücüdür. Kadın liderler izleyenlerine yetki veren, bir ‘topluluk’ oluşturan, hem kendi hem de izleyenlerin dertlerine çare bulan ve tatmin sağladığı için hizmet eden kişilerdir. Farklılıklarından taviz vermeden, erkeklerin baskın olduğu liderlik alanına girebilmeyi amaçlamaktadırlar. Radikal olmaları, hizmetkârlığı felsefe olarak benimsemeleri ve ruhsallığı ön planda tutmaları onların ruhsal liderliğinin temelini oluşturmaktadır.

**Duchon ve Plowman (2005)** “İşyerinde ruhu besleme: İş birim performansı üzerindeki etkileri” başlıklı araştırmalarında, Güneybatı Amerika’da büyük bir hastaneler zincirindeki beş farklı hastanede altı farklı birim üzerinde işyeri ruhsallığını ve performans ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın amacı, iş birimlerindeki ruhsallığı ve birimlerdeki ruhsallık ile birim performansları arasındaki olası ilişkileri araştırmaktır. Örneklem grubu olarak sadece tüm işgörenlerin ‘İşyerinde Anlam ve Amaç’ anketini cevapladığı 8 birim seçilmiş; fakat, iki birimin hastaneden ayrı olmasından dolayı, hastanede hastalara hizmet veren 6 birim (toplam 108 kişi) üzerinde çalışılmıştır. Sonuçlara göre, iş birimlerinin performansı ruhsal bir iklim oluşturulduğunda daha yüksek olmaktadır. Liderlerin ruhsal ihtiyaçlara önem verdiği birimlerde işyeri ruhsallığı daha yüksek oranda hissedilecek ve başarı artacaktır.

**Fry, Vitucci ve Cedillo (2005)** “Ruhsal liderlik ve ordu dönüşümü: Kuram, ölçme ve bir temel oluşturma” başlıklı çalışmada Teksas’taki 200 kişilik bir hava filusunda ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal yaşantı, örgütsel verimlilik ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ruhsal liderliğin üç (3) boyutu [vizyon, adanmışlık, umut/inanç], ruhsal yaşantının iki (2) boyutu [anlam, aidiyet], örgütsel fedakarlık ve verimlilik arasındaki ilişkiler ruhsal liderlik için geliştirilmiş olan açık uçlu sorulardan oluşan bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan ilk uygulama 181 kişiyi kapsamıştır. 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 kavranmadığı; askerlerin takım ruhunu hissetmedikleri; buna karşın aile problemlerine daha fazla önem verdikleri ve bir aile atmosferine daha çok ihtiyaç duydukları görülmüştür. Aile günlerinin, çarşı izinlerinin, kahvaltının ve öğle yemeklerinin bu ihtiyacı kısmen karşıladığı ve 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 filodaki liderlerin ruhsal liderlik özelliklerini gösteremedikleri ve buna bağlı olarak da işyeri ruhsallığının yaratacağı verimli çalışma ortamını oluşturamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Sanders, Hopkins ve Geroy (2004)** “İşyerinde ruhsallık-liderlik-bağlılık ilişkileri: Teşhis edici bir değerlendirme” başlıklı çalışmada işyerinde ruhsallık, liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını, varsa ne tür bir ilişkinin mevcut olduğunu belirlemeye ve bu ilişkileri modelle göstermeye çalışmışlardır. Alanyazında bu konuda yapılmış çalışmalar bulunmakla birlikte (Dehler ve Welsh, 1994; Laabs, 1995; Parks, 2000; Thompson, 2000; Wheatley, 1992), bu araştırmalarda sonuçlar ampirik olarak bir model ile açıklanmamıştır. Araştırmacılar bu eksikliği gidermeyi de amaçlamışlardır.

Yapısal eşitlik modellemesi tekniklerinin kullanıldığı çalışma bağımsız, kâr-amacı-gütmeyen bir hastanede görev yapan ve ‘yöneticilik’ görevi bulunmayan 225 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracından elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiş; AMOS kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan ilk analizler sonucunda, değerler beklenenden yüksek çıkmış, modelin yanlış kurgulandığı sonucuna varılmıştır. İkinci aşamada AMOS indeksleri kullanılarak model yeniden kurgulanmış, liderliğe ait iki öge (otantisite ve paylaşımcı liderlik) modelden çıkartılmıştır. Tekrar analizler yapılmış, değerlere göre ‘model geçerli’ hale gelmiştir, doğrulanmıştır. Sonuçlara göre, örgütsel liderlik hem örgütsel ruhsallık hem de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde doğrudan etkilidir; ancak, ruhsallık ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığını destekleyen herhangi bir veriye ulaşamamıştır.

**Malone ve Fry (2003)** “*Ruhsal liderlik yoluyla okulları dönüştürme: Bir alan çalışması*” başlıklı çalışmalarında Teksas’ta üç ilköğretim bir de ortaöğretim kurumunda görev yapan toplam 229 kişi üzerinde Mayıs 2001’den başlamak üzere bir yıl süren uzamsal (*longitudinal*) bir çalışma yapmıştır. Çalışma için belirlenen okullar (bir okul hariç) ruhsal liderlik ölçek uygulamalarında yüksek puan alacakları düşünüerek bölge idaresi tarafından seçilmiştir. %90’ı kadın olan katılımcıların büyük çoğunluğu (%70) beş yıldan uzun bir süredir öğretmenlik yapmaktadır.

Bir anket uygulanmış sonuçları analiz edilmiştir. Bu ilk uygulamada bölge idaresi tarafından belirlenen okullarda ruhsal liderlik boyutlarında [vizyon, adanmışlık, umut/inanç] değerler yüksek çıkarken, araştırmacılar tarafından belirlenen okulda (bir ilköğretim okulu) vizyon ve adanmışlık puanları diğer okullardan daha düşük çıkmıştır. Daha sonra araştırma bu okullar arasından seçilen iki okulda (Okul 1 ve Okul 2) devam etmiştir. Birinci okul deney grubu, ikinci okul ise kontrol grubu olarak seçilmiştir. Anket uygulamasının ardından birinci okul için ruhsal liderlik konusunda bir örgütsel dizayn stratejisi belirlenmiş ve uygulanmıştır. Bir yıl sonra (Mayıs 2002) hem birinci hem de ikinci okulda son-test yoluyla bir durum tespiti yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ikinci okulda bir yıl öncesine nazaran tüm değerlerde bir düşüş gözlenmiştir. Bu okulda, vizyon ve adanmışlık başta olmak üzere tüm ruhsal liderlik unsurlarına ait değerler düşük saptanmıştır. Ancak; birinci (deney grubu) okulunda; ruhsal liderlik unsurlarında anlamlı bir azalma görülmemiş 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.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu araştırmada ruhsal liderliği ayrıntılı olarak incelemek ve alanyazında mevcut birikimi ortaya koyabilmek; bu yolla liderler, eğitim yöneticileri ve araştırmacılar da ruhsal liderlik kavramına ilişkin farkındalık yaratmak ve bu çalışmayı izleyecek araştırmalara bilimsel bir veri sunabilmek amaçlanmıştır.

‘Alanyazındaki mevcut birikimi ortaya koyabilmek’ amacı yönüyle değerlendirildiğinde, bu araştırma genel tarama modeline dayalı betimsel bir araştırmadır. Bu araştırma ile ruhsal liderlik, ruhsallık ve işyeri ruhsallığına ilişkin alanyazındaki kaynaklarda bulunan görüşler ele alındığı ve mevcut durum analiz edilmeye çalışıldığından, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2009:77).

İnternet üzerinden erişilebilen veri tabanlarından (Proquest, Web of Science, EBSCOhost, Google Akademik, ScienceDirect, ULAKBİM, Ulusal Tez Merkezi), elektronik kitaplardan, alanla ilgili erişime açık dergilerden ve kütüphanelerdeki basılı kaynaklardan elde edilen veriler, alt problemlere yanıt oluşturacak şekilde çözümlemiş ve alt problemlerin sırasına uyularak verilmiştir. Gerekli görüldüğü durumlarda, alt problemlere ilişkin verilerle ilgili yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.



## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde, alanyazına dayalı olarak liderlik alanındaki gelişmeler ışığında, araştırmanın konusu ve kapsamı ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve bulgularla ilgili yorumlar araştırmanın alt problemlerinin sırasına uyularak verilmiştir.

#### **4. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın birinci alt problemi “Liderlik nedir? Lider kimdir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taraması yapılmış ve elde edilen veriler alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

##### **4. 1. 1. Liderlik nedir? Lider kimdir?**

Bu alt bölümde liderlik kavramı genel hatlarıyla ele alınmış olup, liderin tanımı, liderliğin unsurları ve lider ile yönetici arasındaki farklar üzerinde durulmuştur.

Liderlik olgusu, gerek yönetim bilimi, gerek işletme alanyazınında ve gerekse sosyal bilimlerde (sosyal psikoloji, sosyoloji, eğitim bilimleri) gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konulardan biridir. Toplumların ‘yol gösterici’ ve ‘yönlendirici’ ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasında ortaya çıkan [çıkması gereken] kişiler ile bu kişilerden beklentiler önemli konu başlıklarıdır. Liderliğin sabit ve durağan bir yapısının olmayışı da çalışmaların sayısının artmasının bir sebebi olarak ele alınabilir. Aydın (2010:277), lider ve liderlik konularında yapılan araştırmaların,

incelemelerin ve benzeri çalışmaların çok oluşunu konuya verilen önemin somut göstergeleri şeklinde değerlendirmektedir.

İlk insanın doğa güçlerine, vahşi hayvanlara ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği gerçeği dikkate alınır, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir (Şimşek, 2010:7). Buna paralel olarak liderlik, medeniyetin / uygarlığın gelişmesiyle başlayan ve toplumlarda meydana gelen değişimlere ve farklılaşmalara koşut olarak değişip gelişen bir kavramdır (Stone ve Patterson, 2005:1).

Uygarlık tarihi aslında bir liderler tarihidir. Çünkü daha çok liderlerin bir şeyi 'neden' yaptıkları / yapmadıkları üzerinde durulur. Daha sonraları, tarihin akışı içerisinde liderliğin formüle edilmesi konusunda yapılan çalışmalar felsefe ve diğer sosyal bilimlere sızmıştır. Liderliğin felsefi temelleri oldukça erken oluşmaya başlamıştır. Günümüzden yaklaşık 5000 yıl önce yazıya geçirilen Mısır hiyerogliflerinde 'liderlik', 'lider' ve 'izleyici' kelimeleri olduğu bilinmektedir (Şekil 1).



**Şekil 1.** Mısır hiyerogliflerinde 'liderlik', 'lider' ve 'izleyici' kelimeleri (Bass, 1990:4)

Tarihe dönüp bakıldığında, ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen bütün dönemler ve toplumlar üzerinde liderlerin büyük bir etkisi olduğu görülmektedir.

Eski Ahit'te, Yeni Ahit'te, Upanişadlar'da, [ Kur'an'da ], Yunan ve Latin klasiklerinde ve hatta İskandinav 'sagalarında / destanlarında', peygamberler, din adamları, krallar ve şefler insanlar için birer sembol ve yol göstericiler olmuşlardır. Liderlik yalnızca Batı klasiklerine has bir konu olmamış; Doğu'da Asoka, Konfüçyüs, Plato ve Aristoteles de liderlikle ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır (Bass, 1990:3). Örneğin, Konfüçyüs liderlere ahlakî bir model oluşturmayı ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğretebilmek için iyi işi ödüllendirmeyi suçları da cezalandırmayı teklif eder. Yusuf Has Hacib tarafından 11.yüzyılda kaleme alınan "Kutadgu Bilig" (Elçioğlu ve Özden, 2004:20) ve Nizamülmülk'ün, yine 11. yüzyılda yazdığı, yoğun bir dinî bağlam içerisinde genelde devlet işleri, devlete ve hükmetmeye dair temel ilke ve düşüncelere yer verdiği 'Siyasetname' adlı eseri de bu bağlamda liderlere tavsiyeler içeren çalışmalar olarak ele alınabilir.

İnsan, bireyselliği yanında toplumsal özellikler de taşıyan bir varlıktır. Kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Ayrıca, insanlar grup hâlinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır (Eren, 2007: 411).

İnsanlarda, buldukları topluluklardaki diğer üyeler arasında, grubun farklı amaç veya beklentilerini karşılayabilecek, ortak bir çerçeve oluşturarak grubun üyelerini güdüleyebilecek, belli amaçlara ulaşma yolunda eşgüdümleyebilecek ve harekete geçirebilecek bir lider arayışı vardır. İnsanlardaki 'yönlendirme' ve 'yönlendirilme' gereksinimleri de liderliğin tüm topluluklarda öncelikli konular arasında olmasının bir nedenidir (Aydın, 2007: 277). Ancak, Tengilimoğlu'nun (2005: 14) da belirttiği gibi "bu amaç ve hedef birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek bilgi ve yeteneği de her kişide bulmak olası değildir."

Liderlik, isteklilik, inanç bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir. Erçetin'e (2000) göre bu süreçte pek çok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Bu durumda lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004;

Akt: Buluç, 2009:10). Aslında, grubun üyeleri tarafından izlenen ve “kabul edilmeye değer” bulunan, tüm üyeleri ortak amaçlar etrafında toplayabilen özellikleriyle lider grubun var oluş sürecinde en önemli kişi konumundadır.

Liderlik, Koçel’e (1998) göre de, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Akt: Çetinkaya, 2011:38).

Başaran (2004) da liderliğin bir etkileme sanatı olduğunu ifade etmektedir. Ona göre, liderin ‘izleyenlerini etkilemesi’ bir sanat eseri yaratmak gibi ele alınabilir; ancak izleyicileri etkileyebilmesi ve etkinin devamlılığı toplumun lidere karşı geliştirdiği ‘ruhsal sözleşme’ ile mümkündür. Lider toplumun kendisini izlemelerini sağlamak, böylece onlara daha çok söz geçirebilmek için, kendine karşı geliştirdikleri ruhsal sözleşmeyi güçlendirmeye çalışır. Bu bağı güçlendiren liderin, toplumu hedeflenen amaca doğru ulaşmada, birlikte hareket etmeye sevk ederek amaç birlikteliğini sağlamaya muvaffak olacağı söylenebilir.

Winston ve Patterson (2006:6) da oldukça kapsamlı bir lider tanımlaması yapmaktadır:

Lider [denilen kişi veya kişiler], farklı yetenek, beceri ve özellikte bir veya daha fazla insanı etkileyen, donatan ve belirleyen, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşmak için eşgüdümlemiş bir çaba içerisinde istekli ve coşkulu bir biçimde ruhsal, duygusal ve bedensel enerji harcamalarını sağlayan kimselerdir.

Hogan ve diğerlerine (1994:3) göre liderlik, “... insanları kendi bireysel meselelerini belli bir süreliğine / geçici olarak bir kenara bırakmaya ikna etmek ve grubun refahı ve sorumlulukları için daha önemli olan ortak bir amaca ulaşmaya çalışmalarını sağlamayı anlatan bir sürecin...” adıdır. Anılan araştırmacılar (1994) bu tanımlamayla, hem liderin hem de grubu oluşturan izleyenlerin ‘kişisel amaç ve hedeflerini’ aşan nitelikte ‘ortak arzulanan bir hedef ve amaç’ etrafında toplanmayı ve belirlenen amaçlara ‘birlikte ve beraber’ ulaşmayı vurgulamaktadır.

Hoyt ve Blascovich (2003)’e göre liderlik, bir grubu belli bir amaç etrafında toplayabilmektir. ‘Amaç etrafında toplayabilme’ adımının ardından, liderin bu etkisinin devamlılığı ve sürdürülebilirliği yapılan liderliğin kalitesine, örgütün başarısı durumuna ve izleyenlerin doyum düzeyine göre değişiklik gösterebilir.

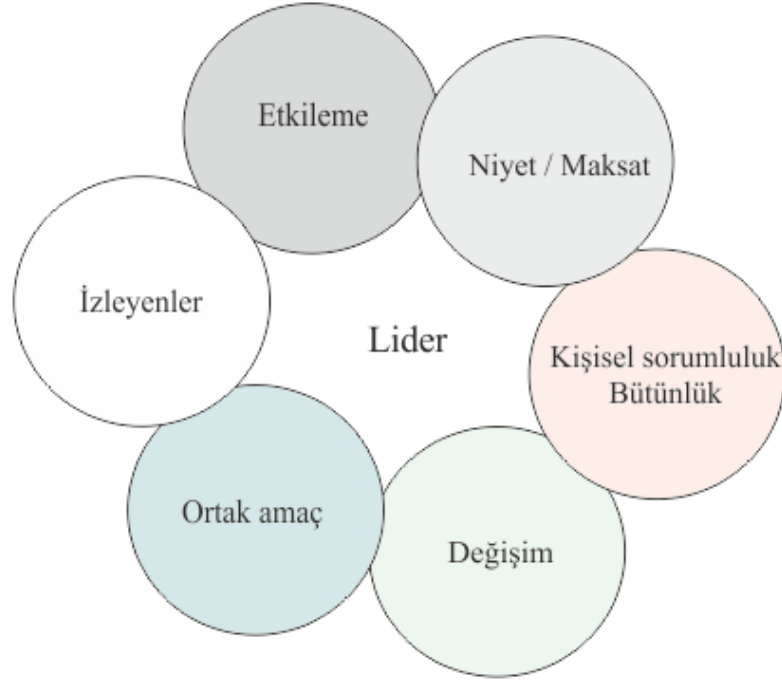
Reeves (2002:12) liderliği ‘mimarlık’ metaforu ile tanımlamaya çalışmaktadır. “*Liderler, gelişmiş bireysel ve örgütsel performans mimarlarıdır.*” Bir bina oluşturmaya çalışan, işçileri o yönde bir araya getiren ve farklı kaynakları kullanarak kâğıt üzerine çizdiği binayı ‘gerçeğe dönüştürmeye’ çalışan bir mimar ile belli bir vizyon ve ortak kabul edilmiş amaçlar etrafında izleyicileri eşgüdümleyen ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi amaçlayan lider birbirine benzetilebilir. Liderin amacı hem bireyin hem de örgütün verimliliğini artırmak olmalıdır.

#### 4. 1. 2. Liderliğin Unsurları

Liderlik bir süreç olarak değerlendirildiğinde, lider ve izleyiciler bulunmalıdır. ‘İzleyiciler’ kavramı pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrışırsa da günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır (Çelik, 2011). İzleyicilerin tutum ve davranışları liderin ‘liderliğinin’ etkililiğinin belirleyicisi durumundadır. Rost’un liderlik tanımlamasında (Daft, 2008:4) da ifade edildiği gibi liderlik insanlar arasındaki bir ilişkiler ağını tanımladığından izleyicilerin varlığı lider olabilmenin ilk şartı ve gereğidir (Daft, 2008:5). Bir bilim adamı, sporcu, marangoz veya müzisyen alanında uzman olabilir, ancak izleyicileri yoksa ‘lider’ olamaz.

Rost’a (1993:99; Akt: Daft, 2008:4) göre liderlik “paylaşılmış amaçları yansıtan sonuçlar ve gerçek değişimler amaçlayan *‘liderler ile izleyiciler arasındaki’* etkileme ilişkisi” olarak tanımlanmaktadır. İlişki karşılıklıdır ve zorlayıcılık söz konusu değildir. Örgütsel amaçlar olmasa bile, karşılıklı ihtiyaç ve amaçlar etrafında hareket etme vardır. Rost ve Barker’a (2000) göre bu tanımda, herkes aynı ilişki çerçevesinde düşünüldüğünden, ‘izleyiciler’ yoktur, ‘işbirlikçileri’ vardır. Daft (2008) liderliğin ‘olmazsa olmaz’ unsurlarını özetlemektedir (Şekil 2). Buna göre,

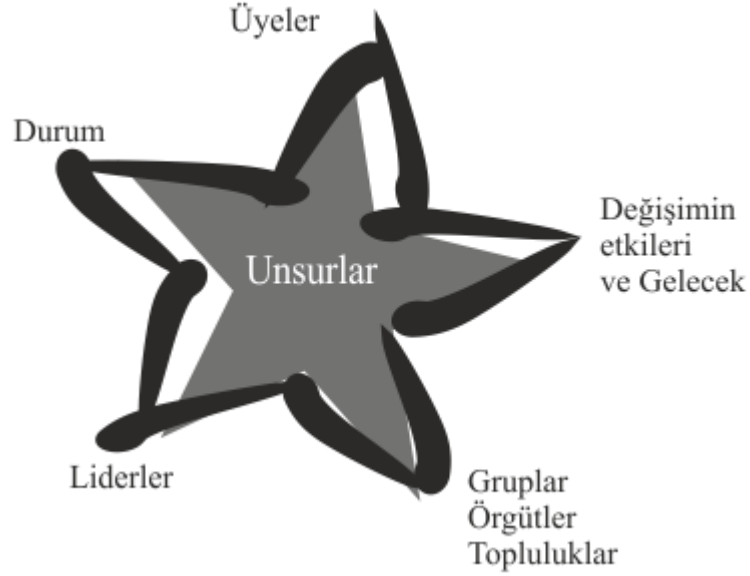
- Liderlik bir etkileme sürecidir.
- İnsanlar arasında gerçekleşmelidir.
- İnsanlar belli değişiklikleri gönüllü olarak kabul etmektedir.
- Bu değişiklikler hem lider hem de izleyiciler tarafından paylaşılan / ortak amaçları yansıtmaktadır.



**Şekil 2.** Liderliğin unsurları. Daft'dan (2008:5) uyarlanmıştır.

Sarah J. Noonan “Liderliğin Unsurları” adlı kitabında liderliği oluşturan beş unsurdan söz etmektedir (Şekil 3). Bu unsurlardan ‘lider’ başkaları adına, başkalarının yararı için hareket eden kimse anlamında kullanılmaktadır. ‘Üye’ bir gruba ait olan ve liderin eylemlerine katılan kişileri tanımlamaktadır. Liderler ve üyeler sorunları birlikte belirler, çözümler üretir, ortak karar alır ve sonuçları elde etmek için ortak çaba harcarlar.

Üçüncü unsur, ‘durum’, sorunun belirleneceği, soruna çözüm üretmek ve fırsatlar araştırmak için katılımın gerektiği durumun ayırd edici özellikleri ve görevin niteliklerini anlatmaktadır. Liderler ve üyeler durumun gereksinimleri belirler, ortak izlenecek bir stratejiye karar verir ve harekete geçerler. ‘Grup, örgüt ve topluluk’ kelimeleri de sosyal grupların üyeleri olarak insanların geçmiş ve şimdiki deneyimlerini ifade etmektedir. Beşinci unsur olan ‘değişim ve gelecek’ insanların değişime ve etkilerine uyum sağlamaları ve yeniliğin örgüt üzerinde uzun-vadeli beklenen ve gerçekleşen sonuçlarının tahmini ile ilgilidir.



Şekil 3. Liderliğin unsurları. Noonan'dan (2003:5) uyarlanmıştır.

Hughes, Ginnett ve Curphy (2012:15) ise liderliği Fiedler'in “durum, lider ve izleyenler” üçgeninde ele aldığı gibi değerlendirmekte ve bu unsurları ‘Etkileşimli Çerçeve’ yaklaşımı adı altında açıklamaktadırlar. Araştırmacılara göre, liderlik üç unsurun ortak işlevidir. Bu unsurlar, *lider*, *izleyenler* ve *durumdur*. Liderliğin unsurlarının tek tek ve ayrı olarak incelenmesi liderliğin anlaşılmasına katkıda bulunabilir; ancak bu üç unsur arasındaki etkileşimin veya kesişim noktalarının incelenmesi liderlik sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Lider ve izleyenlerin birbirlerini nasıl etkiledikleri, aralarındaki etkileşimin boyutları ve durumun liderin eylemlerini ne derece engellediği veya kolaylaştırdığı ya da liderin durumu kendi amaçlarına uygun olarak nasıl kullandığı / değiştirdiği anlaşıldığında liderlik süreci daha iyi kavranabilecektir.

#### 4. 1. 3. Lider – Yönetici Karşılaştırması

Gruplar halinde yaşayarak sosyal bir nitelik kazanan insanoğlu uygarlığın en değerli üyesidir. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerde yönetim işlevini yerine getirecek, örgütü hedeflerine ulaştıracak bir yeteneği aramaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 278; Akt: Çek, 2011:21). Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara

doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile eşgüdümü sağlama çabalarının bütünüdür. İçeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2010:7).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının anlamları birbirine yakın görülmele birlikte, her yönetici lider değildir. Bir örgütün resmi yöneticisi olmakla o yapının lideri olmak her zaman aynı anlama gelmemektedir. Bu iki olgunun ayrıştığı ve kesiştiği alanların bulunması sonuçta – normal olarak – kavramların da birbirine karıştırılması sonucunu doğurmaktadır. Yönetim işlevi, ‘yönetici’ adını verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, bu sürece işlerlik [ve işlevsellik] kazandıran kişi olarak “yönetici” kavramı üzerinde durmakta yarar vardır (Şimşek, 2010:7).

Alanyazında örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyici olan liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı arasında farklılık olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır. Nitekim Bennis ve Nanus, yöneticilik – liderlik ayrımı konusunda farklı bir yorum getirmişlerdir. Bu kişilere göre, yöneticiliğin anlamı *yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir*. Liderlik ise *etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüştür* (Paksoy, 2002:167; Akt: Tengilimoğlu, 2005:3).

Starratt (1995), lider ve yönetici arasındaki farkları çeşitli açılardan değerlendirmektedir (Tablo 3). Tabloda yer alan maddelere bakıldığında liderin özgüven ve vizyon sahibi olduğu, değişmeye açık olduğu görülmektedir. Yönetici ise yönetimi altında bulunan yapıyı korumayı amaçlayan, üstlerin emirleri veya yazılı metinler doğrultusunda hareket eden, denetleyici ve sorgulayıcı özelliğiyle ön plana çıkan kişiler olarak değerlendirilmektedir.

Milios (2011:14) da çalışmasında, yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılıkları günlük iş ve işgörenele yaklaşım açısından ele almaktadır. Ona göre, yöneticiler ellerinde yetki bulunduran ve astları olan kişilerdir. Astlarına neyin yapılacağını söyler ve sadece işin takibini yaparlar. Liderlerin ise, en azından bir yöneticinininki kadar, astları yoktur. Liderler genellikle üst düzey konumlardadırlar. Örgüt için genel bir yol ve vizyon belirlerler. Bu bağlamda, astlarının denetiminden ve işlerin takibinden doğrudan sorumlu değildirler.



**Tablo 3.** Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar

<i>Lider</i>	<i>Yönetici</i>
Değişme ile ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dönük gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümlemeler.

(Starratt, 1995: 10; Aktaran: Çelik, 2011: 3)

Ancak; tüm bu farklılıklara rağmen yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak ifade edilmektedir. Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan iki unsur olarak düşünülmelidir. Liderlik sisteme üstten bakma, vizyon oluşturma, insanlara ilham verme ve insanların ilgilerini kazanma olarak değerlendirilebilirken, yöneticilik – daha çok – sistemin içinde, karşılaşılan sorunlara çözüm bulma aracı, insanları ve durumları kontrol altında tutma çabası ve yatırım-odaklı davranışlar sergileme aracı şeklinde de düşünülebilir.

Baldoni'nin (2004) de belirttiği gibi yöneticilik yeteneği olmadan liderlik aksayabilir; liderlik yeteneği olmadan da iyi bir yönetici olunamaz:

Liderlik, aslında üyeler ve örgüt için iyi ve doğru olanı yapabilmektir. İnsanları daha iyi bir yerlere sevk edebilmektir. Yöneticiler gibi, liderler de insanlar hakkında işe alma, görevlendirme, ödüllendirme, terfi ettirme ve işten çıkarma gibi zor kararlar vermek durumundadır. Bakışları daima ufuktur, bir sonraki aşamayı düşünürler. Daha da önemlisi, liderler insan temelli düşünürler; işleri yapmalarına yardımcı olurlar ve bu süreç içinde kişilerin kapasitelerini /

potansiyellerini kullanabilmelerini sağlarlar. Etkili yöneticilik olmadan etkili liderlik de yapamazsınız (s.3).

Günümüzde hayatın hemen her alanında yaşanan gelişmeler, teknolojideki ilerlemeler ve bilimsel çalışmaların vardığı sonuçlar örgüt yapılarını ve liderlik gereksinimlerini etkilemektedir. Yönetici ancak liderlik yetenekleri sayesinde örgütte uyum ve düzenin devamını sağlayabilir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının her ikisi de örgütler için hayati öneme sahiptir.

#### **4. 1. 4. Liderlik Kuramları**

Bu alt bölümde, bu çalışmanın konusunu oluşturan ruhsal liderlik yaklaşımına temel oluşturan liderlik araştırmaları birikimi ve kuramları hakkında özet bilgiler verilecektir. Liderliğin ele alınış biçimi ve bakış açılarında yaşanan değişimler yoluyla ruhsal liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi düşünülmektedir.

Araştırmacılar liderlik konusunu farklı perspektiflerden ele almışlardır. 1900'li yıllardan 1950'li yıllara kadar olan dönemi kapsayan ilk araştırmalar, lider ve izleyicilerin özelliklerini farklı ele almış; tek ve evrensel bir özelliğin (veya özellikler grubunun) liderin etkililiğini sağlayamadığının fark edilmesiyle araştırmacılar durumun lider ve lider davranışı üzerindeki etkisi üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Daha sonraki liderlik araştırmaları ise etkili liderleri etkisiz liderlerden ayırt etmeye ve etkili liderlerin davranışları üzerinde odaklanmıştır. Araştırmacılar, nelerin lider etkililiği üzerinde etkin olduğunu belirlemek amacıyla kişisel özellikler, durumsal değişkenler ve lider etkililiği arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır (Mendez-Morse, 1992:5).

1980 yılından sonra ise liderlikle ilgili alternatif yaklaşımlar ortaya çıktığı görülmektedir (Tablo 4). Bu yaklaşımlar liderliğin birçok unsurunu da önemsemekle beraber, genel olarak bir boyutu 'daha önemli' kabul etmektedir. Tüm bu yaklaşımların ortaya çıkması liderliğin kuramsal temellerinin henüz tam olarak oluşturulamaması ile açıklanabilir. Baloğlu ve Karadağ'a (2009:169) göre bu yaklaşımlar liderliğin kuramsal temelini daha da ileri götürmek amacını taşımaktadır.

Crumpton (2011) da çalışmasında liderlik tanımlarının değişiminden yola çıkarak, Fairholm'un (2011) liderlik kuramlarında yaşanan değişimi anlatmak için

kullandığı “*liderlik nesillerine*” yer vermekte ve liderlik kuramlarının tamamen yok olup gitmediği, bağımsız olarak evrilmeye ve yaşamaya devam ettiğini vurgulamaktadır.

**Tablo 4.** Liderlik kuram ve araştırmalarının gelişim süreci

ZAMAN	LİDERLİK KURAMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik Kuramları	Liderin kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaratılışında mevcuttur.
1950 – 1960 arası	Davranışsal Kuramlar	Liderlik etkinliği “liderin nasıl davrandığı” ile ilgilidir.
1960 – 1980 arası	Duruma Bağımlılık Kuramları	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

(Bryman, 1993:1; Akt: Begeç, 1999:18)

Bu bölümde, liderlik kuramlarının tarihsel süreç içindeki gelişimi Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar ve Duruma Bağımlılık Kuramları açısından ele alınarak özet bilgiler sunulacaktır.

#### 4. 1. 4. 1. Özellik Kuramları

"*Özellik Kuramlarına*" göre belirli kişiler toplumda ‘kendiliğinden’ belirgin özellikleriyle ortaya çıkmışlardır. Etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür. Ralph Stogdill 1904-1947 yılları arasında yapılmış 124 çalışmayı analiz etmiş ve liderlerin beş temel özelliğini belirlemiştir (Çelik, 2011:8; Hoy ve Miskel, 2010:379):

- *Kapasite* (Zeka, dikkatli olma, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük ve yargılama)
- *Kazanım* (Eğitim, burs, bilgi ve atletik başarı)
- *Sorumluluk* (Bağımlılık, girişimcilik, direnme, saldırganlık, kendine güven, mükemmeliyet arzusu ve üstün olma isteği)
- *Katılım* (Etkin olma, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama yeteneği)
- *Konum* (Sosyo – ekonomik konum ve popülerite)

Ancak, Koçel'e (2005: 589) göre lideri izleyicilerden ayıran özelliklerin etkin liderlerde gözlenememesi ve başarılı liderler ile başarısız liderleri belirlemede yetersiz oluşu sebebiyle özellikler kuramı eleştirilere uğramıştır. Sadece “liderin farklı kılan özellikleri” değişkeninin kullanıldığı özellikler kuramı, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmıştır (Akt: Gürboyoğlu, 2009:10).

#### 4. 1. 4. 2. *Davranışsal Kuramlar*

“*Davranışsal kuramlar*” daha çok lider davranışları, davranışların bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu çalışmalarda araştırmacılar bir davranıştan çıkarılabilecek ‘bir özellik / kapasite’ yerine; gözlemlenebilir lider davranışlarının önemini vurgulamışlardır (Johns ve Moser, 1989:116). Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları Michigan Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar ve Blake ve Mouton’un Yönetim Izgarası Kuramı “*Davranışsal kuramlar*” başlığı altında değerlendirilmektedir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen sonrasında başlayan çalışmalar sonucunda ‘görev-yönelimli’ ve ‘ilişki-yönelimli’ olmak üzere iki temel davranış boyutu belirlenmiştir. Aynı döneme rastlayan, Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiş ve lider davranışlarını iki boyutta incelenmiştir: “*işgörene yönelik*” ve “*üretime yönelik*” davranışlar (Çelik, 2011:13). Blake ve Mouton’un ‘Yönetim Izgarası Kuramı’ da liderlik davranışını “işgörene ilgi” ve “üretime ilgi” olmak üzere iki boyutun çift yönlü etkileşimine bağlı olarak, değişik alt boyutları açısından değerlendirmiştir. *Yönetim Izgarası* modelinin amacı, liderin işgörene ilgi ve üretime ilgi davranışlarına ne ölçüde önem verdiğini göstermektir (Canlı, 2011:18). Çelik’e (2010:14) göre, lider davranışının iki boyutuyla ilgilenen bu

çalışmalar; hem boyut sayısı ve isimleri hem de ifade ettikleri davranışlarda büyük benzerlik göstermektedir. Mendoza (t.y.) bu durumu bir tablo ile ifade etmektedir (Tablo 5):

**Tablo 5.** Davranışsal kuramlarda lider davranışının boyutları

Çalışma adı	Liderlik boyutları	
	Birinci boyut	İkinci boyut
Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları	Yapıyı kurma ( <i>Initiating structure</i> )	Anlayış gösterme ( <i>Consideration</i> )
Michigan Üniversitesi çalışmaları	Üretim-merkezli ( <i>Production-centered</i> )	İşgören-merkezli ( <i>Employee-centered</i> )
Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası	Üretime ilgi ( <i>Task-oriented</i> )	İşgörene ilgi ( <i>Social / emotional</i> )

(Mendoza, t.y.)

#### 4. 1. 4. 3. Duruma Bağımlılık Kuramları

Araştırmacılar, belli bir tarihi süreç içinde, yaptıkları çalışmalarda liderlik başarısının sadece liderin sahip olduğu kişisel özelliklere veya liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Böylelikle, liderlikte başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüldü (Çelik, 2011: 17).

Duruma Bağımlılık Kuramları, liderliği liderlik olayının oluştuğu koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre en iyi lider 'davranışlarını durumlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen' kişidir. Davranışsal kuramlar liderlerin 'işe' veya 'kişiye yönelik' davranış göstermelerinde grubun tatmininin, verimliliğinin / üretkenliğinin ve moralinin etkilendiğini varsayarken; Duruma Bağımlılık Kuramları, *belirli koşullar uygun olduğunda her iki davranışın aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır* (İlgar, 2000, Akt: Tahaoğlu, 2007:27).

Hoy ve Miskel'e (1991) göre, liderlikle ilgili yapılan daha önceki çalışmalarda genellikle, liderin kişilik özellikleriyle lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Duruma Bağımlılık Kuramları ise farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden tahmin edilemeyeceğini savunmaktadır. Çağdaş liderlik kuramları arasında yer alan Duruma Bağımlılık Kuramlarına göre, her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2011).

Fiedler'in 'Duruma Bağımlılık Kuramı', Hersey ve Blanchard'ın 'Durumsallık Kuramı', Vroom ve Yetton'un 'Normatif Liderlik Kuramı', Reddin'in '3-D Liderlik Kuramı' ile House ve Evans'ın 'Yol – Amaç Kuramı' "Duruma Bağımlılık Kuramları" adı altında incelenmektedir.

Bu verilerden hareketle, liderliğin neleri kapsadığı, nelere bağlı olduğu ve etkililiğinin nelere göre değiştiği, kısaca 'ne olduğu ve neyi karşıladığı' gibi konulara araştırmacıların ilgi duyduğu, bu konularda çalışmalar yapıldığı söylenebilir. Liderlik çok eski zamanlardan beri filozoflar ve tarihçiler tarafından bilinen ve işlenen bir konu olmasına rağmen, bilimsel anlamda çalışma ve araştırmalar ancak 20. yüzyılda başlayabilmiştir. Liderlik kavramının 'doğasının karmaşıklığı' nedeniyle bilim adamları, yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanan bir kavram olmuştur. Araştırmacılar liderliğin 'ortak bir tanımı' üzerinde görüş birliğine varamamış; farklı unsurları ve özellikleri ön plana çıkarıcı nitelikte tanımlamalar yapmıştır.

Tanımlara bakıldığında 'amaç, etkileme, ikna etme, yönlendirme ve eşgüdümleme' kelimelerinin hemen her tanım içerisinde yer aldığı görülmüştür. Bu cümleden hareketle, liderliğin özünde, izleyenler ile lideri buluşturacak bir amacın bulunmasının gerektiği ifade edilebilir. Liderin etkileme gücü, potansiyel 'izleyenleri' amaç etrafında toplanmaya ikna etme becerisi ve 'benimsenen' amaç / amaçlar ve vizyon etrafında, izleyenleri eşgüdümleme ve 'işlevsel kılmadaki' etkililiği de araştırmacıların vurguladığı diğer önemli konulardır.

Liderlik kuramları değerlendirildiğinde, ilk araştırmaların liderin 'ayırıcı ve farklı kılan özellikleri' üzerinde durdukları, daha sonraki araştırmaların ise, liderin sahip olduğu özelliklerden farklı olarak, izleyenlere yansıyan davranışlarına odaklandıkları görülmüştür. Farklı değişkenler ve unsurların da liderlik sürecinde etkili olduğunun anlaşılmasıyla birlikte durum, izleyenlerle lider arasındaki ilişkiler, karar alma süreci,

izleyenlerin özellikleri (eğitim durumu gibi) de araştırılmaya başlanmış; ‘her duruma uygun ve etkili sonuçlar verebilecek’ bir liderlik biçiminin olmadığı sonucuna varılmıştır.

1980’li yılların sonlarından itibaren, yalnızca örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmayan, örgütü oluşturan insanlara da daha fazla önem veren liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Yönetim-odaklı ve standart örgüt sistemlerinden, daha bütüncül bir bakış açısına sahip, izleyenlerini yönetim süreçlerine daha fazla katan, izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alan, işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını, ahlaki ve duygusal yönden gelişmelerini amaçlayan bu yaklaşımların, liderliği belli bir boyutu öne çıkartarak tanımlama yoluna gittikleri söylenebilir. Kültürel liderlik, etik liderlik, gelecek – odaklı liderlik, ilke-temelli liderlik, paylaşılan liderlik, değerler merkezli liderlik, sosyal sorumluluk temelli liderlik, inanç temelli liderlik, holistik liderlik, küresel liderlik, pozitif liderlik ve ruhsal liderlik bu yaklaşımlara örnek gösterilebilir (Karakaş, t.y.).

#### **4. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ruhsal liderlik nedir? Ruhsal lider kimdir?” biçiminde düzenlemiştir. Alanyazın taraması neticesinde elde edilen veriler, bu alt probleme yanıt olabilecek biçimde analiz edilmiştir.

Mayo ve arkadaşlarının, ışıklandırmanın işçilerin performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yaptıkları ve beş yıl süren “Hawthorne” araştırmaları (1927 – 1933), işçilere gösterilen tutum ve davranışların, verimlilik ve üretim bakımından dinlenme, ışıklandırma ve hatta yapılan iş karşılığı verilen ücret ve ödüllerden daha önemli olduğunu ortaya koymuştu. Bu sonuç, örgütlere yaklaşımda değişikliklere temel teşkil etmiştir. Baloğlu ve Karadağ’ın (2009:165) da belirttiği gibi, Hawthorne araştırmalarından bu yana örgütler geleneksel, merkezci, standardize edilmiş, şekilsel ve korku temelli bürokrasiye dayalı yapılardan uzaklaşmakta ve her geçen gün kendilerini oluşturan insan faktörüne daha da yaklaşmaktadırlar.

Soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte iş dünyasında meydana gelen büyük değişimler, rekabetin küreselleşmesi ve yeni yüzyılın ‘bilgi çağı’ olarak kendini ortaya koyması, örgütleri / kuruluşları ve bireyleri birbirine yakınlaştırdığı gibi bağımlılıklarını da zorunlu hale getirmiştir. İş dünyasındaki hızlı ve köklü dönüşümler, kaçınılmaz olarak kültürel ve sosyal alanlarda da yenilikleri beraberinde getirmiş; bu süreç yeni lider tipleri üzerinde düşünülmesini ve pek çok alanda olduğu gibi liderlik anlayışının da daha bilimsel temellere oturtulmasını zorunlu kılmıştır (Levine – Crom, 1999: 11; Akt: Akar, 2010:2). Özellikle 1990’lardan başlayarak üyelerin daha fazla yönetime katıldıkları, ihtiyaçlarına önem verildiği liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar arasında Paylaşımçı Liderlik, Gelecek-odaklı Liderlik, Etik Liderlik, Kültürel Liderlik, Hizmet Liderliği ve Ruhsal Liderlik sayılabilir (Karadağ, 2009:1392).

Günümüzün liderleri bilgi ve teknolojinin egemen olduğu, her şeyin baş döndürücü bir hızla değiştiği bir çağda yaşamakta ve çalışmaktadırlar. Çağımız felsefecilerinden Jean Baudrillard, yüzyılımızda teknolojik ilerlemeyle birlikte – ‘küreselleşen bir köy’ olarak da nitelenen – dünyada işaretlerin, anlamların aşırı çoğaldığını belirtmekte ve bu artışın ‘gerçeği’ sürklase ettiğine, insanları daha da uzaklaştırdığına vurgu yapmaktadır. Baudrillard’a göre, yeryüzündeki en küçük bir olay, sosyal yaşantımıza ve anlamlar dünyamıza etki etmekte ve kendimizi yeniden anlamlandırmamızı gerektirmektedir (Wikipedia, 4 Mayıs 2012).

Değişen teknoloji ve bilimsel ilerlemeler, dolaylı olarak da örgüt desenlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Dünya çapında teknolojinin geniş çaplı ve etkin kullanılma zorunluluğu yaşayışımızı ve iletişim kurma şeklimizi etkilemektedir. Skype, Twitter, Facebook, görüntülü iletişim siteleri, elektronik posta sistemleri ve sosyal paylaşım ağları olaylar ve ülkeler hakkında anında haber alabilmeyi sağlamıştır. Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan çatışmalar veya diğer gelişmeler hakkındaki haberler çok kısa bir süre içinde herkese ulaşabilmektedir. Petrol, su ve yer altı kaynaklarının azalması, iklim değişiklikleri ve uzun vadedeki sonuçlarını da düşündüğümüzde, kurumların ‘kâr elde etme, kazanma, verimliliği artırma ve daha etkin olabilme’ amaçlarını hesaba kattığımızda ve yaşanan ahlak skandallarını, ekonomik krizleri ve piyasadaki daralmaları dikkate aldığımızda, işgörenlerin örgüt içindeki konumlarını ve hayattaki amaçlarını sorgulamaları ‘daha anlaşılır’ olacaktır (Crumpton, 2011).



Geçmişteki liderler düşünmek, durumlarını değerlendirmek ve uygun kararlar alabilmek için yeterince zamana sahiptiler. Bugün ise teknoloji, liderleri daha çabuk ulaşılabilir hale getirirken, hızlı kararlar alıp anında iletişime geçme baskısı en usta liderlerin bile gözlerini korkutur olmuştur. Dünün liderlerinin daha az karar verme zorunluluğu varken iletişim çağı, liderleri mümkün olduğunca hızlı değerlendirme [ve bu değerlendirmeyi yaparken pek çok değişkeni göz önünde bulundurma] zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmakta; yeni girdilerle başa çıkılması zor bir duruma sokmaktadır (Moxley, 2000). Çağımızın liderleri bu hızlı değişimi takip etmekte ve her geçen gün değişen liderlik uygulamaları ile çalışan ihtiyaçlarına cevap vermekte zorlanmaktadır. “Kurumlar değişmektedir, fakat dünya kurumlardan da hızlı değişmektedir ve işletme yöneticileri, ne yazık ki, pek değişmemektedir” (Lipman-Blumen ve Leavitt, 1999:263; Akt: Akar, 2010:13).

Cashman’ın (1998) de belirttiği gibi, günümüzde pek çok kurum / örgüt, yönetim biliminin giderek artan değerinin farkına varıp daha iyi liderler yetiştirme üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte, işgörenin işine kendisini tüm benliğiyle vermesi, sevgi ve tutkuyla işini yapması gibi kavramların öneminin farkında olunmasına rağmen, liderlerin bu duyguları harekete geçirmek için “otokrat liderlik” türlerini kullanmaktan vazgeçmemeleri, istenilen sonuçlara ulaşılmasını zorlaştırmaktadır (Akt: Akar, 2010:10).

‘Yaratıcılık, tutku, sevgi, kendini tanıma, ‘yüce bir şey’e inanma, kendini adama / adanmışlık, anlamlı iş ve çevreye duyarlılık’ kavramları bugün örgütler ve işgörenler için oldukça önemlidir. Moxley (2000:14), bu duyguların olmadığı ortamlarda çalışanların keyifsiz ve ruhsuz bir atmosferde tükenmişlik içerisinde kalacaklarını belirterek, keyifsizliği şöyle tanımlamıştır: “Keyifsiz olmak, rüzgârın tamamen bizi yıkıp geçmesi, önemsizlik duygusu veya kendisinde çalışacak enerji bulamama hissidir.” Bu araştırmacıya göre, insanın fiziksel / bedensel, aklî ve duygusal yapılarına gerekli enerjiyi sağlayan şey ‘ruhsal’ olandır. Bireylerin, ruhsallığı dikkate alınmayan veya görmezden gelinen bir örgütte ‘iş yapma enerjisi’ az olacaktır. Onlara ‘ilham verme, örnek olma ve enerji aşılama’ görevi liderlere düşmektedir.

Vaill’e (1996) göre, ‘nereye gidildiğinin belirsizliği’, ‘sürekliliğin olmayışı’, ‘ilerlemenin hissedilmeyişi,’ ‘kümülatif başarının hissedilememesi,’ ‘uyumsuzluk,’

‘anlamsızlık duygusu’, ‘denetimsizlik düşüncesi’ gibi bugün örgütlerde sıklıkla karşılaşılan durumları ifade etmek için ‘sürekli berrak sular’ ifadesi kullanılabilir (Akt: Crumpton, 2011). Bu ifade veya metaforla anlatılmak istenen şey, iş ortamlarının ‘normal olmadığı’ ve ‘tehlikelere gebe olduğudur’. Yine Vaill’e (1996) göre “*insanlar böyle karmaşık ve zor zamanlarda anlam arayışı için ‘aşkın olana’ yönelirler* (Akt: Crumpton, 2011).”

Ruhsallığın örgütsel bağlamda son yıllarda, özellikle de Amerika’da, bu kadar çok ilgi görmesinin pek çok nedeni vardır. Alanyazın araştırması sırasında, araştırmacıların farklı nedenler sıraladıkları görülmüştür. Fairholm’a (1998:94) göre bu durum yaşanan değişimlerin olağan bir sonucudur:

....Tüm bu sebepler arasında, birbirinden farklı deneyimlere sahip olan ve farklı değer sistemleri uğruna çalışan insanlardan oluşan oldukça karmaşık bir işgücü pazarının varlığı oldukça ikna edici görünmekte. Bugün, yapılan işin doğasındaki değişiklikler de ‘anahtar’ konumunda. Günümüzde, çoğu işgörenler sayıları ve kelimeleri hem hammadde hem de işlerindeki çabalarının bir ürünü olarak kullanan ‘bilgi işçisidirler’.

Fairholm’a (1998:98) göre, ruhsallığa olan ilginin artmasındaki sebeplerden biri de popüler kültürdür. Popüler kültür maddî olanı önemli görmekte ve ruhsal olanı görmezden gelmektedir. Gerçekte ise, pek çok insan için, rekabet ve şefkat birbirini dışlamak zorunda değildir. İşin amacı da, yapılışı, stratejisi ve yapacakların nitelikleri kadar önemlidir. Çağdaş liderlik anlayışının en büyük yanılgısı, ruhsal olanı dikkate almayışıdır; oysa “... *insanlar işlerinde ‘önem’ ve içlerindeki enerji kaynağı güç ile uyum içinde sahip oldukları yetenekleri ve hisleri kullanabilme imkanı aramaktadırlar.*” Akıl ve kalp (ruhsal değerlerimiz ve entelektüel becerilerimiz) davranışlarımızı, kararlarımızı, eylemlerimizi ve ilişkilerimizi etkiler ve şekillendirir.

Fairholm (1998) örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili bilgi ve tecrübenin önemini de yadsımamakla birlikte, insanların ruhları hakkında da yeterli bilgiye sahip olunması gerektiğini vurgulamaktadır. İlgi alanı ‘insan’ olan her etkinliğin ruhla ilişkisi ele alınmalıdır:

Elbette, bir lider için sistem, süreç ve işlemler hakkında detaylı bir bilgiye sahip olmak oldukça önemlidir; ancak izleyenleri tanımak, hem kendisi hem de izleyenlerin ruhsal yönlerini bilebilmek de mühimdir. Ruh, ‘ne olduğumuzla’ ilgilidir. Kim olduğumuz ve neden burada hayatın içinde olduğumuzun cevabıdır. Ruhsal boyutumuz başkalarıyla ilişkilerimizi ve başkalarının da bizimle ilişkilerini de düzenler. Ruh, liderlik gibi insan davranışlarını düzenlemek ve yönlendirmekle ilgili her etkinliğin ayrılmaz bir parçasıdır (s. 93).

Liderlik alanyazınında ruhsallığın ve ruhsal liderliğin yeri hakkında kapsamlı bir çalışma yapan Crumpton’a (2011) göre ruhsallığa ilginin artmasının nedenleri farklı başlıklar altında toplanabilir:

- Tüm sektörlerde küreselleşme
- Artan çatışmalar
- Kaynakların azalması ve çevreye duyarlılık
- Pragmatik iş ortamlarının gerekleri (artan rekabet, verimlilik, etkinlik, işgörenlerin korunması ve çeşitlilik gibi)
- Ahlakî başarısızlıklar

Fairholm’a göre (1998:94), bugün hemen tüm örgütlerde işgörenler kaotik bir dünyada ruhsal temeller aramaktadır. İş; ruhsal kimlik ve doyumu sağlayabilmek için daha iç gereksinimleri sağlayıcı bir biçimde yeniden tanımlanmaktadır. Ürün, bugün başarılı bir liderliği ‘tek başına’ tanımlayamamaktadır. Liderin kendisi de liderlik sürecine ‘varlığının tüm boyutlarıyla’ dâhil olmaktadır. İşte bu nedenlerden dolayı, hareketlerimizi, düşüncelerimizi ve algılarımızı büyük oranda şekillendiren hayatın ruhsal yönlerini de dikkate almak gerekmektedir. Ayrıca, yalnızca bedensel varlığımız değil, aklımız ve kalbimiz de işyerindeki ilişkilerimizde etkilidir. Jacobsen’in (1995) ulusal liderler araştırması ve Fairholm’un (1997) orta-düzey yöneticilerle ilgili çalışması da, bireylerin tüm ihtiyaçlarını, arzu ve isteklerini, ‘ruhsallık arayışlarını’ karşılayacak yeni bir işyeri kültürüne ihtiyacı işaret etmektedir (Fairholm, 1998:93).

Günümüz yönetim uygulamaları da yaşanan gelişmeler neticesinde ortaya çıkan işgören tipi ve gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Yüz yıldan uzun bir zamandan beri insan-odaklı değil, nesne/ürün-odaklı yönetim uygulamaları

süregelmektedir. Ancak, günümüzde iş ‘*bilgi ve fikirler üretme işi*’ haline geldiğinden, bunları uygulayabilmek ve kullanabilmek işe ‘aktif katılımı’ gerektirmektedir (Fairholm, 1998:103). Myers’a göre bilgi üretme sürecine aktif katılmada işgörenler, işi yönlendirmek ve – lider olsunlar veya olmasınlar – yeteneklerine bir şeyler eklemek istemektedirler (Akt: Fairholm, 1998:103).

Fairholm (1998) mevcut yönetim modellerinin ‘uyumsuz’ oluşlarının sebeplerini şu şekilde açıklamaktadır:

*a) Ruhun baskısı.* İşgörenler kurumlardan / örgütlerden kişisel, ruhsal, çevresel ve sosyal boyutları da örgüt dokusuna katmalarını beklemektedir. Sonuçta iş, insanların faaliyetlerinin bir başka şeklidir. Bugün, işgörenler işlerinin daha insan-odaklı ve daha insancıl olmasını istemektedir.

*b) İşin değişen doğası.* ‘Sıradan iş’ değişmekte ve yerini daha farklı, ‘insancıl’ iş tanımlamasına bırakmaktadır. Artık, bürokratik işlemlere o kadar ihtiyaç hissetmiyoruz. Bireysel işten takım çalışmasına, yetenek gerektirmeyen ‘bedensel’ işten ‘bilgi işine’ doğru yol alınmaktadır. Güç, denetleyicilerden işgörelere ve müşterilere doğru kaymaktadır. Bugün, eşgüdümleme üst tarafından değil iş / takım arkadaşları tarafından sağlanmaktadır.

*c) Demografik özellikler.* Sosyal kurumlara ve şirketlere çalışmak üzere gelenlerin çoğu kendini-gerçekleştirme yetisine sahip daha genç ve daha iyi eğitilmiş insanlardır. Bu insanlar, sahip oldukları değerleri de işyerine getirmektedirler.

*d) Sosyal alt-sistemlerdeki değişiklikler.* Aile yapısı, iş kültürü ve toplumda yaşanan değişimler işle-İlgili amaçların ve kişilerarası ilişkilerin de değişmesini zorunlu kılmıştır. Küçülmeler (downsizing) ve teknolojik imkânların daha yaygın biçimde kullanılması, gerekli işi yapacak insan sayısını azaltmıştır. İşgörelere ‘çok fazla kontrol edilme’ ihtiyacı azalmış, geleneksel yapıları olan örgütler baskı altında kalmıştır.

*e) Yeni ‘psikolojik iş sözleşmeleri’.* İşgöreni ‘yaşam-boyu o örgüte bağlayan’ geleneksel psikolojik sözleşmelerin bırakılması işyerindeki huzuru ve güvenliği dağıtmıştır (Cappelli, 1995). Bu durumda zarar gören işgörenler, başka bir dayanak noktası arama eğilimine girmişlerdir. Fairholm’a (1998) göre bu dayanak noktası ruhsallık olmalıdır.

Son yıllarda iş ortamında işgörenlerin etkileşim ve iletişimini olumsuz yönde etkileyen, örgüt verimini azaltan “...aşırı stres, Fry’ın (2003) deyimiyile ‘neredeyse ışık-yılı hızında değişim güçleri sunan internet kullanımının’ yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdan soyutlanma; Sanayi Devrimi’nden bu yana yerleşik örgütsel paradigmada köklü değişikliklere (Fry, 2003) ve ruhsal liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009:173).” denilebilir.

Blackaby ve Blackaby (2011: 1 – 15) de teknolojik ilerlemenin bugünkü liderleri sürekli ve anında erişilebilir kıldığını ve liderler üzerinde bir tür baskı oluşturduğunu savunmaktadırlar. ‘Toplumdan ayrı kalınabilecek’ bir zaman dilimi olan ‘eski nesil’ liderlerin aksine, günümüzde insanlar çoğu zaman liderden anlık kararlar / tepkiler beklemektedir. Mekanikleşme, bilgiye ulaşma yollarının ve hızının artması ve elde edilene [‘nispeten’] zahmetsizce ulaşılmasının getirdiği haz ve sürekli yeni bilgilerle karşı karşıya kalınması liderler için bir tehlikeyi de barındırmaktadır (Pearson, 2012:2):

“Bilgi çağı”, lidere olabildiğince hızlı işlenmesi gereken yeni bilgiler sunmakta durmadan... kapasitelerini / becerilerini artırmak ve bilgi dağıcıklarını genişletmek isteyen liderler liderlik becerilerini artırmak için neredeyse sınırsız olanaklara sahip. Ancak, bu bilgi bombardımanı liderlerin ‘insani iyiliği anlamayan’ kişilere dönüşmelerine de yol açabilir.

Belirtilen tüm bu gerçekler, günümüz liderleri üzerinde baskı yaratmaktadır. Blackaby ve Blackaby’e (2011) göre, sorun, “lider olmaya istekli kişilerin” veya liderlerin az olması değildir; sorun, izleyenler arasında giderek artan şüpheli bakıştır: “Acaba bu kişi ‘gerçekten’ liderlik yapabilir mi?” (Akt: Pearson, 2012). Liderler, ‘güven telkin etmek’ ve ‘insanların güvenini’ kazanmak zorundadır. Çünkü günümüzün karmaşık toplumunda insanlar, itinalı biçimde güvenebilecekleri liderler arayışındadırlar. Blackaby ve Blackaby (2011: 1 – 15) ruhsal liderleri, günümüz insanının gereksinim duyduğu ve ‘hasret’ kaldığı ‘güvenilebilecek’ liderler olarak görmektedir.

Law (2008) da küreselleşme, teknolojinin sağladığı kolaylıklar, çevresel krizler ve ahlak skandallarının yönetim ve liderlik alanında değişimi zorunlu kıldığını, hatta bir

‘liderlik krizi’ doğurduğu görüşünü benimsemektedir. İşgörenlerin yoğun olarak hissettiği stres onların ruhsal sağlıklarını tehlikeye atmakta hem de, netice itibariyle, örgüt verimliliğini düşürmektedir. Strese ek olarak, işgörenlerin yıpranması, güç mücadeleleri, motivasyon kaybı, işten kaytarma davranışlarının artması ve örgüte olan sadakatin azalması gibi sorunlar da dikkate alınmalıdır. Law’a (2008) göre böyle bir ortamda ihtiyaç duyulan lider, farklı bir lider olmalıdır:

Finansal hedefleri yakalaması ve kâr elde etmesinin de ötesinde, yeni liderlerin etik iş uygulamalarına yer vermeleri, işgörenlerin ev – iş dengesini desteklemeleri, işgörenlerin [ruhsal ve bedensel] sağlıklarına ve doyum düzeylerine önem vermeleri, sosyal sorumluluk girişimlerine katılmaları ve çevreye karşı oldukça hassas davranmaları beklenir.

Bu yeni lider tipini yönlendiren anlam ve amaç ‘açık’ olmalıdır. Yeni lider, değer sistemine dayalı ilkelere göre hareket etmeli ve davranmalıdır. İçten motive olmalı, hizmet odaklı düşünmeli, insanların yeteneklerinin farkında olmalı, sorumluluk almalı ve değerlendirmelerinde içten-dışa bir yaklaşım sergilemelidir.... 21. yüzyılda örgütler için gerekli liderlik, ‘ruhsal liderliktir (s. 20).’

#### **4. 2. 1. Ruhsal liderlik nedir? Ruhsal lider kimdir?**

İnternet üzerinde yapılan taramalarda, arama motorlarına “spiritual leadership” veya “ruhsal liderlik” ifadeleri girildiğinde ulaşılan kaynakların konuya yaklaşım biçimlerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Blackaby ve Blackaby (2011), Sanders (2007), Wills (1999) ve Doohan (2007) ruhsal liderliği temelini Kitab-ı Mukaddes’de bulan liderlik ilkeleri, liderler ve İsa’nın ahlakî öğütlerine dayalı olarak ‘Hristiyan liderliği’ ile aynı anlamda değerlendirirken, Al Arkoubi (2008) ruhsal liderliği İslamî bakış açısıyla yorumlamakta ve ‘İslami liderlik’ olarak ele almaktadır.

Fry (2003, 2005, 2008), Fairholm (1998), Bellingham ve Meek (2001), Fernando (2007), Houston, Blankstein ve Cole (2008) ve Hicks (2003) gibi yazarlar belli bir dine referans göstermeden evrensel değerlere vurgu yapmakta, ruhsal liderliği ‘*ruhsallığın bütünleştirici çatısı*’ altında gönüllü katılım, içsel doyum sağlama ve içsel motivasyon yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma yolunda daha fazla çaba sarf etmelerini

sağlamada ‘yararlı’ bir yaklaşım olarak ele almaktadırlar. Bu yaklaşımlar, ruhsal liderliği – daha çok – dinsel kurumlar ve örgütler dışında, ‘din kurumunun’ adını kullanmamaya özen göstererek ele aldıklarından, ‘laik ruhsal liderlik’ olarak değerlendirilebilirler.

Çalışmanın bu bölümünde her iki yaklaşımın ruhsal liderliğe bakış açısı ve ruhsal liderliği ve ruhsal lideri tanımlama biçimleri hakkında bilgi verilecektir.

#### ***4. 2. 1. 1. Dinsel açıdan ruhsal liderlik***

Liderliği ve ruhsal liderliği Fas iş dünyası bağlamında ele aldığı çalışmasında İslam dini esaslarına göre bir değerlendirme yapan Al Arkoubi’ye göre (2008:51) ‘...Ruhsallık ve liderlik, madeni paranın iki yüzü gibidir, ayrı değerlendirilemezler.’ Ruhsallık da, liderlik de Allah yolunda kullanılmak için vardır. Liderler kendi nefislerini ve sahip oldukları gücü O’na teslim etmelidir. Daha çok ‘dünyevî işlerle’ ilgilenen Batı’daki liderlik yaklaşımlarının aksine İslam’da liderlik bir bakıma Müslümanlara varoluşlarının her boyutunda ‘*yol gösterici*’ olmak demektir. Liderler için kullanılan ‘Halife’ unvanı da bu sorumluluğun bir işareti ve Allah’ın ‘*yeryüzündeki temsilcisi*’ ve ‘*ilahi kuralları uygulayacak kişi*’ olmanın bir adı olarak düşünülebilir.

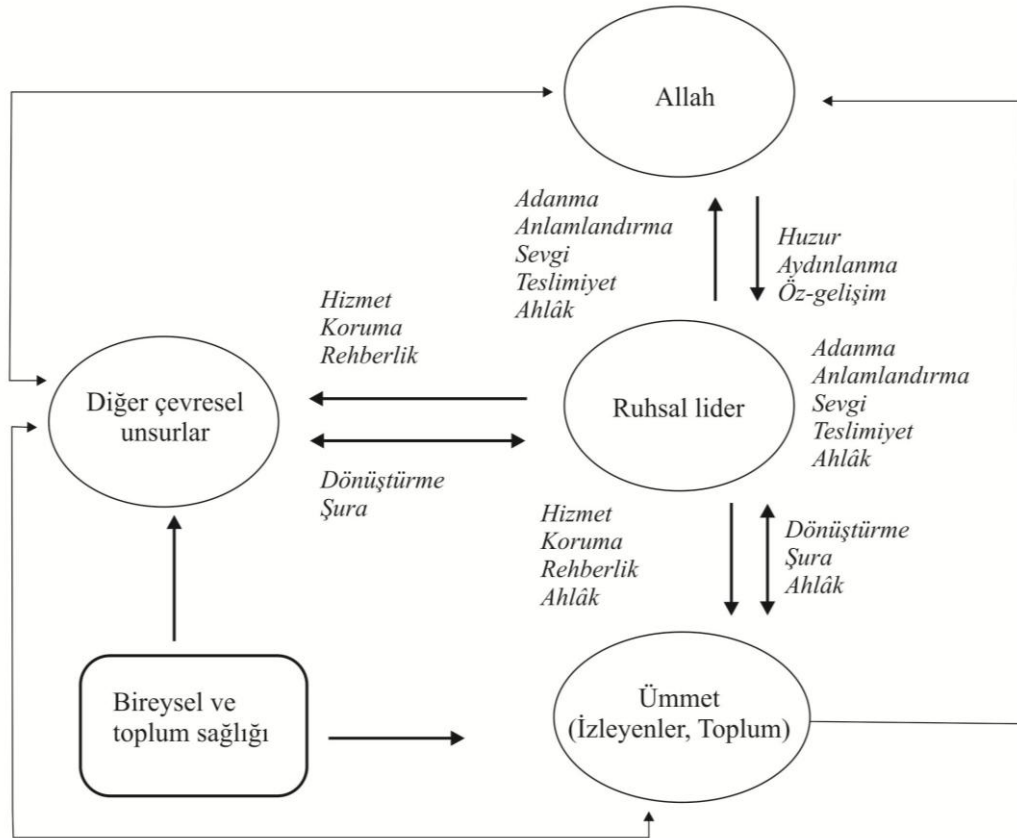
Lider, ruhsal açıdan ve dinsel kültür açısından ‘örnek’ teşkil etmeli, diğer insanlar için her davranışında insanların ve toplumun gelişmesi için rol model olmalı, insanlığın izzetini / onurunu korumalı ve dinin emir ve yasaklarını uygulamalıdır. Lider, aynı zamanda, tüm insanlar arasında birlik ve beraberliği, dayanışmayı da sağlamalı ve sürdürmelidir. Ayrıca, Al Arkoubi’ye (2008:52) göre, Peygamber’in sözlerinden hareketle, İslam dininde liderler hem topluma hem de Allah’a karşı sorumludurlar.

İslam’da liderliğin özünde, topluma hizmet etme yatmaktadır. Bunun yanında, Allah’ın çağrısına cevap verme ve O’na hizmet etme de İslam’da ruhsal liderliğin temellerini oluşturur. İzleyenleri koruma, ilgilerini gözetme ve Allah’ın yoluna yöneltme liderliğin esas amaçlarındandır. Al Arkoubi (2008:57), liderlik hakkındaki

genel yaklaşımı değerlendirdikten sonra, İslami bakış açısından ruhsallığı ve ruhsal liderliği şöyle tanımlamaktadır:

Ruhsallık, kişinin Allah'la olan bağımlı güçlendiren değerler, tutumlar ve davranışlar bütünüdür. ... Sonuç olarak, İslam'da ruhsal liderlik, Sufizm / Tasavvuf geleneğiyle sınırlı kalmayıp, Allah'a ve yarattıklarına adanmışlık duygusu içerisinde aşkla hizmet etme yoluyla dönüşüm ve aydınlanmayı amaçlayan kutsal bir yolculuğun adıdır.

Al Arkoubi, çalışmasında, bu tanımı daha detaylı bir biçimde açıklamaktadır (Şekil 4). Şekilde ruhsal lider ve liderlikle ilgili unsurlar ve aralarındaki etkileşimin yönü belirtilmiştir. Ruhsal lider, Allah, toplum (izleyenler) ile liderin kendisinin de bir üyesi olduğu örgütler ve kurumlar, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel sistemler gibi diğer çevresel unsurlar arasında bir 'bağlantı' bulunduğu görülmektedir.



Şekil 4. İslami bakış açısından, ruhsal liderlik çerçevesi (Al Arkoubi, 2008: 59)



Ruhsal lider ile izleyenler arasında duygusal bir bağılılık vardır. İzleyenler ile ruhsal lider arasındaki ilişki ve etkileşim karşılıklıdır; lider hizmet, koruma, rehberlik (yol gösterme) ve ahlâki temellere uymakla sorumluyken, izleyenler de fikirlerini ve düşüncelerini paylaşmakta, lideri ahlâk kurallarına uygunluk bakımından denetlemektedirler. İzleyenler ve diğer çevresel unsurlar ile ruhsal lider arasındaki yatay ilişkinin yanında, Allah ile lider arasındaki dikey ilişkinin niteliği de önemlidir. Ruhsal lider Allah'a tam bir teslimiyet içerisinde olmalı, kendisini bu yola adamalı ve İslam ahlakına göre hareket etmelidir. Böylece, huzur duyacak, aydınlanacak ve kendi varlığını geliştirmiş olacaktır (Al Arkoubi, 2008:58).

Hristiyanlık bağlamında ruhsal liderlik konusunu işleyen araştırmacılardan Sanders (1917 – 1992), Uzak Doğu'da misyoner liderliği yaptığı yıllarda, 1964 ve 1966 yılları arasında Singapur'da düzenlenen konferanslardaki konuşmalarına dayanan (Sprinkle, 2005) ve ilk baskısı 1967 yılında yapıldığından bu yana popüler bir kaynak olarak kullanılan kitabında liderliğin ilkelerini sıralamaktadır. Bunu yaparken de *'Tanrı'nın seçkin insanları'* olarak nitelediği *Kitab-ı Mukaddes'de kıssaları yer alan Davud, Musa, Nehemiah<sup>4</sup> ve Havari Paul* gibi isimler yanında, Hristiyan dinini Asya'da yayma çalışmalarının öncülerinden David Livingstone ve etkili vaazlarından dolayı *'Vaizlerin Prensi'* unvanıyla anılan Charles Spurgeon'un biyografilerinden de yararlanır. Ayrıca, A. B. Simpson, A. W. Tozer, ve J. Hudson Taylor da liderlik için örnek verilen isimlerdendir.

Sanders'a göre, yaşanan gelişmeler neticesinde Hristiyan dünyası bir liderlik bunalımı içerisinde. Hristiyanlık, günümüz dünyasında daha güçlü bir sese ihtiyaç duymaktadır ve bu 'güçlü ses' yalnızca Tanrı'nın yoluna bağlı ve İsa'ya adanmış güçlü liderlerden çıkacaktır (Spiritual leadership Audiobook, 8 Kasım 2005).

Sanders'a (2007) göre, liderliğin temeli "“etkilemedir”, izleyenlerinde veya onların yaşantısında bir 'etki bırakamayan' liderler gerçekte lider değildirler. Ancak, *"sadece insanları etkilemek ve yolu göstermek yeterli değildir; bizler de ancak beraber o yolda seyahat ediyorsak eğer, insanları bir yere yönlendirebilir / liderlik yapabiliriz"*. Blackaby ve Blackaby (2011:18) de bu konuda Sanders'in (2007) görüşünü paylaşmaktadır.

---

<sup>4</sup> Türkçe Eski Ahit'de ismi 'Nahum' olarak geçmektedir.

Ruhsal liderlik, Sanders'a göre (2007:33) sahip olunan doğal ve ruhsal özelliklerin / niteliklerin bir bileşkesidir. Ancak, yetenekler doğüstü de olsa, yine de her iyi şeyin Tanrı'dan geldiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla, sahip olunan yetenekler Tanrı'nın hizmetinde kullanıldığında 'en etkili' sonucu verebilecektir. Aslında, ruhsal lider ruhsal yönden 'üstün' ve etrafındaki insanları ruhsal olarak da etkileyebilen bir liderdir. Ruhsal olarak etkileyebilmenin asıl sebebi ise, işin içinde etkin olarak rol alan Kutsal Ruh'tur<sup>5</sup>.

Sanders'ın (2007), kitabında her bölümün girişinde kullandığı ayetlerle ve mektuplarla o bölümün özetini vermesi dikkat çekmektedir. Liderliğin 'ruhsal' ve 'kutsal' temel ilkeleri bu yolla okura iletilmektedir. İsa, Kitab-ı Mukaddes'te liderliği 'hizmet' kelimesiyle ifade etmiştir ve bu ifade laik veya dinsel bir örgütte olmakla değişecek bir 'şey' değildir. 'Hizmet' odaklı ruhsal liderlik, yalnızca kurumsal anlamda kilise ile de sınırlı bir kavram değildir; hayatın her alanında – evde, okulda, işyerinde, tatilde vb. – etkili olabilecek bir yaşam tarzıdır (Spiritual leadership - Chapter 16, 25 Temmuz 2012).

Sanders (2007), doğal liderler ile ruhsal liderleri karşılaştırmaktadır (Tablo 6). Ruhsal liderler kendi-odaklı ve yalnız başına hareket eden, yalnızca insanları ve yaratılanları bilen doğal liderlerin aksine, insanlara sevgiyle yaklaşan, mütevazı ve Tanrı'yı bilen, hayatın her aşamasında 'Tanrı'yı ve isteklerini' ön planda tutan kişilerdir.

Bu tabloya bakıldığında, doğal liderlerin, atacakları adımlarda izleyecekleri yöntemleri kendilerinin oluşturduğu, ruhsal liderlerin ise yapacakları her şeyde, atacakları adımlarda Tanrı'nın gösterdiği örneklere baktıkları söylenebilir. Ruhsal liderler mütevazı, 'emirlere' uymaktan rahatsız olmayan, Tanrı'ya bağımlı olan kişiler olarak, doğal liderler 'ben-merkezci' ve 'kişisel bir kazanım arayışı' içinde kişiler olarak belirtilmektedir.

---

<sup>5</sup> Yazar, kitabında bu ifade için 'Holy Spirit' ifadesi yerine, yalnızca 'Spirit' ifadesini kullanmaktadır.

**Tablo 6.** Doğal liderler ve ruhsal liderlerin karşılaştırılması

Doğal liderler	Ruhsal liderler
Kendine güvenir.	Tanrı'ya güvenir.
İnsanları tanır.	Hem insanları hem Tanrı'yı tanır.
Kendi kararlarını verir.	Tanrı'nın isteklerini dikkate alır.
Hırslıdır.	Mütevazıdır.
Yöntemler üretir / bulur.	Tanrı'nın yolunu / yöntemini izler.
Emretmekten hoşlanır.	Tanrı'nın emirlerine uymaktan lezzet alır.
Kişisel bir ödül arayışındadır.	Tanrı'yı ve diğer insanları sever.
Bağımsızdır.	Tanrı'ya bağlıdır.

(Sanders, 2007:29)

Sanders (2007) ruhsal liderliği “kişinin sahip olduğu yetenekleri ve gücü O'nun yolunda harcaması” biçiminde tanımlamaktadır. Ruhsal lider, ‘en büyük ruhsal lider’ olarak İsa’yı ‘örnek almalıdır’ (Akt: İm, January 19, 2011).

Blackaby Ministries International'ın yöneticilerinden Henry T. Blackaby ve Richard Blackaby tarafından yazılan ‘Ruhsal liderlik: İnsanları Tanrı'nın yolunda yürütme / *Spiritual leadership: Moving people on God's agenda*’ isimli kitap da ruhsal liderliği Hristiyanlık temelinde değerlendirmektedir. Çağımızda yaşanan değişimlere ‘alışmış’ olmanın getirdiği duyarsızlaşmadan ve ‘güven duyulacak’ liderler arayışından hareketle, Blackaby ve Blackaby (2011) bu eseri ortaya çıkarmalarının amacını şu cümlelerle açıklamaktadır:

Tüm organizasyonların / örgütlerin büyüme, gelişme ve başarılı olma kapasiteleri vardır; bunun için gerekli olan şey etkili liderliktir. İncil'in bu konuda liderlere söyleyecek çok sözü var. Tanrı'nın Sözleri ışığında, etkili olmuş liderlerin hayatlarını inceledik ve başarılı liderlerin ortak özelliklerini sıraladık, ve gördük ki Tanrı'nın liderlik kurallarını uygulayan kişiler muazzam başarılılar...

[Bugün] raflarda liderlik kuramlarıyla ilgili yığınla kitap var, ancak biz aslında önemli liderlik gerçeklerinin gözden kaçırıldığını düşünüyoruz. Pek çok

Hristiyan lider de laik liderlik kitapları okumakta... kulağa hoş gelebilir, ancak pek çok liderlik kuramı Kitab'la uyuşmayan şeyler öneriyor olabilir. Tanrı'yı 'dışarıda' bırakıyorlar! Laik liderlik kitaplarını takip eden ruhsal liderler belli seviyede başarılı olabilirler; ancak, gerçek ruhsal liderlerin erişebileceği daha yüksek başarı düzeylerine çıkamayacaklardır.

Blackaby ve Blackaby (2011) genel liderlik prensipleri ile ruhsal liderlik ilkelerini ayırmaktadır. Kitap içerisinde sunulan ilkeler, yalnızca 'lider pozisyonunda' olan kişiler için değil, ruhsal lider olmak isteyen tüm Hristiyanlar içindir. Ruhsal liderlik, kilise veya dinsel-amaçlı bir örgütle sınırlandırılmamalıdır; "Hristiyan [Dinsel] bir örgütte lider olmak, ruhsal lider olmak değildir. Ruhsal liderlik bir meslek değildir, güçlü bir istektir..." Bu, güçlü isteğin temelinde ve özünde İsa ve Havarileri'nin liderlik davranışlarını izleme ve adanmışlık yatmaktadır.

Laik örgütlerde görev yapmakta olan gittikçe daha fazla insan ruhsal liderliğe ilgi duymakta ve dünyayı etkilemektedirler. Bu etkilemenin ardında '*Tanrı'nın isteklerinin hayatımızdaki yeri [ve anlamı]* ışığında' liderliği yeniden düşünmek ve anlamaya çalışmak gizlidir. Ancak bu yolla liderliği anlayabildiğimiz zaman, etkili lider olabilmek için yeterli donanıma sahip olunabilecektir. Çünkü Blackaby ve Blackaby'e (2011) göre, insanlar kendilerini Tanrı'nın amaçlarına ve Tanrı'nın yoluna yöneltecek liderler aramaktadır. Tanrı'nın yolunu anlayan ve insanları oraya nasıl yönelteceğini bilen ruhsal liderler aranmaktadır.

'Çağdaş' pek çok liderlik kuramının ilkeleri aslında İncil'de var olan kavramlara dayalıdır. Örneğin, 'bütünlük' Hristiyanlara için hiç de '*yeni*' bir kavram değildir. Bugünün liderlik guruları, 'neredeyse Hristiyan' liderlik kitapları yazmaktalar. Laik kitapların pek çoğunda şirketlerin işgörenleriyle sözleşme yapmaları, yöneticilerin işgörenleri sevmeleri gerektiği, yöneticilerin hizmetkâr liderler olmaları gerektiği, liderlerin duygularını çalışanlarına belli etmeleri gerektiği, liderlerin dürüst olmaları ve doğruları söylemeleri gerektiği ve daha da ilginç olanı 'kârdan / maddi kazançtan daha yüce amaçlar peşinde olmaları' gerektiği gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler

‘İsa’nın Dağ Vaazı’ndaki<sup>6</sup> (Tanyu, 1973:14) ifadelerine ne çok benziyor! (Blackaby ve Blackaby, 2011; Akt: Pearson, 2012).

Blackaby ve Blackaby’e (2011) göre, dünya kendi arzularına göre değil, Tanrı’nın istediği şeylere göre hareket eden liderlere ihtiyaç duyuyor. Dünya, kitaplardakilerden çok, İncil’in ilkelerini evlerinde nasıl uygulayacağını bilen eşler, anneler ve babalar istiyor. Dünya’nın, Kutsal Ruh’u rehber edinen liderlere ihtiyacı vardır (Akt: Pearson, 2012).

#### 4. 2. 1. 2. *Laik açıdan ruhsal liderlik*

Fry (2003, 2005, 2008), Fairholm (1998), Sanders, Geroy ve Hopkins (2004), Doherty (2011), Krishnakumar ve Neck (2002), Bellingham ve Meek (2001), Fernando (2007), Houston, Blankstein ve Cole (2008) ve Hicks (2003) gibi yazarlar ve araştırmacılar, işgörenlerin – genelde insanların – yaşadıkları ruhsal boşluk, psikolojik sorunlar, izolasyon, bunalım, yalnızlık, anlamsızlık, belirsizlik / kaos, vahşi kapitalizm ve ben-merkezcilik gibi sorunlara çözüm olacak biçimde ruha ve ruhsallığa odaklanmakta (Karakaş, t. y.), herhangi bir dinsel inanışla [doğrudan] ilişkilendirmeden hemen her toplumda ‘erdem’ olarak kabul gören evrensel değerlere vurgu yapmakta, ruhsal liderliği ‘*ruhsallığın bütünleştirici çatısı*’ altında, ‘anamlı, samimi ilişkilerin olduğu’ bir işyeri oluşturmayı amaçlayan içten, alçakgönüllü, ruhsal ihtiyaçları da göz ardı etmeyen, evreni ve evren içindeki yerini anlamlandırmaya çalışan bir liderlik’ yaklaşımı biçiminde değerlendirmektedir.

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 toplumdan soyutlanma ruhsal liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır. Bugünkü şartlarda,

---

<sup>6</sup> ‘Sermon on the Mount’, veya Türkçe kaynaklardaki (Tanyu, 1973:14) şekilde ‘İsa’nın Dağ Vaazı’, Matta İncilinin 5., 6. ve 7. Bablarında yer alan ve İsa’nın havarilerine ve tüm inananlara yönelik ahlaki öğütlerinin yer aldığı bir kısımdır. İsa, farklı şehirlerden gelen kalabalık insan gruplarını görünce yüksekçe bir yere [dağa] çıkarak burada o insanlarla konuşmuştur. Burada, genel olarak ifade edilmek gerekirse, temiz yürekli olma, merhamet, söze ve yemine sadakat, katletmeme, zina etmeme, komşuyu sevmeme, sadaka verme, insanların onurunu kırmama, ikiyüzlü davranmama, sevgi ve tevazu gibi evrensel ahlak değerlerine vurgu yapılmaktadır.

herhangi bir örgütte / kurumda işgörenlerin istek ve gereksinimlerini dikkate almadan başarıyı yakalamak, sürdürmek ve kurum sağlığını koruyabilmek mümkün değildir. Bugün işgörenler, yalnızca ruhsal ihtiyaçlarının dikkate alınmasını, saygı görmeyi istememekte; aynı zamanda işyeri kültürüne de etkilerini görmeyi beklemektedirler. Ruhsal liderlik, belirlenen davranışlar sergilemek veya kurallara uygun davranmakla ve karşılık olarak da belirli bir ücret almakla yetinmek istemeyen, var olan yetenek ve kabiliyetlerin tümünü kullanarak kuruma katkıda bulunmayı isteyen işgörenler hareketinin bir yansıması [ve sonucu] olarak da düşünülebilir (Fairholm, 1998:94).

Bu bağlamda ruhsal liderlik; başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla ‘içten gelen’ yardım isteği, sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve insanlarla bir bütün olma, ortak bir amaçta anlamda buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir (Kesken ve Ayyıldız; 2008). Bu şekilde liderliğin hem izleyenler / işgörenler tarafından benimsenmesi daha kolaylaşacaktır, hem de ‘daha candan’ iş yapmalarına, tüm varlıklarıyla iş görmelerine olanak sağlanacaktır. Liderin ‘iç yaşantısı’, değerler sistematığı ve insanlara yararlı olma isteği de bu yaklaşımda kilit rol oynamaktadır.

Fairholm’a (1998:100) göre de insanlar “fiziksel, akılsal ve ruhsal deneyimlerin ve etkinliklerin toplamıdır”. İçsel yaşantımızı ve temel değerlerimizi ayrıştırmak ve ayrı bir yerde ‘ayrı bir ilişkiler ağı’ olarak ele almak strese, gerginliklere ve işlev bozukluklarına davetiye çıkarmak olacaktır. İnsanların pek çoğu, günümüzde, uyanık oldukları zamanın çoğunu iş yerlerinde geçirmekte veya işle ilgili etkinliklerde harcamaktadır. Liderlikte de insanı ‘bütün olarak’ görmek gereklidir.

Ruhsal liderliğin “ruh” kelimesini içermesi ve ruhun daha çok dinsel anlamının yaygın kabul görmesine dayalı olarak, dini inanç imajından ayırmak ve bu konudaki karışıklıkları ortadan kaldırmak kolay değildir. Ruhsal liderliği dini liderliği de kapsayan şekliyle farklı bir boyutta ele alan ve açıklamaya çalışan araştırmacıların (Ashmos ve Duchon, 2000; Cavanagh, 1999; Giacalone, Jurkiewicz ve Fry, 2005; Klenke, 2005; Fry, 2003; Matherly ve Fry 2006) bakış açılarından biraz farklı olarak Fleming (2003), ruhsal liderliği “*tamamen dünya temelli bir çaba*” olarak değerlendirirken, Thompson (2004) ruhsal liderliği “*örgütsel anlam üzerinde yoğunlaşan bir liderlik türü*” olarak ifade etmektedir (Kurtar, 2009: 91 - 92).

Sanders, Hopkins ve Geroy (2004) ise ruhsal liderliği “*alışanlara bir amaç için çalışma duygusu veren, onlar arasında bağlılık ve anlam duygusu geliştiren ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik türü*” olarak ifade etmektedir. Ayrıca ruhsal liderlik, çalışanların örgütsel ruhsallığı hissetmeleri, adanma yoluyla işyerinde bir birlik duygusu oluşturmaları ve bu böylece çalışmalarına anlam katmalarını içeren çabaların tümüdür. Guillory’ye (2002) göre ise ruhsal liderlik, çalışanların yetenek ve fonksiyonlarını tam olarak sergileyebildikleri, güven temelli ve hümanist değerlerin hâkim olduğu bir iş çevresini oluşturmayı ifade etmektedir (Akt: Kurtar, 2009:92).

Blanchard’a (1999) göre ruhsal liderlik günümüzün hızlı gelişen kurumlarındaki daha sevecen ve daha kapsamlı bir liderlik şeklidir. Liderlik ortaklığı konusunda yorum yaparken Blanchard (1999: 140), “*Liderlik sizin diğer insanlara yaptığınız bir şey değildir. O sizin insanlarla beraber yaptığınız bir şeydir.*” ifadesini kullanmaktadır. Ruhsal liderler, kurumların gerçek mal varlığının insan gücü olduğunu keşfetmişlerdir. İnsan gücünün farkına varmış olan liderler, rakamsal veriler doğru olsa da kararların yanlış olabileceği sonucuna daha kolay varırlar. Başka bir deyişle; sorunun çözümü insanları yönetmekle değil onları yetkilendirmekle ilgilidir. Ruhsal lider takipçilerinin kalplerini canlandırarak yaratıcılıklarını ve enerjilerini arttırır (Blanchard, 1999:32; Akt: Akar, 2010:55).

Bolman ve Deal (2001) ile Wheatley (2005) ‘ruhu’ liderlik için gerekli bir parça olarak tanımlamakta, “liderlik, ruhsal bir iştir” ifadesini kullanmaktadırlar. Çağımızdaki gibi zorlukların etrafı sardığı, bir kaos ortamının hakim olduğu durumlarda, insanların yollarını bulabilmeleri ve ‘güvenli bir biçimde’ amaçlarına ulaşabilmeleri için ruhsal liderlere ihtiyaç vardır. Wheatley’e (2005) göre ruhsal liderlik, güdüleyici bir faktör olarak *anlam, hizmet sunmaktan kaynaklanan keyif, cesaret, huzur, birbirine bağlılık* temalarıyla bir bütündür (Akt: Doherty, 2011: 24).

Fry’a (2003:694) göre ise, ruhsal liderlik öğrenen bir örgüt içinde işgörenlerin örgütsel vizyonu benimsemeleri, kültürü kabul etmeleri, değerleri taşımaları için gerekli ve önemlidir. Ruhsal liderlik ‘*bir fark yaratma, anlamlandırma [calling], anlaşılma ve takdir edilme [membership]*’ yoluyla ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek

*insanın kendisini ve başkalarını içten güdülemesi için gerekli değerleri, tutum ve davranışları kapsayıcı bir liderlik*’ türü olarak tanımlanmaktadır (Fry, 2003:694).

Liderler daha mükemmel ulaşabilmek için işgörenler ve diğer yöneticilerle birlikte çalışabilecekleri uygun bir iklim ve ortam oluşturmaya çalışırken liderlik görevlerini de paylaşmaktadırlar. Liderler, izleyenlerini güdülemek ve kişisel olarak ‘en mükemmel’ şekilde çaba göstermelerini sağlamak durumundadırlar. Ruhsal liderlik, izleyenlere yetki vererek, işi daha kolay benimsemelerini ve zorlukları “mükemmel ulaşmak için” özgürce kabul etmelerini sağlamaktadır (Fairholm, 1998:96). Zorluklar, işgörenler tarafından ‘motive edici, cesaretlendirici ve işe bağlayıcı’ şeklinde değerlendirilir; adanmışlık ve ‘kurum kimliğini benimseme’ yoluyla da amaçların gerçekleştirilmesi için ‘en iyi hizmet’ sunulmaya çalışılır.

Liderlikte ‘bireysel kahramanlığa’ yer yoktur. İşler ‘topluluğa’ dayandırılmalıdır, topluluk fikri ruhsal liderliği destekler. Ayrıca, Bolman ve Deal’e (2001) göre liderin kendini geliştirebilmesi için, kendi içindeki kötülöklere karşı durması ve onlarla mücadele etmesi de oldukça önemlidir. Neticede, ruhsal liderlik, kişileri ‘yazarlığa’<sup>7</sup> ulaştıracaktır (Bolman ve Deal, 1995:75). ‘Yazarlık’ ifadesi ile anlatılmak istenen şey, liderin ve izleyenlerinin iyi bir işin altına ‘imzalarını’ *birlikte* atmaları ve hem örgütün hem de kişilerin daha iyiye gidebilmeleri için o işi geride bırakmalarını, ‘övünmemeleridir’. Bolman ve Deal’a (1995) göre, yetkilendirilmiş işgörenler kendilerini işe daha fazla katarak, ‘bir görevi başarma duygusu’ da yaşayabileceklerdir.

‘*Ruhsal liderlik nedir? Ruhsal lider kimdir?*’ sorusuna ilişkin veriler genel olarak değerlendirildiğinde konuyla ilgili iki farklı yaklaşım olduğu görölmüştür: Ruhsal liderliği ‘dinsel kaynaklar ve örneklere’ dayandıran dinsel bakış açısı ve evrensel değerler ve anlam / amaç odaklı ele alan laik bakış açısı. Laik yaklaşımın esasında yer alan ruhsallık kavramı ‘birliktelik, ortak amaca inanma, işi anlamlı kılma, gönüllü katılım, içsel motivasyon, ruhsal doyum, hayatın amacı ve anlamı’ gibi bütünleştirici ve teknolojik refahın yarattığı ruhsal boşluğu dolduran ifadeler olarak anlaşılabilirken, dinsel bakış açısı ruhsallığı ‘Tanrı’yla kişiler arasındaki ‘bağın’ niteliği’ ve ‘inanca dayalı hareket etme’ olarak yorumlamaktadır. Laik yaklaşımda ruh,

<sup>7</sup> Bolman ve Deal (1995) ruhsal liderlikle ilgili olarak, Japon ve Amerikan yöneticilerinin olayları yönlendirmelerindeki farklı davranışlarını karşılaştırırken, ‘authorship’ kelimesini kullanır. Bu kelimenin karşılığı olarak ‘yazarlık’ tercih edilmiştir.



her insanın özünde yer alan ve ‘canlılık katan öz’ şeklinde yorumlanırken, dinsel ruhsal liderlik yaklaşımlarında, Blackaby ve Blackaby (2011) ve Sanders (2007) ruhu iki anlamda –Kutsal Ruh ve insanın özüne üflenen, Rab’den bir parça – kullanırken, Al Arkoubi (2008) ruh kelimesinin tanımına yer vermeden, liderliğin ruhsal boyutları üzerinde durmaktadır.

Al Arkoubi’ye (2008) göre liderin, insanlarla olan ilişkileri kadar, inancı ve karakteri sağlam olması da önemlidir. Sanders (2007), Blackaby ve Blackaby (2011) ve Al Arkoubi (2008) ‘liderin hizmetkâr olması, topluma ve insanlara hizmet etmesi gerektiği’, Tanrı ile ilişkinin ‘sağlam’ olması, tüm insanlığı ve yaratılanı sevme anlayışı noktalarında birleşmektedirler.

#### 4. 2. 2. Ruhsal Liderlerin Özellikleri

Ruhsal liderlik alanyazını tarandığında, ruhsal liderlik felsefesini ‘lafta’ değil ‘aksiyonda’ gerçekleştirebilen liderlerin belirli özelliklere sahip oldukları ile ilgili kaynaklara ulaşılmıştır. Araştırmacılar/yazarlar, kendi algılayışlarına ve inançlarına göre önemli gördükleri özellikleri ön plana çıkarmakta ve ruhsal liderlerin toplum tarafından ‘tanınır ve bilinir’ hale gelmesini kolaylaştırmaya çalışmaktadırlar.

Bu bağlamda, ruhsal liderliğe dinsel açıdan yaklaşan kaynaklarda yer alan lider özellikleri ile laik bakış açısıyla değerlendiren kaynaklarda yer alan lider özellikleri ayırım gözetmeksizin sunulacak ve konu bütüncül bir biçimde değerlendirilecektir.

Al Arkoubi’ye (2008) göre, ‘koruyucu, cesaretli ve güçlü’ olma özelliği yanında ‘hizmetkâr ve rehber’ olma rollerini yerine getirecek ruhsal bir liderin sahip olması gereken temel özellikler ve beceriler şunlar olmalıdır:

1. *Takva*: ‘[Kulun] Allah’a karşı sorumluluğunun farkında olması ve O’na karşı vazifelerinin bilincine varması’ (Beekun ve Badaoui, 1999:22; Akt: Al Arkoubi, 2008) anlamında kullanılan takva, liderin sahip olması gereken temel özelliklerden biridir. Al Arkoubi (2008), Hazreti Ebu Bekir’in halife seçildiğinde yaptığı ilk konuşmayı takvaya örnek olarak sunmaktadır:

Sizin en hayırlınız olmadığım halde, sizi idare etmek üzere seçildim. Ben ne bu makama gelmeyi asla istemedim, ne de başkası için bu makama gelmesi yönünde bir isteğim oldu. İyilik yaparsam bana yardım ediniz, itaat ediniz; kötülük yaparsam, beni doğrultunuz. Allaha ve Resülü'ne itaat ettiğim müddetçe, bana itaat edin! Şayet ben, Allah'a ve Resülü'ne isyan edersem, artık bana itaat etmek gibi bir mecburiyet yoktur.

Konuşma metninden de anlaşıldığı gibi, takva ve tevazu birbirini tamamlayan iki özellik olarak sıralanmaktadır. Ruhsal lider, 'lider olabilmek' için hırs göstermemeli, sorumluluğunun ve 'yüklendiği vazifenin' bilincinde olmalı, hatalarını kabul edebilmelidir. Kendisini, toplumdaki ayrı bir konumda görmemeli, onların görüş ve önerilerine saygı duymalıdır.

2. *Bilgi ve Hikmet:* Bilgi, okuma ve çok çalışma yoluyla kazanılabilir; ancak, hikmet yalnızca iç aydınlanma ve Allah'ı rehber edinme yoluyla kazanılabilecek bir cevherdir.
3. *Fedakârlık:* Allah'a ve yarattıklarına hizmet etmek isteyen bir lider fedakâr olmalıdır. Fedakârlık aynı zamanda 'derin' bir sevginin ve aşkın bir ifadesidir.
4. *Sözlerin ve davranışların uyumu:* Kur'an'da da belirtildiği gibi (61, 02 – 03)<sup>8</sup> yönetici veya lider konumunda bulunan kimseler söylediklerine ve davranışlarına dikkat göstermelidir. Kendilerinin 'yapmadığı şeyleri' başkalarından istemek, söz ve davranışların tutarsızlığına bir işaret olarak yorumlanacaktır. Liderler, - bir anlamda – 'özü – sözü bir olan', toplumdaki her kesimden insan için örnek olabilen kimseler olmak durumundadır.
5. *Ahlaki karakter:* İslam'da karakter; ahlak, toplum kuralları ve ruhsallığa dayalıdır. Lider, Allah'ın isimlerinde yer alan erdemleri yansıtabilmelidir. Yardımlaşma, tevazu, merhamet, şefkat, şükür, sevgi, cesaret, nezaket, sabır, bağışlama ve ümit bu erdemlere örnek gösterilebilir.

<sup>8</sup> 2. Ey inananlar, ne diye yapmayacağınız şeyi söylersiniz?

3. Allah katında en nefret edilen şey, yapmayacağınız şeyi söylemenizdir (Saf Suresi).

Sanders (2007) da kitabının altıncı bölümünün girişinde, Pavlus'un Timoteos'a Birinci Mektubundan yaptığı alıntıdan yola çıkarak, ruhsal liderde bulunması gereken sosyal, ahlaki ve zihinsel özellikleri sıralamaktadır.

(Pavlus'un Timoteos'a Birinci Mektubu'ndan, 3. Bap, 2 - 7)<sup>9,10</sup>

*İmdi, nazır olacak adam için gerektir ki, kusursuz, bir kadın kocası, temkinli, akıllı, intizam sahibi, misafirperver, öğretmeğe kabiliyetli, şaraba meyyal değil, vurucu değil; fakat mülayim, kavgacı değil, para sevmiyen, çocukları ve karıları tam itaat ettirip kendi evine iyi reislik eden bir adam olsun; ... kibirlenerek İblisin hükmüne düşmemesi için dinde müptedi olmaması, ve siteme ve İblisin tuzağına düşmemesi için dışarıda olanlar tarafından kendisine iyi şahadet edilmesi de lazımdır.*

*Sosyal özellikler:* Kilise içindeki ilişkiler açısından, kilise lideri her türlü ayıptan uzak olmalıdır. Suçlamalar yapılsa bile, hayatında ayıba, ithama dayanak olabilecek bir şey olmadığından amaca ulaşmayacaktır. Hasımları, iftira kampanyası, dedikodu ve laf taşımaya ile ilgili bir 'açık' bulamazlar. Kilise dışındaki ilişkiler bağlamında da, ruhsal lider 'iyi bilinir.' Hayatında zıtlıklar / tutarsızlıklar yoktur. 'Tutarsızlıklarla dolu bir hayatımız varsa, insanları İsa'nın yoluna ulaştırmayı bekleyemeyiz.' ifadesi Sanders'a (2007) göre iyi bir ruhsal lider olmanın dayanak noktası olarak düşünülebilir.

*Ahlaki özellikler:* İyi bir Hristiyan, ahlaki ilkelere göre yaşamalıdır. Tek eşe sadık kalmalıdır. Ruhsal lider[aynı zamanda] mutedil olmalı, alkol bağımlısı olmamalıdır. Sarhoş olmak 'düzensiz bir şahsi yaşantı' işaretidir. Sarhoşluk her yerde bir ayıptır, özellikle de bir Hristiyan için.

---

<sup>9</sup> "Now the overseer must be above reproach, the husband of but one wife, temperate, self-controlled, respectable, hospitable, able to teach, not given to drunkenness, not violent but gentle, not quarrelsome, not a lover of Money. He must manage his own family well and see that his children obey him with proper respect... He must not be a recent convert, or he may become conceited... He must also have a good reputation with outsiders. (Timothy I)"

<sup>10</sup> Türkçe Kitab-ı Mukaddes Tercümesi, Kitabı Mukaddes Şirketi İstanbul 2001; Yazım hatalarına dokunulmamış, aslına sadık kalınmıştır.

*Zihinsel özellikler:* Lider, karar vermeden önce temkinli olmalıdır. İyi düzenlenmiş bir yaşantı ancak iyi düzenlenmiş bir zihnin meyvesi olabilir. Liderin yaşantısı, Tanrı'nın düzenini ve güzelliğini yansıtmalıdır.

Aynı zamanda, ruhsal lider öğretmeye hazır olmalı ve öğretebilmelidir. Kendi içinde duyduğu coşkuyu, hazzı, lezzeti izleyenlerine ve etrafındakilere de duyurmaya çalışmalıdır. Öğretmek hazırlık, çalışma ve dua isteyen ve uzun zaman alabilen zor bir iştir. Bu noktada Samuel Brengle'in sözü dikkate şayandır (Sanders, 2007:54): “*Ey içimizdeki öğretmenler, nasıl iyi bir doktor hastaları okuyup dertlerine derman sunuyorsa, ‘kalpleri okumayı’ bilen liderler de insanların ihtiyaçlarına gerçeği sunarlar. İsa’daki ‘gerçeğin’ iyileştireceği nice ruh-hastalıkları vardır: açık ve gizli, akut veya kronik, yüzeysel veya derinlerde...*” Bu sözden hareketle, ‘kalpleri okuyabilme’ de ruhsal liderin özellikleri arasında sayılabilir.

Blackaby ve Blackaby’e (2011) göre, “*Ruhsal liderlik, insanları Tanrı’nın ‘yapılmasını istediklerine [uygun biçimde]’ harekete geçirmektir*” ve ruhsal liderliğin özünde var olan ve ruhsal liderin temel özellikleri olarak değerlendirilen 5 hakikat vardır (Akt: Pearson, 2012):

- a) Ruhsal liderin vazifesi, insanları buldukları yerden, Tanrı'nın ‘olmalarını arzu ettiği’ yere götürmektir. Tanrı'nın yapılmasını istediği şeylere göre hareket etmeyen kişiler, liderlik yapmıyorlardır. Liderler, bu işi ‘örnek olarak’ başaracaklardır.
- b) Ruhsal liderler Kutsal Ruh’a güvenirler. Ruhsal liderler, insanlarda ruhsal bir değişim sağlayamazlar. Ancak, Kutsal Ruh, ruhsal olarak insanları geliştirmek için kimi insanları kullanır.
- c) Ruhsal liderler yalnızca Tanrı’ya karşı sorumludurlar. Ruhsal liderlik bir sorumluluk şuuru gerektirir. Ruhsal liderler, yapmaları gerektiğini yapmayan izleyenlerini suçlamazlar, mazeret üretmezler.
- d) Ruhsal liderler tüm insanları etkileyebilirler; yalnızca ‘Tanrı’nın kullarını’ değil. Tanrı, yalnızca kilisede değildir, fabrikada ve hayatın başka alanlarında da görevdedir. Ruhsal liderlik gündelik hayatın her parçasında, tam ortasındadır. Burada kullanılan “Tanrı’nın kulları” ifadesi Hristiyanları ifade etmektedir.

- e) Ruhsal liderler, Tanrı'nın *yapılmasını istediği işler listesine* göre iş yaparlar. Etkili ruhsal liderliğin önündeki en büyük engel, insanları 'yalnızca' işlerinin peşinde koşturmamaları konusunda ikna edebilmektir. İnsanlar lider olduklarında, 'ne yapılması gerektiği konusunda' karar vermek zorunda oldukları hissine kapılırlar. Planlar yapıyor, vizyon belirliyorlar... sonra da dua edip, Tanrı'nın onlara katılmasını ve 'kutsamasını' diliyorlar... Ruhsal liderler böyle yapmaz!

Ruhsal liderin en önemli özelliği 'Tanrı'ya ve Kitab'a bağlılığıdır. Lider, oradaki ilkeler ışığında hareket etmelidir. "Çünkü, önemli olan, hem kendileri hem de organizasyonları / örgütleri için Tanrı'nın istekleridir. Onu iyi anlamaya çalışırlar öncelikle. [Anladıktan sonra da] insanları Tanrı'nın isteklerine çağırırlar (Akt: Pearson, 2012)."

Blackaby ve Blackaby (2011) davranışlarıyla insanlara örnek olma, Tanrı'yla bağlılığını koruma, dua etme, sorumluluk şuru taşıma ve 'maddi bir karşılık beklemeden' hizmet etmeyi de ruhsal liderin özellikleri arasında sayar. Ayrıca, olumlu tavırlar geliştirme, zamanı iyi değerlendirme, insanların dertlerini ve ihtiyaçlarını dinlemek için zaman tanzimi yapma, aileye önem verme, başarısızlıklardan yılmadan yeniden çalışmaya başlama, iyimser ve ümitvar olma gibi özellikleri de insanları 'Tanrı'nın yoluna ve Kitab'taki ilkelerine' uygun biçimde yönlendirmede sosyal ilişkiler ve etkililik boyutları açısından önemli görmektedir (Akt: Pearson, 2012).

Bu bilgiler ışığında, üç kaynakta geçen ruhsal lider özellikleri karşılaştırıldığında (Tablo 7), 'Yaratıcı'ya güven, tevazu, hizmetkarlık, örnek olma, insan yetiştirme, öğretme, adanmışlık, dua / tefekkür, güven verme, sorumluluk bilinci taşıma ve dürüstlük' özelliklerinin her üç kaynakta da geçmekte olduğu görülmüştür. 'Hikmet' ve 'birlik ve beraberlik, dayanışma, merhamet ve şefkat' ifadelerine yalnızca Al Arkoubi'de (2008); 'cesaret' ve 'mizah' ifadelerine de yalnızca Sanders'da (2007) rastlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, her iki din açısından ulaşılan kaynaklardaki özelliklerin pek çok ortak yönü olduğu söylenebilir. 'Yaratıcı', 'adanmışlık', 'örnek olma', 'dua', 'hizmetkarlık', 'tevazu', 'söz ve davranışın uyumu' ve 'insan yetiştirme' her üç kaynakta da vurgulanan özelliklerdir.

**Tablo 7.** Dinsel bakış açısına göre ruhsal lider özellikleri

<b>Lider Özelliği</b>	<b>Blackaby &amp; Blackaby (2011)</b>	<b>Sanders (2007)</b>	<b>Al Arkoubi (2008)</b>
Takva, Yararatıcı'ya güven	X	X	X
Hikmet			X
Tevazu	X	X	X
Hizmetkârlık	X	X	X
Fedakârlık	X		X
Söz ve davranış uyumu, disiplin	X	X	X
Merhamet ve şefkat			X
Örnek olma	X	X	X
Birlik ve beraberlik, dayanışma			X
Yaratıcı'nın yoluna yöneltme	X	X	
Öğretme, insan yetiştirme	X	X	X
Adanmışlık	X	X	X
Mizah		X	
Yönetim becerisi		X	
Dua, tefekkür	X	X	X
Cesaret		X	
Güven verme	X	X	X
Sorumluluk bilinci	X	X	X
Vizyon	X		
Dürüstlük	X	X	X
Yanlışlarını kabul etme	X		X
İnsanları dinleme, zaman ayırma	X	X	X

Ruhsal liderliği ‘daha bütünleştirici bir çerçeve’ olarak ele alan laik ruhsal liderlik yaklaşımının yer aldığı kaynaklar da ruhsal liderin özelliklerine yer vermektedir. Ulaşılan kaynaklarda ruhsal liderin özelliklerinin, dinsel bakış açısı taşıyan kaynaklarda geçen ifadelerle oldukça benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Marquette’e (2011) göre ruhsal liderler izleyenlerine hem bireysel olarak hem de bir ‘topluluk’ olarak daha iyi olmaları konusunda ilham verir. Hem yetişkinlere hem de kendisinden küçük yaştaki insanlar için ‘rol model’ olurlar; yalan söylemezler, ‘çalıp-çırpmazlar’ ve insanların dertlerini içtenlikle dinler, gerektiğinde tavsiyelerde ve yönlendirmelerde bulunurlar. Marquette (2011) ruhsal liderlerin özelliklerini bütünlük, güç, güven ve sevgi olarak sıralamaktadır. Dinsel liderlikle de ilişkili olarak değerlendirdiği bu özelliklerde vurgulanan nokta, ruhsal liderin izleyenlerine olan yakınlığı ve samimiyetidir. İzleyenler lideri ‘her zaman destek olabilecek biri’, ‘özü – sözü bir’ ve ‘güvenilebilecek biri’ olarak algılamalıdır.

Ghasemi (2009:3) de ‘Ruhsal Liderlik Yoluyla Örgütlerde Ruhsal Sisteme Doğru’ başlıklı çalışmasının ‘Ruhsal Liderlik Modelleri’ kısmında ruhsal liderliğin uygulanabilmesi için liderlerin sahip olması gereken özellikleri sıralamaktadır. Ruhsal liderler doğru sözlü, güvenilir, empati yapabilen, nazik / kibar ve ahlaklı olmalıdır; aksi takdirde ruhsal liderliğin uygulanması mümkün değildir.

Nuur-Kersten (2004) ruhsallığı ve liderliği tanımladıktan sonra ‘ruhsal lider’ tanımlaması yapmakta, ardından ruhsal liderlerin genel özelliklerini de kapsayıcı bir ‘ruhsal-temelli’ liderlik tanımlaması sunmaktadır:

Sonuç olarak, ruhsal-temelli liderliğin “*ruhsal liderlerin örgütle ve izleyenleriyle uyum içinde ruhsal bir hayat anlayışını araçlara (süreçler, uygulamalar, metodlar, etkinlikler, programlar vb.) ve davranışlara dönüştürmeye çalışan, bu vizyonu öne çıkaran ve hem örgütün hem de paydaşlarının gelişimlerine ve öğrenmelerine katkıda bulunmayı amaçlayan bir liderlik biçemi*” olduğunu söyleyebiliriz (s.34).

Nuur-Kersten'e (2004:35) göre liderin de bir insan olduğunu, her insan gibi farklı yapıda yaratıldığını, belirli inançlara bağlı bulunduğunu ve hayata bakış açısı ve hayata yüklediği anlamın farklı olduğu dikkate alınmalıdır. Bu durumda, liderlerin de ruhsallığı anlama ve yaşamlarına uygulamaları farklılık gösterecektir. Ruhsal liderler, bütün liderlerde olduğu gibi, özgüven sahibi olmalıdırlar. Tutumlarının, karizmalarının ve öğrettiklerini / savunduğu değerleri 'yaşamalarının' da önemi büyüktür. Erdem, bilgi, 'işin nasıl yapılacağını bilmek' ve tecrübe sahibi olmak ruhsal-temelli liderlikte işin bir yarısıyken diğer yarısında inanç, güven ve tevazu olmalıdır.

Law'a (2008:22) göre; Ruhsal liderlik, Hizmetkâr liderlik ve Otantik liderlik kuramlarından büyük destek görmektedir. Bu kuramlar 'değer-merkezli olma', farkındalık, şeffaflık, adanmışlık, hizmet odaklı düşünme gibi ortak noktaları paylaşmaktadırlar. Ruhsal liderlik, Covey'in tanımına göre, "...insanların davranışlarını kontrol etmekten ziyade onların ruhlarını etkilemektir." Daha açık ifade edilecek olursa kişilerin ruhları etkilenebilirse, davranışları ve tavırları da değişecektir. (Law, 2008:22), *işgörenlerin ruhlarını etkileyebilecek* ruhsal liderlerin genel özellikleri de şu şekilde sıralar:

- Ruhsal liderler, kendilerini aşmaya odaklıdırlar, değişime de içten-dışa doğru bir yaklaşım izlerler.
- İçten motive olmuşlardır.
- Pozitif ilkelere ve değerlere sahiptirler, inanırlar ve uygun davranırlar.
- Daha yüksek bir amaç taşırlar ve onu izlerler.
- Kendilerinin nasıl bir bütünü bir parçasını oluşturduklarının, evren ve çevrelerindeki diğer varlıklarla ilişkili olduklarının farkındadırlar.

Yapılan alanyazın taraması sonucunda, ruhsal liderlerin özelliklerine ilişkin şu ortak noktalara ulaşılmıştır (De Pree,1992; Covey, 1990; Akt: Kurtar, 2009: 83; Fairholm, 1996, Kesken ve Ayyıldız., 2005; Fry, 2003):

- Ortak 'anlam' ve "değer" yaratma
- Sevgi duyma
- Vizyon oluşturma
- İçsel motivasyon
- Yetki verme
- İzleyenleri ve kendisi için eğitim ve gelişim olanakları sağlama



- Öncezilere önem verme ve risk alma
- Kendisini ve işgörenlerin ruhsallıklarını destekleme ve geliştirme imkanları sunma
- Çalışanlarına ve işletmeye hizmet etmek için duyulan derin istek
- Dönüşüme duyulan istek
- Hizmetkâr liderlik

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, onlar için anlam yaratmak ve en iyisini istemek ‘sevgi’ olarak tanımlanabilmektedir. Marcic’e (1997) göre; ‘Ruhsal gücün kaynağı; politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır.’ Ruhsal liderler bu güç ışığında hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarının beklentilerine yanıt vermeye gayret ederler. Ruhsal liderliğin itici unsuru olan hizmetkâr liderlik; sosyal pazarlama anlayışının öneminin artmasına paralel olarak çalışanlara en iyi hizmetin sunulması ihtiyacını eyleme dönüştüren liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1998; Blanchard, 1999; Adair, 2002; Akt: Kurtar, 2009:83).

Ruhsal lider sahip olduğu etkileme gücüne, ele geçirdiği yetkilere ve izleyenlerin güvenine dayanarak ‘büyüklük taslayan’ ve çevresindeki insanları dışlayan ve önemsiz gören bir yapıda değildir. O, Akar’a (2010:7) göre, tevazu sahibi, cömert ve hoşgörülü bir dosttur. Kendini herkes gibi ‘kurumun bir üyesi’ olarak kabul eden bir yöneticidir. Ruhsal liderin kendisi diğer üyelerden farklı ve ‘üst konumda’ biri değil, onların arasında birisidir.

#### **4. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Ruhsal liderlikle ilişkili temel kavramlar nelerdir?” biçiminde düzenlemiştir. Alanyazın taraması neticesinde elde edilen veriler, alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

Bu bölümde, alanyazın taraması neticesinde elde edilen çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan ve ruhsal liderliğin anlaşılabilmesi açısından önem taşıyan *ruh*, *ruhsallık*,

*ruhsallık ve din kavramlarının karşılaştırılması, işyeri ruhsallığı ve içsel motivasyon* gibi bazı temel kavramlara alt başlıklar halinde yer verilecektir.

#### 4.3.1. Ruh

Ruh, insan ürünü olmayan, insan ve hayvanların özünü oluşturan en temel bir canlı parçayı ifade etmek için kullanılan soyut bir kavramdır. Ruh kelimesi “ruh, canlılık, cesaret ve nefes” anlamlarına gelen *esprit* (Eski Fransızca) ve *spiritus* (Latince) kelimelerinden gelir (Spirit, 2011); ‘canlıların hayatta kalması için gerekli olan güç’ olarak tanımlanır. Yani, “ruh” canlılığın temel ögesi ve doğasıdır.

Batı dillerinde ‘ruh’ karşılığı olarak kullanılan ‘*soul*’ ve ‘*spirit*’ kelimeleri çoğu zaman birbiri yerine kullanılabilir. Hristiyanlıkla ilgili metinlerde her iki kelime de kullanılmasına rağmen, aradaki nüansı da görmek gerekir (Soul – Spirit, 2011). Ruh (soul) daha çok “Bireyin temel inancı, o inanç ile ilgili ritüelleri, kısıtlayıcı ve/ya yol gösterici bir takım ilkeleri ve değerleri tanımlayan kimlik duygusu ve ‘can’” anlamlarında kullanılırken; ‘Spirit’, “sevinç ve başkalarıyla bir olabilme duygusu” anlamlarıyla “takım ruhu, millet ruhu, birlik ruhu” gibi ifadelerle de kullanılabilir.

Mitroff ve Denton'a (1999:5) göre 'soul' kelimesi insanın farklı ve ayrı parçalarını birleştiren... 'insanı insan yapan bir güçtür.' Benefiel (2005:9) ise 'soul' kelimesini "... insanın içindeki ruhsallığın canlı bir tezahürü..." karşılığı olarak 'spirit' kelimesi ile eş anlamda kullanmaktadır (Akt: Crumpton, 2011:2).

Ruh, soyut bir kavram olduğundan, alanyazın araştırması sırasında araştırmacıların farklı tanımlamalar yaptıkları görülmüştür (Tablo 8).

Fairholm'a (1996) göre 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. Jaffe (t. y.) ruhu “daha derinde yaşayan, enerji ve zekânın saklandığı, kişiyi, topluluğu ve/ya toplumu canlı tutan bir iç kaynakla olan bağlantı” olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan ruh, istenilen amaçlara

ulaşabilmek için örgütlerin bir parçası olan insanlara saygı duyacak ve onların refahını artıracak şekilde, derindeki gençleştirici kapasiteye giden yolu temsil eder.

**Tablo 8.** Ruh tanımları

<b>Ruh tanımı</b>	<b><i>Kimin yaptığı</i></b>
Her şeyin başlangıcı	<i>Plotinus</i>
Hayatımızın yıldızı	<i>William Wordsworth</i>
Rüyaları gören parçanız	<i>John Nance Garner</i>
Yaşam ruhunu özü	<i>Hildegard de Bingen</i>
Işık ve hareket kaynağı	<i>Dame Julian</i>
Hayal dünyasının giriş kapısı	<i>Marsilio Ficino</i>
Hayatın ilk / temel ilkesi	<i>Thomas Aquinas</i>
Coşku ve ilham kaynağı	<i>Carl Jung</i>
İçimizdeki sesimiz	<i>Albert Schweitzer</i>
Değişim ve dönüşümlerin kaynağı	<i>Plato</i>
Özünüz, esasınız, kim olduğunuz	<i>Deepak Chopra</i>

(Bellingham ve Meek, 2001:vii, Chopra, August 4, 2011)

Mitroff ve Denton (1999:83) ise ruhu “insanın kendisi, çevresindeki diğer insanlar ve tüm evrenle olan bağ” şeklinde tanımlamakta ve var olan her şeyin birbiriyle ilişki içinde olduğunu, her şeyin bir amacı bulunduğunu belirtmektedir (Akt: Kinjerski ve Skrypnek, 2004:28).

Mevlana, Mesnevi’sinde, ruhu sıradan insanlara anlatmak için analogilerden ve tezatlardan yararlanır. Çünkü Mevlana’ya göre “Her şey zıddıyla daha kolay anlaşılır.” Anlam, şekille ilişkilendirildiğinde, ruh da bedenle karşılaştırıldığında daha net ve açık

biçimde anlaşılması mümkün olacaktır. Chittick (1984:28) onun ruhun anlaşılması için kullandığı örnekleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Beden ruh aracılığıyla hareket eder; fakat ruhu göremezsiniz. Vücudun hareketlerine bakın, ruhu bileceksiniz!
- Zavallı bedenimiz, ruh kıpırdayana dek, yerinden kıpırdamayacaktır. At hareket edinceye kadar, eyerin durduğu yer değişmez.
- Bilesiniz ki, ruh okyanus enginliğindedir; beden ise onun yüzeyindeki köpükler mesabesindedir.
- Ruh, bir şahin gibidir; beden ise onun ayağındaki prangadır.
- Beden, cazibesi ve güzelliğiyle övünür; ruh ise ihtişamını, kantlarını ve tüylerini saklar.

Mevlana'ya göre, insanın asıl varlığı ve mahiyeti ruhtur. İnsanın ruhu bedeninden kurtulmalıdır, ancak bu düşüncede hem beden hem de ruhun gerekli unsurlar olduğunda şüphe yoktur. Beden, ruhun bu dünyada 'yansıma' alanıdır (Chittick, 1984:29).

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 ve onun his, idrak ve hareketinin temel unsuru olarak tanımlanmakta, öldükten sonra kişinin varlığını sürdüren kısmı olarak ele alınmaktadır.

10. yüzyılda yazılan, matematikten müziğe, felsefeden gökbilimine ve sihirden aşka kadar pek çok konuyu şiirsel bir dille inceleyen ve '*aklın rehberliğinde, kalbi arındırma ve insanı yükseltme*' amacı taşıyan 'bir eserler topluluğu' olan (Kahraman, 2012) *İhvan-ı Safa*'da insan ve onun doğasına ilişkin olarak üç görüş ileri sürülmektedir. Birinci görüşe göre, insan, bildiğimiz et, kan, kemik gibi maddi öğelerden oluşmaktadır. İkincisine göre, insan ruh ve bedenden meydana gelen dual bir varlıktır ve düalistler bu görüşü benimsemişlerdir. Üçüncü görüşe göre ise, beden insan için bir elbise veya kılıftan başka bir şey değildir. Onun gerçek tarafı, sadece ruhudur ve bu görüşü savunanlar da spiritualistlerdir (Şahin, 2001, Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009:175, Kurtar, 2009:74).

### 4.3.2. Ruhsallık

Spiritüalizm / Ruhsallık terimi Latince “ruh” anlamına gelen “spiritus” sözcüğünün sıfatı “*spiritualis*” sözcüğünden türetilmiş olup “ruhçuluk” anlamında kullanılmaktadır. Türkçe’de ‘inselcilik’ olarak da adlandırılmaktadır (Kurtar, 2009). Agnes (2010), ruhsallık, kelimesinin tarihi süreç içerisinde yaşadığı anlam değişimlerine değinmekte ve bugünkü ‘anlaşılmazlığı’ açıklamaya çalışmaktadır. Agnes’in (2010) aktardığına göre, on dokuzuncu yüzyılın sonlarına dek ‘seçkin bir Hristiyanlık terimi’ olarak kullanılan ‘ruhsallık’, Aziz Paul’un Yunanca *pneumatikos*’tan ürettiği bir kelimedir. *Pneumatikos* kelimesi ‘aşkın olanla bağlantılı olan herşeyi’ karşılayan bir kelimedir. Paul’un antropolojisine göre, ruhsallık ‘*insaniyetin en derin boyutuydu.*’ Kilise yapılanmasında ve din anlayışlarında yaşanan gelişmeler neticesinde de Hristiyanların ruhsallık kavramına yüklediği anlamlar farklılaşmıştır (Agnes, 2010:5).

Alanyazında liderlik tanımlarının çok farklı ve çeşitlik olması gibi, ruhsallığın da farklı tanımları mevcuttur. Ruhsallık kelimesi kişiden kişiye değişen nitelikte, subjektif oluşu nedeniyle, farklı dinsel geleneklerden ve inanç sistemlerinden gelen insanlar tarafından farklı yorumlanan ve anlaşılan bir kelime olmuştur. Bu farklı tanımlamalara bakıldığında Spilka’nın (1993:1) “*bilinmezliği tutkuyla kucaklayan bir belirsizlik*” (Akt: Zinnbauer ve diğerleri, 1997) tanımlaması doğrulanmış gözükmektedir.

Ruhsallık kavramı, tek bir otoritenin geliştireceği bir tanımla sınırlandırılmamaktadır (Narayannasamy, 1999). Çünkü bu kavram, bireyin yorumuna açıktır ve birey onu kendi algılarıyla tanımlamaktadır. Hemen her araştırmacı tanım geliştirmiş, kendi düşünce sistematığı içinde kavramı şekillendirmiştir denilebilir. Bu yönüyle ‘*Ruhsallık da liderlik gibi kesin olarak tanımlanması zor bir kelimedir. Belki de, ruhsallık ve liderlik kelimeleri dilimizde bulabileceğiniz en belirsiz/ karmaşık iki kelimedir* (Palmer, 1998:201; Akt: Crumpton, 2011:2).’

Alanyazında karşılaşılan farklı ruhsallık tanımları tablo şeklinde özetlenebilir (Tablo 9).

**Tablo 9.** Ruhsallık tanımları

<b>Tanım</b>	<b>Yazar - Yıl</b>
Bireyin yaşam prensibi ya da temeli	Clark ve diğ. (1991)
Sır, büyük güç, Tanrı ya da evren ile bağlantı hissi ve yaşam ilişkisi	Reed (1992)
Dürüstlük, denge, güven, açık iletişim, sadakat, uyum, misyon ve işbirliği kavramlarını birleştiren güç...	Laabs (1995)
Aşkın olanla bir inanç ilişkisi	Beazley (1997)
Metafizik dünyayla ilişki kurma aracımız	Marcic (1997)
Radikal doğruların ve en son değerlerin açıklanması	Legere (1984), Cowley (1997)
Hayat veren bir güç, daha yüce değerler ve ahlak içeren iç dünyamızla aramızdaki samimi ilişkili	Fairholm (1998)
Bütünlüğü tecrübe etme	Kruger ve Hanson (1999)
Yüce olanla bağlantı, Ona inanma	Neal ve Perez (2000)
Kendi içinde ve diğerleri için de bağlılık	Reed (1992), Sherwood (2000)
Dine bakılmaksızın, her kişinin yaşayabileceği anlam ve doyum arama yolculuğu	Krishnakumar ve Neck (2002)

(Narayanasamy,1999; Ellis, 2002)

Palmer'e (1998) göre ruhsallık "...*kalbimizin hayatın büyüklüğüne bağlı olma özlemine – aşkı canlandıran ve çalışmaya hayat katan bu özlemi – karşıladığımız farklı yollardır.*" Kişisel bir değer ve kişilerin rahatlık, mutluluk, ruh sağlığı ve iç huzur aradıkları bir iç yolculuktur (Chafer, 1981; Stokley, 2002; Unterrainer, Ladenhauf, Moazed, Wallner-Liebmann, and Fink, 2010; Willard, 1988; Akt: Banke, Maldonado ve Lacey, 2011:6).

Covey (1989) ruhsallığı "*belli değerlere bağlılık*" olarak tanımlarken Solomon ve Hunter'a (2002) göre ruhsallık kişiye kendisi ve '*ötele*' arasında bir bağ sunmasının yanı sıra düşünceleri ve hareketlerini de etkileyen bir unsurdur. (Akt: Banke,

Maldonado ve Lacey, 2011:6). Fain (2005:93) de ruhsallığı ‘*her şeyle birlikte bir olma duygusu*’ olarak tarif etmektedir. Bu tarifine çevremizdeki her şeyle uyum içinde olmayı ve dünyada huzur ve barış içinde yaşamayı da katmaktadır.

Legere’e (1984) göre ruhsallık “...bir şeylere anlam yükleme girişimi, insanlığın kendisini gerçek manasıyla anlayabileceği bir bağlamdır. Bu bağlamla insan, tefekkür ve eylemleriyle kendi varlığının anlamını bulma arayışındadır.” Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf ve Saunders (1988) de insanın kendisine, başkalarına, doğaya ve hayata karşı saygısı gibi ‘*aşkın yönlerini*’ bilmesini ruhsallık olarak görmektedir (Akt: Malik ve Naeem, 2010: 1238). Alanyazındaki ruhsallık tanımlarını değerlendiren Schmit ve Allshied’e (1991) göre, tanımlar üç kategoride ele alınabilir: *Kişisel iç deneyim, değerler ve davranışlar* (Akt: Abdullah, İsmail ve Alzaidiyeen, 2009).

Krishnakumar ve Neck (2002) de, iş yaşamında ruhsallık kavramını tanımlayabilmek için çeşitli yaklaşımların var olduğunu belirttikten sonra, ruhsallık tanımlarına yer vermektedir. Bir tanıma göre ruhsallık, bireyin kendisini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması iken, başka bir tanıma göre; insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir. Ruhsallığın tanımlanmasındaki farklılıklar (Tablo 10) bizleri korkutmamalı, tam tersine, tanımlardaki bu çeşitlilikten yararlanılarak örgüt bünyesine nasıl entegre edileceği üzerine odaklanılmalıdır (Krishnakumar ve Neck, 2002).

Ruhsallığın tüm bu tanımlarına bakıldığında, ruhsallığın daha çok kişinin algısına göre değişen nitelikteki özel durumlara bağlı olarak değişiklik gösterebilen ve üzerinde fikir birliğine varılamayacak bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Karakaş, 2010:8).

Ruhsallık; kültürüne, inanç ve değerlerine bağlı olan insanlar için önemli bir gereksinim ve uygulamadır; aynı zamanda iç huzurun ve iç barışın kazanılmasında da etkilidir. Boyun eğme ve ümitsizliğin tam tersine, sorunlarla baş etmek için pozitif ve aktif bir yoldur. Özellikle, mevcut durumun değiştirilemediği ya da sorunların çözülemediği durumlarda yararlı ve gereklidir. Ruhsal gereksinimlerini karşılayan insan yaşam deneyimlerinde kendini güçlü hisseder. Bu durumda, ruhsallığın bileşenleri “*yaşamın amacı, anlamı ve vizyonudur*” (Koenig, George, Titus ve Meador, 2004).

**Tablo 10.** Ruhsallık tanımlarında geçen farklı ifadeler listesi

Kendini gerçekleştirme	Tutkular	Barış / Huzur
Kendini doyurma	Duygular	Hakikat
Öz-farkındalık	Kalp / Gönül	Özgürlük
Kendini bilme	Yaşama Gücü	Adalet
Kendini keşfetme	Enerji	İlişki içinde olma
Bütünlük	Canlılık	Bağımlılık
Holizm	Hayat	İşbirliği
Bütünleşme	İçsel motivasyon	Topluluk
Bütünlük	Erdem	Ekip çalışması
Özgünlük	Bilgelik	
Denge	Muhakeme gücü	
Uyum	Cesaret	
Anlam	Yaratıcılık	
Amaç	Ahlâk	
Hisler	Değerler	

(Hicks, 2002:387)

İnsanın yaşamındaki olaylar, çevresindeki kişilerle ilişkiler ve yaptıklarında bir ‘anamlılık’ sorgulaması yapması gereklidir. Denilebilir ki ruhsallık, Wright’ın (1998) da belirttiği gibi, insan yaşamına bir “*anlam*” katmak için yardımcı bir olgudur. Ruhsallık, özellikle insanın karşılaştığı büyük sorun ve sıkıntılar dolayısıyla, yaşamının anlamını kaybettiği durumlarda, yaşamın anlamının yeniden kazandırılması için destek olabilecek bir düşünce ve davranış yöntemidir (Akt: Kurtar, 2009:77). Güven, umut, sevgi, doğruluk, anlam, amaç ve bağışlayıcılık gibi ruhsal gereksinimler kişinin içinde bulunduğu sorunlarda en az etkilenmiş olarak çıkması açısından önemlidir.

Fry’a (2003) göre ise ruhsallık bir insanın hayatındaki iki temel unsuru içermektedir:

- a) Benliğin aşılması, anlam ve kader duygusunun gelişmesi



- b) Kişinin eylem ve davranışlarının, ekonomik yararları ve kendini gerçekleştirilmekten öte bir anlamı ve değeri olduğuna ilişkin inanç

Fry'a (2003) göre anlam duygusu ve daha yüce bir amaç peşinde koşma vizyon, adanmışlık (merhamet, nezaket, birlik, empati, dürüstlük, sabır, cesaret, güven ve tevazu) ve umut / inanç (tahammül, sebat gösterme ve ödül beklentisi) gibi belli değerlerin gelişimini de desteklemektedir. Kriger ve Hanson (1999) da çağdaş örgütlerde ruhsallığın yerleştirilebilmesi ve geliştirilebilmesi için benzer bir 'ruhsal değerler listesi' – dürüstlük / güvenilirlik, merhamet, şefkat, hizmet etme, şükretme, huzur – önermektedir (Akt: Freeman, 2011: 121).

Ruhsallık, temel anlamda bireyin yaşamında değer, amaç ve anlam aramasıyla ilgilidir. Cervantes ve Ramirez ruhsallığın tanımına, evrendeki bütünlük ve uyumu araştırma fikrini de eklemişlerdir (Özdoğan, 2005:140). Alanyazında birbirinden farklı tanımlar mevcuttur; ancak yaygın olarak kullanılan anlamıyla ruhsallık, dini bir bağlılığın ötesinde herhangi bir tanrısal inanç olmadan yaşamın anlamı, amacı, iç huzur için çaba sarf etme ve anlam arama olarak tanımlanabilir.

Farklı tanımlamaları ve algılamaları değerlendiren Krishnakumar ve Neck (2002: 154) ise insanların ruhsallık algılarını bakış açılarına göre üç başlık altında kategorize etmektedir: *İçsel bakış açısı*, *dinsel bakış açısı* ve *varoluşçu bakış açısı*.

***İçsel bakış açısı.*** Bu bakış açısına göre, ruhsallık kişinin içinden gelen / kaynaklanan bir kavram veya ilkeler bütünüdür. Guillory'nin (2000:3) "daha içerideki bilincimiz" ve "programlanmış değerlerimiz ve inançlarımızın ötesinden var olan" diye ifade ettiği ruhsallık tanımlaması bu bakış açısı içinde ele alınmalıdır. Guillory (2000) ile benzer bir tanımlama da Brandt (1996) tarafından yapılmıştır (Akt: Litzsey, 2006:9): "Ruhsallığın amacı evrensel değerlerin daha iyi bilinmesine, bireyin daha iyi yaşamasına ve daha çok zevk alarak çalışmasına yardımcı olmaktır." Ruhsallığı, bu bakış açısıyla ele alan tanımlamaların en belirgin özelliği ruhsallığın din kurallarının da ötesinde bir gerçeği ifade etmesidir (Graber, 2001; Guillory, 2000). Graber'in (2001) de belirttiği gibi "... ruhsallık dinin resmi ve törensel çağrışımlarından uzaktır. O hiçbir mezhebe, dine ait bir kavram değildir... Ruhsallık, dini ne olursa olsun herkesin çıkabileceği bir iç anlam ve doyum arayışıdır (s.40)." Bu bakış açısı daha çok 'içten

*gelen bir güç*' üzerinde dursa da, kişinin işi ve çevresindeki diğer insanlarla 'ilişki içinde olma duygusunu' da içermektedir (Akt: Litzsey, 2006:9-10).

***Dinsel bakış açısı.*** Bu bakış açısı özellikle dini temel alır ve dinsel referanslarla ruhsallığı açıklar. Hristiyanlar'a göre ruhsallık 'bir çağrıdır / a call for work'. Naylor ve diğerleri (1996:38) de bu açıdan ruhsallığı "... *ilahi bir lütuf, yüce bir celpname ve bir hizmet çağrısı*" olarak tanımlamaktadır. Hindular da ruhsallığı "iş en üst derecede kendini adayarak yapmak" olarak görmektedirler. Hindu inancına göre, en önemli ilkelerden birisi amaca ulaşmak için çaba göstermektir; yapılan çalışmanın neticesini verecek olan Tanrı'dır. Budistler'de zor iş ve o işe adama düzeyi, kişinin ve bir bütün olarak kurumun hayatını şekillendiren araçlar olarak ele alınmaktadır (Akt: Krishnakumar ve Neck, 2002:155). İslam'ın bu konuya yaklaşımı bağlılık üzerine yoğunlaşmıştır. İşbirliği, ortak hareket etme ve istişare önemlidir. Bu mekanizmaların amacı yanlışlıkları ve eksiklikleri azaltmaktır (Yousef, 2000). Taoizm ve Konfüçyanizm gibi diğer dinlerde de 'birlikte olma' ve 'evrendeki varlıklarla ilişkili olmaya' dayalı ruhsallık anlayışları mevcuttur.

***Varoluşçu bakış açıları:*** "Bu tanımlar belki de yaptığımız işte ve hayatımızda 'bir anlam arayışı' ve benzeri kavramlarla en fazla ilgisi olan tanımlardır (Neck ve Millimann, 1994)." Varoluşçu bakış açısında, bazı sorular önemlidir.

Neden bu işi yapıyorum?

Yaptığım işin benim için anlamı nedir?

Bu iş beni nereye götürüyor?

Benim burada olmamın veya bu örgütün varlığının bir nedeni var mı?

Tarih boyunca ruhsallık, geleneksel olarak din ve dindarlık araştırmalarına havale edilen ve ampirik çalışmalara uygun olmadığı düşünülen bir konu olmuştur. Ancak, son zamanlarda yapılan çalışmalar (Kelly, 1995; Krippner ve Welsh, 1992; Lawlis, 1996; Richards ve Bergin, 1997; Scotton, Chinen ve Battista, 1996; Shafranske, 1996) ruhsallığın ampirik çalışmalara/araştırmalara konu edilebileceğini ve insanlar için çok önemli bir konu olduğunu göstermiştir (Akt: MacDonald, 2000:154).

#### 4. 3. 2. 1. *Ruhsallık ve Din Kavramlarının Karşılaştırılması*

Genellikle aynı anlama geldikleri düşünülen ‘din’ ve ‘ruhsallık’ kelimeleri bu çalışma kapsamında üzerinde ayrıca durulması gereken kelimelerdir. Wolf (2004:23) da bu iki ifadenin eş anlamlı olmadıklarını belirtir. Pek çok araştırmacı din ve ruhsallık kelimelerinin farklı kavramlar için kullanılması gerektiğinde hemfikirdir. Bir kısım insanlar kendilerini ‘ruhsal’ olarak tanımlarken ‘dindar’ olmadıklarını ifade ederler (Betzking, 2011). Aralarındaki ilişkinin açıklanması yararlı olacaktır.

Din, aynı inançları, gelenekleri, ibadetleri, yasaları ve dini ritüelleri paylaşan bireyleri bir araya getiren sosyal bir kurum olarak kabul edilir. Din (*religion*) kelimesinin kaynağı Latincedeki “religio” kelimesidir. Bu kelime “bağlantı” veya “tanrısal varlık” ya da “tanrı” ile ilişkilendirilmesi anlamındaki “tie-up: bağlantı, rabıta” kelimesi ile açıklanır (Koenig ve diğ.,2004).

Zinnbauer ve diğerleri (1997) *dindarlık* ve *ruhsallık* kavramlarına farklı araştırmacıların bakış açılarından örnekler vermekte ve tanımlamaların öznelliğine işaret etmektedirler. Dindarlık, “*belli kurumsallaşmış inançlar ve doktrinlere bağlılık* (Vaughan, 1991)”, “*...yüce ve insanüstü bir gücün kontrolündeki inançlar sistemi ve yüce güce yönelme / ibadet etme uygulamaları ve diğer uygulamalar / ritüeller* (Argyle ve Beit-Hallahmi, 1975: 1)” ve “*ilahi ve yüce güç olarak neyi görürlerse görsünler, bireylerin o güce karşı sahip olduğu duygular, hareketler ve yalnız kaldıklarında yaşadıkları deneyimler*” (James 1902/1961:42) olarak tanımlanmaktadır. Ruhsallık da “*Tanrı’nın kendisiyle ilişkili olma çağrısına insanların verdiği cevap*” (Benner 1989: 20), “*kutsal olana ilişkin öznel bir deneyim*” (Vaughan 1991: 105), “*insanın şefkatle, sevgiyle ve yüce amaçlarla ilgili beşerî kapasitesinin enginliği*” (Tart, 1993) gibi farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Akt: Zinnbauer ve diğ. 1997:550).

Ruhsallık, kişinin hayatın anlamını araması ve bu anlamda kendi varlığını sorgulamasıdır. Bu ruhsal sorgulama insanın, bilerek ve isteyerek, kendi potansiyelini, nihai gücünü ve yüksek bir güç ya da varlıkla ilişkisini keşfetme çabasıdır ve bu güç Tanrısal olmak zorunda değildir. Din belirli bir inanç geleneği ve onun öğretileri ile ilgilidir, fakat ruhsallık ise, kişinin kendisine ve etrafındakilere mutluluk getiren sevgi,

tutku, sabır, hoşgörü, memnuniyet ve sorumluluk duygusu gibi insanın ruhunda var olan niteliklerle alakalıdır (Bolman ve Deal, 1995; Akt: Akar, 2010:70).

Malik ve Naeem'in (2010) de belirttiği gibi, geleneksel olarak ruhsallık konusu psikoloji, din bilimleri ve sosyoloji çalışmalarına konu edilmiştir. Çalışmalar incelendiğinde 'ruhsallık ve din' ile ilgili çalışmalarda iki görüşün hâkim olduğu görülecektir:

- a) Ruhsallık dinin bir parçasıdır ve bu konuda herhangi bir çalışma yapıldığında ayrıma gidilmemelidir. Bu kavramlar birbiriyle yakın ilişkilidir. Aralarındaki ilişki benzerlikler ve farklılıklar olarak ele alınabilir. Benzerlikleri olsa da din teolojik açıdan, dogma, belli ritüeller ve ibadet şekilleri gibi farklı boyutlara da sahiptir.
- b) Ruhsallık ve din ayrı kavramlardır ve birbirinden bağımsız olarak ele alınmalıdır. Din ve ruhsallık kavramları eş anlamlı değildir. Ruhsallık, dinden daha birleştirici bir kavramdır.

Vermont Üniversitesi Eğitim ve Sosyal Hizmetler Fakültesi profesörlerinden Robert Nash (2002) din ve ruhsallık kavramları arasındaki farkları şu şekilde sıralamaktadır (Akt: Jones, 2005):

1. Din kurumsaldır, ruhsallık kişiseldir.
2. Din, başkalarıyla ortak hareket ettiğimiz bir şeydir; ruhsallık kendi içimizde var olan bir konudur.
3. Din, toplumsal bir inanç sistemidir, ruhsallık ise özel bir inanç sistemidir.
4. Din, bastır; ruhsallık, kalptir.

Nash (2002), ruhsallık ve din kavramlarını vücudun kısımlarıyla analogi kurarak ilişkilendirmektedir. 'Baş' ve 'kalp' analogisi ile kavramların ayrılmaz biçimde ilişkili oldukları ve "yan yana" var oldukları da vurgulanmak istenmektedir.

Antropolog Paul Byers'in (1992) bu konuya bakışı daha genel niteliktedir (Akt: Jones, 2005): "*Dinler, hayatın anlamı ve yaratılışa dair insanlarda var olan evrensel sorulara verilen özel cevaplardır. Ruhsallık ise sorulara duyulan kişisel ilgilerdir.*"

Liderlikle uğraşan pek çok bilim adamına göre, ruhsallık 'olumsuzlama' yoluyla tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, ruhsallık din değildir (Hicks, 2002:381). Cacioppe (2000) ruhsallık ve din kavramları hakkında şu ifadeleri kullanır:

Ruhsallık kelimesinin anlamı genellikle yanlış anlaşılır ve pek çok insan için olumsuz çağrışımlar taşır. Ruhsallık genellikle düzenlenmiş belli inançları, ahlakî değerleri ve gelenekleri olan dinle aynı bağlamda ele alınır. Oysa, ruhsallık formel, düzenli ve yapılandırılmış değildir. Din daha çok dışa-odaklı iken, ruhsallık içe-odaklıdır ve bu nedenle dindar olsun ya da olmasın herkese açıktır. Din, temel olarak ‘kurtuluş’ vaad eder. Ruhsallık tüm sınıfların ve mezheplerin üstündedir; tüm dinlerin önerdiği temel ilkeler ve doğruluğa ulaşmayı amaçlar (s.51)(Akt: (Hicks, 2002:381, Reave, 2005:656).

Ruhsallık dinin tarafını tutan bir kavram değildir. O, bireyleri ve grupların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve birbirlerine olan bağımlılıklarının önemi ve anlamını keşfetmeleri ve böylece kendi ‘benliklerinden’ daha büyük bir varlığa bağlı oldukları hazzını yaşamalarıdır (Bhindi ve Duignon, 1997; Akt: Hicks, 2002:382)

Din, kültürel bir fenomendir. Dinî kaynaklardaki temel kavramlar ve kurallarla ilişkili davranış ve normları geçerli kılmada, soyut güce ilişkin, bireylerin ve grupların endişelerinin giderilmesinde; sembol, efsane ve ayinlerle insanları bağlayan ve organize eden karşılıklı etkileşimdeki sistemlerdir. İnsanın manevi dayanaklarının başına gelen din olgusu, kültürden kültüre değişen gelenek ve ritüelleriyle insanı rahatlatır, günlük yaşama bir anlam katar. Kendimizi bir yere ait hissetme ihtiyacımız ile belli noktalardaki sosyalleşme ihtiyacımızı karşılar. Ruhsal gereksinimler, aynen ayinler, dualar ve ibadet etmek gibi geleneksel dini kurallarla bir arada değerlendirilebilir (Labun,1998). Bu gereksinimler etnik ve kültürel özgeçmişten etkilenir ve kültürel davranışlar olarak düzenlenir (Akt: Kurtar, 2009:78).

Teksas eyaletinde hizmet vermekte olan *Memorial Hermann Foundation* tarafından kurulan *Ruhsal Liderlik Enstitüsü* yöneticisi Stephan Byrum da ruhsallık ve din ifadelerinin arasındaki farkları benzer noktalar üzerinde durarak açıklamaktadır:

*Ruhsallık ve din eş anlamlı kelimeler değildir. ‘Ruhsal’ ve ‘dindar’ kelimeleri arasında fark vardır. ‘Din’ yüzyıllar boyu evrilerek gelişen çok özel biçimler, kurumlar, süreçler ve törenlerin/ayinlerin bütünüyle ilgilidir. Ruhsallık kelimesi ise daha çok “hem dinin içinde hem de dışında” kalabilen esas çekirdek ile ilgilidir. Bu çekirdek, insan olarak bizim sahip olduğumuz potansiyeli ve*

*eşsizliğimize esas teşkil eden derinliğimizi bulma ile ilgilidir (Akt: Wolf, 2004:23).*

Dalai Lama'ya (1999) göre din; herhangi bir dinin gereklerine uyup, mutluluğa ereceği cenneti kazanmak için dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer ritüellere başvurmayla ilgilidir. Burada Cennet ya da Nirvana denen tam bir huzur, yani [erişilebilecek] son nokta vardır. 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 (Baloğlu ve Karadağ, 2009:172). 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).

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 örgütler, 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 ve Cohen, 2009; Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009:172).

Tarihimizde önemli liderlerin pek çoğu liderlik gücünü dinsel öğelerden aldıklarından (Akar, 2010:70) ülkemizde 'ruhsallık', 'ruh' ve 'din' kavramları birbiriyle doğrudan ve yakından ilişkili olarak düşünülmektedir. Kültürümüzde 'ruhsal olan' davranışlar ve değerler dinsel metinlerle de desteklenebildiğinden, ruhsallık ve din kavramlarını diğer toplumlarda olduğu kadar kesin çizgilerle ayırmak pek mümkün görünmemektedir. Ruhsallık 'en geniş bir pencere' olarak düşünüldüğünde, dini değerler ve uygulamalar (ibadetler, ibadet yerleri, kandiller, vb.) ve hemen tüm dinlerde üstün görülen ve önerilen diğer değerler (sadakât, sevgi, yardımlaşma, hizmet etme bilinci, tevazu, vb.) ülkemizde geçmişten gelen bir birikimin neticesi olarak iç içe girmiş, ruhsallığı ayrı bir kavram olarak algılamak oldukça güçleşmiştir.

### 4. 3. 3. İşyeri Ruhsallığı

Örgütleri oluşturan insanlar birer ruhsal varlıklardır. İnsanın ruhu, onun yaşamsal temeli veya geleneksel olarak inanılagelen, gözle görülmeyen, ama hem insanın içine hem de tüm insanlara yaşam veren güç olarak tanımlanabilecek bir şeydir (Anderson, 2000; Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009:174). Yahudi mistisizmi Kabbala'nın en önemli eserleri arasında yer alan Zohar'da da belirtildiği gibi “...öncelikle ekonomik varlıklar değiliz, aslında esas olarak ‘anlam yaratıklarınız’; hayatımıza anlam ve değer katan, hayatımızın amacını anlamlı kılan ‘kendi hikâyemizi’ ortaya çıkarabilecek kapasitede yeteneklerle donatılmışız.” Bununla birlikte, Volf’a (1990) göre, çağdaş örgüt yapıları ve desenleri –hatta yönetim teknikleri ve felsefeleri- işyerindeki ruhu yok etmeye çalışmıştır (Akt: Martinez ve Schmidt, 2005:3). Verrier (t. y.) de Martinez ve Schmidt’le (2005:3) benzer düşünceleri savunmakta; bugün insanların pek çoğunun işyerlerine gitmelerini ‘yaşamak ve yemek için çalışmak zorunda olmaya’ bağlamaktadır. Yöneticilerin pek çoğu işgörenlerini ‘kalp, kafa, akıl ve ruh’ boyutlarıyla bir bütün olarak değerlendirmemektedir. İnsanları bir bütün olarak görmeyen hâkim paradigmanın sonucu olarak da, örgüt üyelerinde düşük motivasyon düzeyi, verimsizlik ve performansın altında çalışma görülmektedir. ‘Ruhsallık’ örgütsel verimliliği ve motivasyonu artırmada ‘kayıp halkadır’.

Ancak, Mitroff ve Denton’a (1999) göre, işyerinde ortaya çıkan ve çok hızlı ilerleyen bir ruhsallık arayışı bulunmaktadır. Bugün, özellikle de Batı toplumlarında, ruhsallık iş yerlerine ‘sızmakta’ ve kurumlar yaratıcılığı daha fazla artırmak ve liderleri [ve işgörenleri] güdüleyebilmek adına, bir ‘ruh’ aramaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000).

Ashar ve Lane-Maher (2004) de başarı ve işyeri ruhsallığı konulu araştırmada, iş dünyasında ve yönetim anlayışında yaşanan paradigma değişiminden bahsetmekte ve yeni yönetim paradigmasının kilit unsuru olarak işyeri ruhsallığını önermektedir. Ashar ve Lane-Maher’e (2004) göre iki paradigma arasında belirgin farklar vardır (Tablo 11).

Yeni paradigmanın insan sermayesine ve özellikle ruhsallığa ve ruha vurgu yapması, materyalizm çağından ‘değerler ilişkisi ve işbirliği odaklı’ yeni bir dönemin başlangıcı olarak da değerlendirilebilir (Barrett, 1998; Bohnan ve Deal, 1995; Briskin,

1996; Conger, 1994; Dehler & Welsh, 1994; Handy, 1997; Akt: Ashar ve Lane-Maher, 2004:251).

**Tablo 11.** Eski ve Yeni yönetim paradigmaları

	<i>Eski paradigma</i>	<i>Yeni paradigma</i>
<i>Felsefi temelleri</i>	Pozitivizm	Ontoloji ve Epistemoloji
<i>Çalışma ortamı</i>	Düzenli ve öngörülebilir etkinlikler dizisi	Belirsizlik ve kaos
<i>Örgütsel metaforlar</i>	Makine	Canlı organizma
<i>Misyon / Amaç</i>	En yüksek düzeyde finansal dönüt	İnsan sermayesini vurgulama: Müşteriler, işgörenler, paydaşlar
<i>Örgütsel yapı ve liderlik</i>	Hiyerarşik, Yönetme ve denetleme	Gönüllü katılımcı, Öznel içebakış ve içgüdü
<i>Bilgi türü</i>	Nesnel ve açık, sistematik ve formel	Bütüncül
<i>İşgörelere ilişkin varsayımlar</i>	Birbirinden ayrılmış, Dışa-odaklı, 'işe göre adam' anlayışı	İç-odaklı, 'adama göre iş' anlayışı
<i>Temel değerleri</i>	Homojenlik, Rasyonalite, Materyalizm ve tüketim Rekabet, Bireycilik Doğanın sömürülmesi Etkililik	Çokkültürlülük, bilinç, ruhsallık, işbirliği, sürdürülebilirlik, topluluk, sürekli öğrenme ve gelişim

(Ashar ve Lane-Maher, 2004:251)



Uyanık bulunduğumuz ve bir şeyler yapmaya çaba harcadığımız saatlerin büyük bir kısmı işte geçmektedir. Yaptığımız iş ve içinde bulunduğumuz ortam ‘benlik kavramımızın’ ayrılmaz bir parçasıdır ve iş dışındaki hayatımızı da etkilemektedir. İşyerinde hem o işe yaptığımız katkı hem de o katkıyı sunuş şeklimiz yoluyla bir anlamda doyum ararız. Bu doyuma ulaşabilmek bireysel çabayı uyarmak ve bu yolla da örgütsel verimliliği artırmakla mümkündür (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010).

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 ve 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 bağlılığı ve adanmışlığı artacaktır. Fry (2005), çalışanlar açısından bakıldığında, ruhsallığın yaşandığı işyerlerinde çalışanların daha verimli çalıştıklarını, bunun da daha az baskı ve korkudan kaynaklandığını, ayrıca daha etik bir havanın bulunduğu yerlerde insanın çalışmaya daha çok isteklendiği ve bu isteğin de içten geldiğini, yani doğal olduğunu savunmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009:174-175).

“İşyeri ruhsallığı”, “İş’te ruhsallık” veya “İşyerinde ruhsallık” ifadeleri liderlik yazınına yeni girmiştir (Pawar, 2008: 544). İşyeri ruhsallığı kavramı, üzerinde “yapı olarak” bir uzlaşma olsa da, çok farklı şekilde tanımlanmıştır (Gotsis ve Kortezi, 2008, Ashmos ve Duchon, 2000; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003; Milliman ve diğ., 2003; Akt: Pawar, 2009:731). Gibbons’a (2000) göre işyeri ruhsallığı, işyerinde bütünlük, birbirine bağlı olma ve daha derin değerleri kapsayan bir üst yapıdır. İşyeri ruhsallığı, kişinin hayattaki amacını arayıp bulmasını, işyerindeki ve işlerle ilgili olarak ilişki içinde bulunduğu insanlarla güçlü bağlar kurmasını ve insanın kendi öz değerleri ile örgütün amaçlarının uzlaştırılmasını kapsamaktadır (Mitroff ve Denton, 1999; Akt: Milliman ve diğ., 2003:427).

Ashmos ve Duchon'a (2000:136) göre işyeri ve ruhsallık ilişkisini anlayabilmek, işgörenlerin ruhsal varlıklar / bir ruh taşıyan varlıklar olduklarını kabul etmekle başlar. Bu düşünceden olmak üzere, iş insanlarının ruhlarını ya besleyen ya da zarar veren bir konumda değerlendirilmelidir. Bu durumda, iş hem anlamlı olmalı hem de amaç taşımalıdır. Ashmos ve Duchon'a (2000:136) göre, işyeri ruhsallığı hareketinin temelinde ruh ile iş arasında bir bağ araştırmak ve işi daha anlamlı kılabilmek yatmaktadır. Ashmos ve Duchon (2000) bu konulardaki çalışmaların artmasını ve giderek daha fazla örgütün ruhsallığa eğilmesini "...belki de ruhun tanınması ve ele alınması iş için yarar getirebilir.." olmasına bağlamaktadır. Şirketler insanların ruhsallıklarını da 'verimli olabilecek bir kaynak' olarak değerlendirmektedir.

İşyeri ruhsallığı işgörenlerin 'işlerinde bir anlam' bulabilmelerinin önemini anlatan bir ifadedir ve yalnızca işgörene değil 'insanın ruhsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına' da ilgi gösterir, odaklanır. Ruhsallık, işyerinde bir anlam bulmaya yardımcı olur. Temelde şu sorular vardır (Zafar, 2010:105):

- Bir takım, bölüm veya örgüt olarak biz kimiz?*
- İşimiz yapmaya değer mi?*
- Daha büyük bir amacımız (varsa) nedir?*
- Değerlerimiz ve etik ilkelerimiz nelerdir?*
- Sonraki kuşaklara miras olarak ne bırakacağız?*

Ashmos ve Duchon (2000:135 – 136)'a göre ise işyeri ruhsallığı, topluluk ortamında doğup gelişen ve 'anamlı işten' beslenen ve bu anlamı besleyen bir iç yaşam olduğunu vurgulamaktadır. Böylece, işyerinde ruhsallığın birey bazında, üç unsuru bulunmaktadır:

- İç yaşantı: İnsanların içsel ve dışsal yaşantıları vardır. İç yaşantının desteklenmesi ve tanınması, daha verimli ve anlamlı bir dışsal yaşantı sonucunu verecektir.
- Anamlı bir iş: İşgörenler, işe 'katılmak' ve [bu yolla] hayatlarına bir anlam verebilmeyi istemektedirler.
- Topluluk (Ait olma): İşgörenler, aynı ortamı paylaştıkları diğer işgörenlerle 'ortak bir yapının parçaları' olmayı, 'birliktelik' duygusunu tatmayı da istemektedirler.

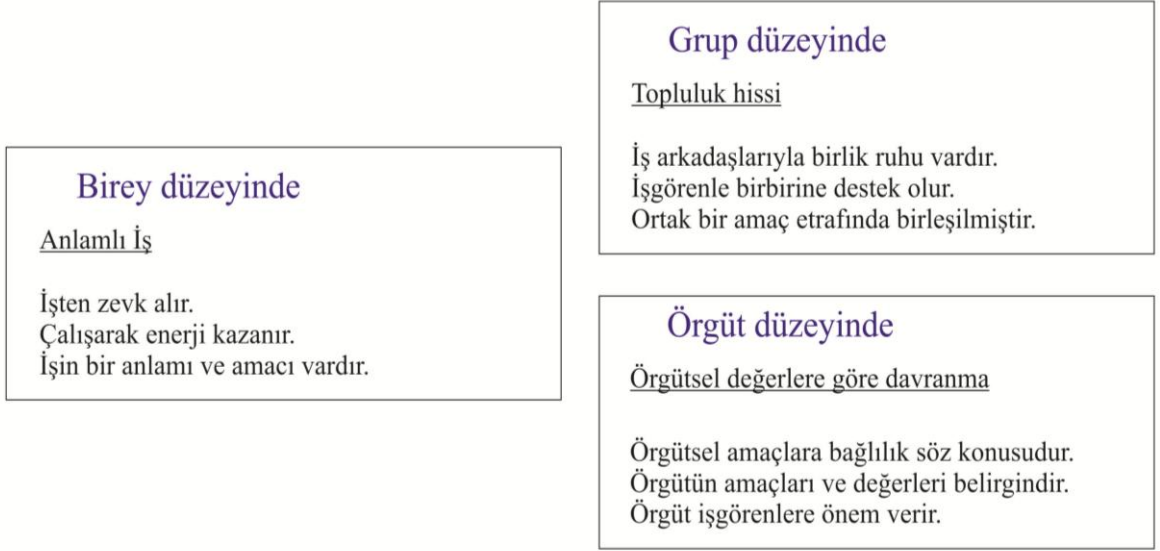
Fry'a (2003) göre; son araştırmalar, Amerikalı yöneticilerin ve liderlerin para ve boş zamandan çok, işyerlerinde daha derin anlam ifade eden ve aynı zamanda tatmin edici bir değer peşinde olduklarını ortaya koymaktadır. Zaman geçtikçe daha çok lider, ruhsallık ve işleri arasında bir bütünleşme kurmaktadır. Pek çok lider bu bütünleşme sayesinde hem bireysel olarak diğer bireyler ile olan ilişkilerinde, hem de amaç olarak hedefledikleri etkililiklerinde çok olumlu değişmelerin ve gelişmelerin olduğunu ifade etmektedirler. Bu amaç için gerçekleştirilmeye çalışılan işyeri ruhsallık programları, sadece kişisel faydalar [neşe, huzur, mutluluk, iş doyumunu] getirmekle kalmayıp aynı zamanda artan bir üretim ve bu üretimin yanında işten ayrılma sonrası başka bir elemanın işe alınması ve devamsızlık gibi problemlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010).

Kruger ve Seng (2005) de işyeri ruhsallığının kapsadığı değerler listesi yayımlamıştır: *Af, merhamet / empati, dürüstlük, nezaket, dürüstlük /doğruluk, sabır, tevazu, başkalarına iyilik, hizmet etmeyi sevme, huzur, şükran, rehberlik, neşe, ağırbaşlılık ve dinginlik / iç huzur*. Belirtilen bu değerler beş dinde (*İslam, Hristiyanlık, Yahudilik, Budizm ve Hinduizm*) de önemli yer tutmaktadır (Akt: Wallace, 2007:120).

#### **4. 3. 3. 1. İşyeri Ruhsallığının Boyutları**

Milliman ve diğerleri (2003:429) çalışmalarında işyeri ruhsallığının temel boyutlarını üç madde halinde açıklamaktadır (Şekil 5):

- a) *Anlamlı iş*: İşyeri ruhsallığının temelinde insanın çalıştığı yerde bir anlam araması ve o işteki amacının farkında olması yatmaktadır. İşyeri ruhsallığının bu boyutu işgörenlerin günlük işlerinde diğer insanlarla bireysel düzeydeki etkileşimleriyle ilgilidir. İşyeri ruhsallığı ifadesinde her bireyin kendi hayatına ve başkalarının hayatlarına daha büyük bir anlam katan 'kendine has iç motivasyonu, doğruları ve etkinliklere katılma istekleri' olduğu varsayımı da vurgulanmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000).



**Şekil 5.** İşyeri ruhsallığının kavramsallaştırılması: Birey, grup ve örgüt bağlamında etkileşim düzeyleri (Milliman ve diğ., 2003:429)

İşte bir amaç aramak' yeni bir kavram değildir; ancak işyeri ruhsallığına göre, iş sadece ilginç ve zorlayıcı olmamalıdır. Aynı zamanda çalışırken daha derin bir anlam arama, amaç bulmaya çalışma önemlidir ve kişilerin rüyalarını yaşayacakları, başkalarına yararlı olabilecekleri, anlamlı bir iş arayarak içsel ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam sağlanmalıdır (Ashmos ve Duchon, 2000).

- b) *Grup (Community)*: İşyeri ruhsallığının önemli bir başka boyutu da aynı işyerinde çalışmakta olan diğer işgörenlerle derin ve sağlam ilişkiler geliştirilmesidir. Bu, grup düzeyinde olan bir ilişkidir ve işgörenler ve mesai arkadaşlarını ilgilendirir. "İşyerinde grup" insanların birbirlerine bağlı olduklarına inanmaları sonucu ortaya çıkar. Bu grupta da insanların iç benlikleri ile diğer insanların iç benlikleri arasında bir ilişki / etkileşim vardır (Maynard, 1992; Miller, 1992). Neal ve Bennett (2000) bu ilişkilerin aklî / zihinsel, duygusal ve ruhsal boyutlarda ("*esprit de corps*"<sup>11</sup>) gibi olabileceğini belirtir. Böyle bir grupta / toplulukta işgörenler birbirini destekler, ifade özgürlüğü hâkimdir.

<sup>11</sup> "*Esprit de corps*" ifadesi bu bağlamda 'arzulanan düzeyde bir sınıf bilinci' veya 'bir örgüte ait olma bilinci' (Jaworski ve Kohli, 1993) olarak değerlendirilebilir.

c) *Örgütsel değerlere uyum*: İşyeri ruhsallığının hayatî unsurlarından biri de işgörenlerin kendi kişisel değerleri ile çalıştıkları örgütün amaçları ve misyonunu uzlaştırabilmesidir, örgüt değerlerine uyabilme becerisi gösterebilmesidir. Çünkü örgütsel amaçlar işgörenlerin kendi içsel ihtiyaçlarından üstündür: Kişi başkalarına ve topluma faydalı olabilmeli, katkı sunabilmelidir. Bu uyum aynı zamanda işgörenlerin müdürlerin/yöneticilerin doğru değerleri olduğuna, işin bilincinde olduklarına ve işgörenlerinin sağlığıyla gerçekten ilgilendiklerine inanmaları demektir (Ashmos ve Duchon, 2000).

Dharmarajan, Kaushik, Niladri, Ruchika ve Israel (2010) ruhsallığın iş verimliliği ve stres üzerindeki etkileri konulu çalışmalarında, ruhsallığın iş doyumunu ve verimlilik üzerinde olumlu bir etki yaparken stres üzerinde olumsuz bir etki yaptığı sonucuna varmışlardır. Jarel Ruhsallık Ölçeği'nde ruhsallık değerleri yüksek çıkan işgörenler, işyerlerinin olumlu bir iklime sahip bulunduğunu ve daha az stres hissettiklerini belirtmişlerdir.

Sonuçta, işyerinde 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 (Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009:175). Hiçbir işgören işe başlayacağı zaman bu ihtiyaçlarından sıyrılıp onları kapı dışında bırakamaz; taşıdığı tüm özellikleri onun işe ve hayata bakışının, verimlilik düzeyinin, diğer işgörenlerle etkileşim oranı ve etkililiğinin de esasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, ruhsal lider işyerinde paylaşılmış değerler, inançlar ve geleneklerden meydana gelen ortak bir ortam oluşturmaya çalışır (Conger, 1994; Akt: Zafar, 2010:105).

İşyeri ruhsallığını pek çok açıdan örgütler ve kurumlar için faydalı olduğu ifade edilmektedir (Wong, 2003; Fry, 2003, Crumpton, 2011). Wong (2003), araştırmasında bunlardan bazılarını sıralamaktadır: *Morali ve verimliliği artırması, işgücü kaybını azaltması, bağlılığı yükseltmesi, daha olumlu algılar oluşturmaya, doyum düzeyinin artırılması ve takım performansını artırması*. Dolayısıyla, “*dengeli oranda bir ruhsallık ve anlam varlığı her şirket için iyidir* (Akt: Litzsey, 2003:24).” Fry'a (2003) göre de işyeri ruhsallığı oldukça önemlidir. Ona göre, işyeri ruhsallığını uygulayamayan

örgütler öğrenen bir örgüt olamayacak, günümüzün her şeyi hızla değiştiren iş ortamında değişikliklere uyum sağlayamayacak ve uzun süre yaşamayacaklardır.

Crumpton (2011) de çalışmasında, işyeri ruhsallığının ‘olası’ yararlarını çeşitli araştırmacıların araştırmalarından derlemiş, bir tablo halinde göstermiştir (Tablo 12).

**Tablo 12.** İşyeri ruhsallığının yararları

<i>‘Olası’ yararlar</i>	<i>Kaynak</i>
Daha ‘misafirperver’ bir iş ortamı oluşturur iş doyumunu artırır.	Burack, 1999, s. 180; Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003, ss. 429 – 441
İşgörenleri etkileme ve güdüleme kapasitesinde artış sağlar.	Fry, Matherly, Whittington ve Winston, 2007, s. 71
İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artırır.	Fry, 2003, s. 694; Kouzes ve Posner, 2002, s. 51; Krishnakumar ve Neck, 2002, s. 153; Milliman ve diğ., 2003, ss. 429, 441
İşgörenleri daha fazla güdüler.	Duchon ve Plowman, 2005, s. 811
Verimliliği ve genel performansı artırır.	Ashmos ve Duchon, 2000, s. 134; Burack, 1999, s. 180; Fairholm, 2011, s. 161; Fry, 2003, s. 694
İşgören bağlılığını artırır.	Rego, Cunha ve Souto, 2007, s. 316
Dürüstlük ve güveni artırır.	Krishnakumar ve Neck, 2002, s. 153
Özellikle uyuşmayan değer sistemleri gibi, farklılıklardan kaynaklanan meseleleri ele alma kapasitesini artırır.	Lewis ve Geroy, 2000, ss. 683 – 684

(Crumpton, 2011)

Krahnke, Giacalone ve Jurkiewicz (2003:397) ise çalışmalarında işyerinde ruhsallığa önem verilmesinin / dikkate alınmasının; diğer bir ifadeyle iş yaşantısının

tanınmasının, anlamlı bir iş ve topluluk oluşturmanın, örgütsel verimliliği arttıracığını, ayrıca işgörenlerin hem fizik sağlığını hem de akıl sağlığını olumlu yönde etkileyeceğini, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacağını ve öz değer bilincini yükselteceğini belirtmişlerdir. Yine, araştırmacılara göre, örgüte bağlılık ve ruhsallık boyutları arasındaki ilişki, içsel iş doyumunu, işe katılım ve örgüt temelli bir özgüven sağlanması da örgütsel verimlilik ve başarıda olumlu etki yapacaktır.

#### 4. 3. 4. İçsel Motivasyon

“Neden bazı kişiler tüm işlerini bırakarak yapılması gerekli işlere odaklanıp geç saatlere kadar çalışırken, bazıları neden mesai bitimi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Neden bazı işgörenler çalışırken mutlu görünmezler? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir?” Bu ve benzeri soruların / sorunların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir. Dilimizde ‘*güdüleme, güdümlene, güdülenme*’ olarak da ifade edilen bu kavram yöneticilerin [ve liderlerin sıklıkla] karşılaştıkları sorunlardan birisi olma özelliğini taşımaktadır.

İnsanlar çeşitli amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek örgütler oluştururlar. İnsanların bir örgüte katılma amaçlarından biri de ‘farklı ihtiyaçlarını karşılamak’ olabilir. Bununla birlikte, bir işgörenin çalıştığı örgütten doyumak istediği ihtiyaçları yalnız fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal ihtiyaçların bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak ister (Başaran, 1984: 207). Bundan dolayı, işgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, işgörenler de örgütte o denli özdeşleşerek örgüte bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir. Yönetici, işgöreni motive ederken bireysel özellikleri ve bu özelliklerin bireyde meydana getirdiği davranışları dikkate almak zorundadır. Bu aşamada yönetici, birey ya da işgörenleri motive etmekte kullanacağı araçları aramak, seçmek ve kullanmak

durumunda kalacaktır. Böylece hem işgörenler kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak ve hem de örgütün amaçlarını yerine getirecektir (Ergül, 2005:68 – 69).

Motivasyonla ilgili iki tür ödül söz edilebilir. Bunlar; yaradılıştan gelen içsel ödüller (intrinsic rewards) ve bir başka kişinin verdiği dışsal ödüllerdir (extrinsic rewards). İçsel ödüller, kişilerde başarı duygusu oluşması ya da kişisel misyonun gerçekleştirilmesi gibi durumları ifade etmektedir. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, örgütlerin çalışanları memnun etmesi temeline dayanır (Tuna ve Türk, 2006). Schermerhorn, Hunt ve Osborne (2002) da yöneticilerin veya liderlerin, izleyenlerini güdülemede kullanabilecekleri araçlar / yolları ‘doğrudan maliyet gerektiren’ ve ‘doğrudan maliyet gerektirmeyen’ unsurlar olarak gruplamışlardır (Tablo 13). ‘Doğrudan maliyet gerektiren’ ödüller için ‘Yapmacık ödüller’, ‘doğrudan maliyet gerektirmeyen’ ödüller içinse ‘doğal ödüller’ nitelemesi yapılmaktadır.

**Tablo 13.** Yöneticilerin veya liderlerin, izleyenlerini güdülemede kullanabilecekleri araçlar

Yapmacık ödüller		Doğal ödüller	
Müzik yayını	Promosyonlar	Gülümseme	Saygı gösterme
Güzel çalışma ofisleri	Geziler	Selam verme	Geribildirim sağlama
Nakit ödemeler	Makam arabaları	İltifat etme	Tavsiye isteme
Üstün başarı ödemeleri	Sigorta ödemeleri	Kişiyeye özel görev	
Kâr paylaşımı	Hisse payı verme		
Ofis partileri	Hediyeler		
	Biletler		

(Schermerhorn, Hunt ve Osborne, 2002: 162)

Motivasyon alanyazında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Motivasyon, “örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltilmesi ve sürdürülmesi süreci (Steers ve Porter, 1991)”, “insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç (Simons ve Enz, 1995)”, “örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği (Robbins, 1998)”, “bağımsız ve kişisel ve durumsal faktörlerin ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum (Smith, 1999)”, “amaç-



yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu (Nelson ve Quick, 2000)”, “örgütsel amaçlara ulaşma isteği (Lussier, 2000)”, “amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyaran şey (Tong, 2001)”, “bir şeyi yapmaya isteklilik (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007)” anlamlarına gelmektedir (Akt: Ağca ve Ertan, 2008).

Bireylerin günlük yaşantılarında gösterdikleri birçok davranışın hızı, şiddeti ve sürekliliğini belirleyen bir takım etkenler vardır. Bu etkenler, içten (bireyin kişisel özellikleri) ya da dıştan (çevreden) gelen çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Ancak günlük yaşamda sıradan davranışlardan farklı olarak eğitimde, kasıtlı davranış kazanma ve kazandırma dikkate alındığında; bireyin davranışı kazanıp ve sürdürmesinde rol oynayan etkenlerin kontrol edilmesi ve etkin kullanımı önem kazanmaktadır. Eğitim kurumlarında öğrencilerin bazılarının derse, konuya ya da karşılaşılan probleme çözüm üretmede istekli oldukları gözlenirken, diğer bazı öğrencilerinse derslerde isteksiz oldukları, karşılaştıkları problemlere çözüm üretmede mücadele etme yerine daha çok kaçmayı seçtikleri görülmektedir. Öğrenciler arasındaki bu farkın oluşumuna etki eden etkenlerin başında ‘isteklendirme’ gelir. Motivasyon, bireye enerji verip, davranış için istekli hale gelmesinde etkili olduğundan, öğrenme – öğretme sürecinin etkililiğini ön plana çıkaran en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Akbaba, 2006: 343). Bir başka ifadeyle, ‘eğitimde motivasyon’ kavramı, öğrencilerin performanslarını en iyi yansıtabilecekleri ‘uygun ortamlar’ hazırlama problemi ile ilişkilidir; öğrencilerin davranışa katılma isteklerini artıran veya engelleyen / azaltan faktörlerin tümü göz önünde bulundurulmalıdır.

Ryan ve Deci (2000a, 2000b) motivasyon kuramlarının genelde motivasyonu birleşik bir kavram / olgu olarak ele aldıklarını; ancak, bunun ‘oldukça zor anlaşılacak’ bir durum olduğunu ifade etmektedirler. Ryan ve Deci’ye (2000a) göre,

İnsanların yalnız motivasyon düzeyleri değil, motivasyon türleri de farklıdır. Diğer bir ifadeyle, insanların motivasyon düzeyleri (ne kadar motive oldukları)ve motivasyon kaynakları (motivasyon türü) kişiden kişiye farklılaşmaktadır. Motivasyon kaynağı, harekete geçmeye neden olan algılar veya amaçlarla ilgilidir. Kaynaklar, kısaca ‘hareketin nedeni’ olarak düşünülebilir. Örneğin, bir öğrenci merakla ve o konuya ilgi duyarak bir ödev

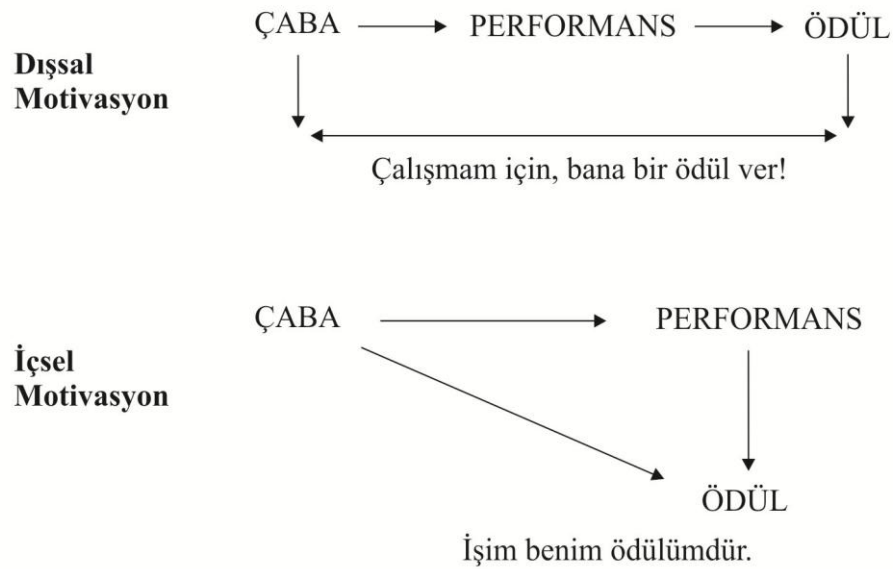
yaparken, bir başka öğrenci yalnızca anne-babasından veya öğretmenlerinden övgü veya not alabilmek için ödev yapabilir. Bir öğrenci kendisi için önemini anlayarak yeni beceriler / bilgiler edinmeye motive olabilir; veya iyi bir not getirecek diye bir takım şeyleri öğrenebilir. Bu örneklerde olduğu gibi, yalnızca motivasyon düzeyi değil, motivasyon kaynağı ve odak noktası da açık bir şekilde değişmektedir (s.54- 55).

Farklı motivasyon türleri bulunmakla beraber, en temel farklılık “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” arasındadır. İçsel motivasyon ‘doğal olarak ilginç veya eğlenceli olduğu için bir şeyler yapmak’ anlamına gelirken dışsal motivasyon ‘karşılığında farklı bir ürün/sonuç alınacağı düşüncesiyle bir şeyler yapmak’ demektir (Ryan ve Deci, 2000a:55).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık, Hoy ve Miskel’e (2010:157) göre, bireyin eyleme geçmedeki mantığıdır. Eylemin kaynağı içsel mi, yoksa dışsal mıdır? Eğer biri kişisel tercihleri temelinde hareket etmeyi seçerse, sebep içseldir ve motivasyon bireyin kendi özünden gelmektedir. Ancak, birçok eylemde her iki motivasyondan (içsel ve dışsal) izler bulmak mümkündür. Örneğin, ‘iyi bir makam sahibi olmak için çalışma’ gibi dışsal bir motivasyon, işin içine merak girince içselleşebilir.

Ruhsal liderlikle ilgili olarak, Fry (2003:6) ruhsal liderlik kuramını anlattığı çalışmasında, kuramın anlaşılmasında oldukça elzem olarak değerlendirdiği dışsal motivasyon ve içsel motivasyon ifadelerini benzer noktalar ile açıklamaktadır (Şekil 6).

Dışsal motivasyonda davranışlar bireyin dışındaki diğer faktörler tarafından yönlendirilebilir. Bir davranışın karşılığında verilecek ödül bireysel, gruba özel veya daha geniş boyutlu olabilir (Galbraith, 1977; Akt: Fry, 2003:698). Promosyonlar, ücret artışları, ikramiyeler, sigorta, tatil, denetimler veya bir işi yaptırmak için uygulanan farklı yöntemler/baskılar dıştan güdüleyicilere örnek olarak gösterilebilir. Bu türden güdüleyiciler dış kaynaklı olduklarından, işgörenler – alt düzey gereksinimlerini karşılayabilmek için – başkalarının beklentilerini ve isteklerini karşılayacak davranışlar sergilemek mecburiyetindedirler.



**Şekil 6.** Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon (Fry, 2003:698)

İçsel motivasyon ise bir etkinliğe/faaliyete karşılık beklemeden duyulan ilgi ve alınan haz olarak tanımlanabilir. Bu şekilde bir güdülenme, insanların daha üst düzey ihtiyaçlarını karşıladıkları, gelişim gösterdikleri ve ilgi çekici buldukları işlere aktif olarak katılmaları ile ilgilidir. İçten güdülenmenin daha iyi öğrenme, daha yüksek performans ve sağlıklı olmaya olumlu yönde etki ettiği araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır (Benware ve Deci, 1984; Deci ve Ryan, 1985; Valas ve Slovik, 1993; Akt: Fry, 2003:699).

Fry'a (2003:699) göre, bir örgütte veya işyerinde 'içsel motivasyon' özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma olarak da anlaşılabilir. İşyerinde içsel motivasyon öncelikle belli bir derecede özerklik ve kendi kendini yönetebilme olanağı gerektirmektedir. Yetkilendirilmiş takımlar halinde çalışan işgörenler yaptıkları işi 'anlamlı ve önemli' görebilmekte; daha fazla sahiplenmekte, daha iyi düşünebilmekte ve yaratıcı olabilmektedir. Böylece, işgörenler yaptıkları işin ilerlemesinden ve çabalarının sonuçlarını görmekten mutlu olmakta, gurur duymakta ve ruhsal doyum sağlamaktadır.

#### 4. 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Ruhsal liderlik kuramları nelerdir?” biçiminde düzenlemiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taraması neticesinde elde edilen veriler sistemli bir biçimde analiz edilmiştir.

Alanyazın taraması sırasında ruhu temele alan farklı liderlik yaklaşımlarına ulaşılmıştır. Temele ‘ruhu’ yerleştirmelerine rağmen farklı noktaları ön plana çıkartan bu kuramlar *Ruh-temelli Liderlik* (Gilley, 1997; Akt. Meyer, 2005), *Amaç-temelli Liderlik* (Dantley, 2003), *Bütüncül-ruhsal liderlik* (Fairholm, 1998), *Aşkın Liderlik* (Sanders ve diğ., 2003) ve *Ruhsal Liderlik* (Fry, 2003, 2008)<sup>12</sup> olarak isimlendirilebilir.

Çalışmanın bu kısmında, alanyazında en sık karşılaşılan üç ruhsal liderlik kuramı tarih sırasına uyularak açıklanacaktır.

##### 4. 4. 1. Fairholm’un (1998) Ruhsal Liderlik Kuramı

Ruhsallığı, liderlik kelimesiyle yan yana kullanan ilk araştırmacılardan birisi Fairholm (1998) olmuştur (Wharff, 2004:32). Fairholm (1998) yirmi birinci yüzyılın başlarında yönetim uygulamaları için ruhsal liderlik modeli önermektedir. Bu model, işgörenleri ‘bir bütün’ olarak görmekte ve ruhsal, duygusal, sosyal ve aklî boyutlarıyla değerlendirmektedir. Fairholm (1998) ruhsal liderliği, hizmetkâr liderlikle de oldukça iç içe girmiş bir yaklaşım olarak görmekte ve liderlik modelini bu anlayış üzerine kurmaktadır.

Fairholm’a (1998) göre ruhsal liderlik, bazıları bugüne kadar daha çok metafizik, felsefe ve din alanyazınlarında işlenen, bazıları da değerler-temelli dönüşümsel liderlikle ilgili pek çok kavram içermektedir (Tablo 14).

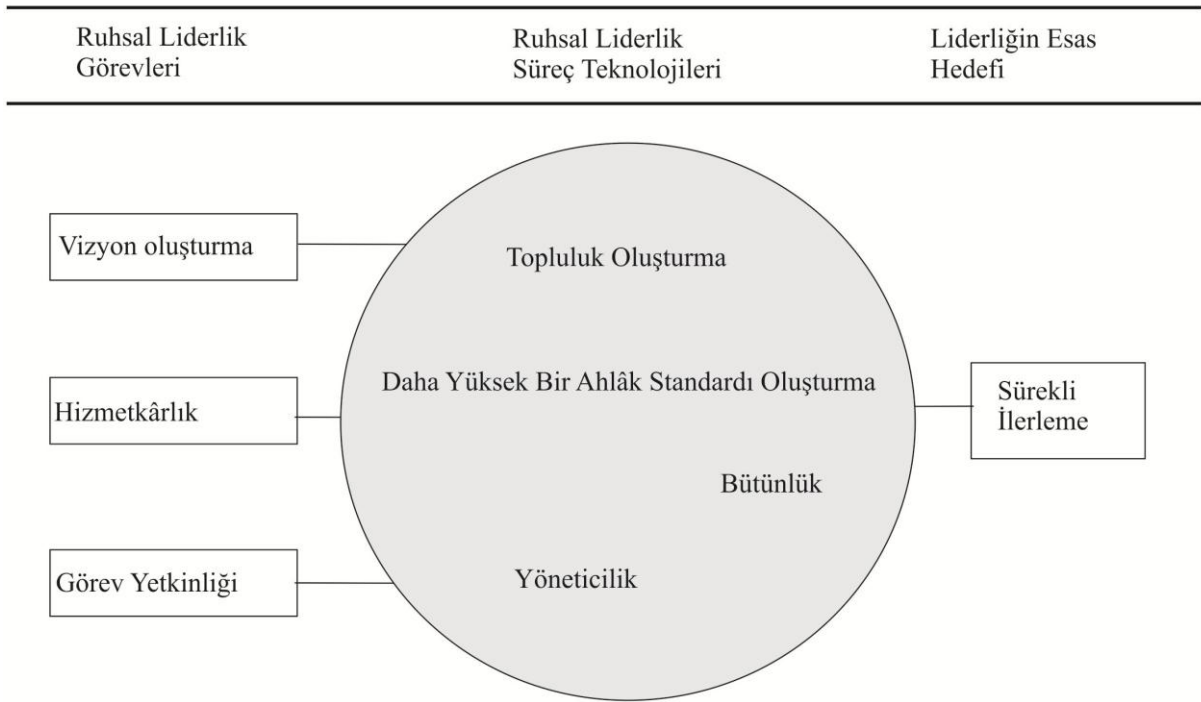
---

<sup>12</sup> Türkçe karşılıkları verilen kuramların orijinal başlıkları sırasıyla şu şekildedir: “Spiritually-centered leadership, Purpose-driven leadership, Whole-soul leadership, Transcendental leadership, Spiritual leadership”.

**Tablo 14.** Ruhsal liderlik modelinin öğeleri (Fairholm, 1998:111)

<b>Kategori</b>	<b>UNSURLAR</b>
Topluluk	Seremoni, Kültür, Birlik ( <i>Oneness</i> ), Bütünlük ( <i>Wholeness</i> )
Sürekli İlerleme	Kapasite, Kurum sağlığı
Yetkinlik	Denge, Güvenilirlik, Güven, Güç
Daha yüksek bir ahlak standardı	Olumlu söz kullanma, Ahlâk ( <i>Ethics</i> ), Kalp, Bütünleşme, Sevgi, Var olma, Anlam, Toplum içinde uyulması gerekli kurallar ( <i>Morals</i> )
Hizmetkârlık	Özgür bırakma
Ruhsallık	Şirket ruhu, Duygular, Doğruluk, Kutsal, Hiçbir dinsel oluşuma bağlı olmayan Ruh, İlişkiler
Yöneticilik	Takım, Güvenenler
Vizyon oluşturma	Değerler, ruh hali

Fairholm (1998:113) tablodaki değerleri bir model çerçevesinde ilişkilendirmekte ve “... *denenmemiş çözümleri deneyebilecek yeni bir liderlik kültürü*” öngören bir model sunmaktadır (Şekil 7). Fairholm’a (1998) göre, bu model, modern liderlik kuramları tarihinde insanı bir bütün olarak ele alan ilk modeldir. Model, işgörenlerinin yaşamış deneyimleri, düşünceleri, sahip oldukları ve kurum tarafından belirlenen yerde ve zamanda kullanmaları beklenen nitelikleri ile ‘donanmış’ olarak iş yerlerine girdiklerini kabul etmektedir. Ruhsal liderlik yaklaşımı, dinamik bir nitelik taşımaktadır, modeli oluşturan sekiz parça birbiriyle ilişkilidir.



**Şekil 7.** ‘Ruhsal Liderlik Modeli’ Modeli (Fairholm, 1998:113)

Bu şekilde ruhsal liderlik modeli üç kısımda ele alınmaktadır (Fairholm, 1998: 113 – 115):

a) **Ruhsal liderlik görevleri:** *Vizyon oluşturma, Hizmetkârlık, Görev yetkinliği*

Liderlik, anlam ve amaçlar oluşturma ve bunları paylaşmaktır. Vizyon oluşturmada liderin başvuracağı kaynak, ruhsallığıdır. Vizyon, memnuniyet, ağırbaşlılık, kapasite ve birbiriyle ilişkili olma ile ilgili bir konudur. Bu liderlik yaklaşımında, liderlerin vizyonu işbirliğini, işe adanmayı ve işgörenlerin birbirlerini karşılıklı özen göstermelerini destekleyici olmalıdır.

Hizmetkârlık ruhsal liderlik modelinin önemli bir parçasıdır. Fairholm’a göre (1998) liderlerin lider kalabilmeleri başkalarına hizmet edebilmeleriyle mümkündür. Liderlerin görevi izleyenlerine / işgörelere zaman, dikkat, bilgi, materyal ve gerekli diğer tüm kaynakları sunabilmektir; işe anlam katan amaçlar belirleyebilmektir.

Görev yetkinliği bağlamında, ruhsal liderin (1) öğretmede, (2) güven vermede, (3) ilham vermede ve (4) yapılan iş hakkında bilgi toplamada yetkin ve ‘işin ehli’ olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Kendilerine güvenleri yüksek olan ve

izleyenlerini davranışlarının ahlaki olduğu konusunda ikna gücüne sahip liderler örgüte daha kolay ve etkin şekilde yön verebileceklerdir (Fairholm, 1998:114).

b) ***Ruhsal liderlik süreç teknolojileri: Topluluk oluşturma, Daha yüksek bir ahlak standardı oluşturma, Bütünlük (wholeness), Yöneticilik (stewardship)***

Topluluk oluşturma, süreci temelde farklılıklardan bir uyum ortaya çıkarmayı amaçlar. Tüm izleyenlerin sahip oldukları değerler bütününden, inanç sistemlerinden ve ilkelerden genellemelere giderek herkesin kabul edebileceği ve harekete geçmek için kendisinde enerji bulacağı ilkeler oluşturabilme görevi anlaşılmalıdır. İşgörenlerin, benzer amaçlar taşıyan bir grubun parçası olduklarını anlamaları önemlidir.

Daha yüksek bir ahlak standardı oluşturma süreci gruplar, bireyler ve kurum için ortak bir ahlak standardı getirmeyi kapsar. Bu sürecin amacı insan davranışlarının düzeyini yükseltebilmektir.

Bütünlük (wholeness), işgörenleri / izleyenleri bir ‘bütün’ olarak görmekle ilgilidir. Ruhsal liderlik, işgörenleri yalnızca işin yapılabilmesi için gerekli yetenek veya kapasiteleri açısından değil, fiziksel, duygusal, düşünsel özellikleri açısından da değerlendirir.

Yöneticilik (*stewardship*) değer-temelli olmalıdır. Liderler değerler sistemini oluşturmalı, davranışlarıyla diğer insanlara model olmalıdır. Takım üyelerinin ilgi ve ihtiyaçlarını karşılıyorsa, yöneticilik veya ruhsal liderlikten söz edilebilir.

c) ***Liderliğin esas / birincil amacı: Sürekli ilerleme***

Liderler, insanların içindeki ‘en iyiyi’ açığa çıkarmaya çalışırlar. Kurum çapında kaliteyi yükseltme hareketi, teknolojik imkânlardan daha çok kültürel bir durumla ilgilidir. Kalitenin yükselmesi, ‘kafa veya elin eğitiminden çok, kalbin eğitilmesiyle’ sağlanabilecektir. Bu yalnızca yönetsel kaynakların denetimi ile sağlanamaz, bir liderlik görevidir.

#### 4. 4. 2. Fry'ın (2003, 2008) Ruhsal Liderlik Kuramı

Başarılı olmak ve örgütsel amaçlara kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak varmaya çalışan örgütler işgörenler veya üyeleri yeterli gayreti ve doğru bağlılığı göstermedikçe başarılı olamazlar. Onların çaba göstermeleri, kapasitelerini zorlamaları yönetici ve liderlerin davranışlarına ve izledikleri stratejilerine bağlıdır. Liderler en uygun yaklaşımı seçmek durumundadır. Ancak, ne var ki, hiçbir liderlik yaklaşımı 'her zaman her şarta uygun' değildir (Mosadeghrad, 2003; Akt: Yusof, 2011:2).

Etkili olmak için, liderler farklı durumlarda farklı davranmalıdırlar (Fry, 2003). Birçok liderlik kuramı (*Yol-Amaç kuramı, Karizmatik liderlik kuramı ve Dönüşümsel liderlik kuramları*) izleyicileri güdüleme üzerinde odaklanmıştır. Bununla birlikte, önceki kuramların insanların fiziksel, zihinsel ve duygusal yönlerine önem verirken ruhsal ihtiyaçlarını göz ardı etmişlerdir (Fry, 2003). Fairholm (1996) da mekanik bir yönetim anlayışının yaşanan gelişmelerden etkilenmemesinin beklenemeyeceğini, 'işyerinde ruhu beslemenin' liderlerin insanın '*görünen yapısının ötesindeki varlığı*' üzerine düşünmelerini gerektirdiğini belirtir. Bütün bu tartışmalar ruhsal liderliğin doğuşuna zemin hazırlamıştır (Yusof, 2011:2).

Doherty (2011: 22) de, Fry'ın (2003) ruhsal liderlik kuramının ve modelinin ortaya çıkışında ve kavramsallaştırmaların oluşumunda etkili olan kuramları sıralar:

1. *Yol – Amaç kuramı*: Görevleri, katılımcıların özellikleriyle birleştirir.
2. *Karizmatik liderlik*: Lider modeldir, izleyenler onu örnek alır.
3. *Edimsel ve Dönüşümsel liderlik*: Ruhsal liderlik kuramının içsel ve dışsal ödüllere bakışı bu kuramlardan farklıdır.
4. *Hizmetkâr liderlik*: Başkalarını hizmet etme isteği motive edicidir.

Ruhsal liderlik, öğrenen bir örgüt içinde işgörenlerin örgütsel vizyonu benimsemeleri, kültürü kabul etmeleri, değerleri taşımaları için gerekli ve önemlidir. Ruhsal liderlik '*bir fark yaratma, anlamlandırma [calling], anlaşılma ve takdir edilme [membership] yoluyla ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek insanın kendisini ve başkalarını içten güdülemesi için gerekli değerleri, tutum ve davranışları kapsayıcı*



*bir liderlik*' türü olarak tanımlanmaktadır (Fry, 2003:694). Bu kuramın çıkış amacı, içten güdülenebilen öğrenen bir örgüt oluşturabilmektir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 177).

Kendi kendini motive edebilen öğrenen bir kurum oluşturmak amacıyla kurumsal bir dönüşüm teorisi olarak tasarlanan ruhsal liderlik kuramı, bireyin kendini motive etmesini sağlayacak değer, yaklaşım ve davranışları birleştirerek kişilerde kurumsal bağlılık oluşturmayı hedefler. Bu yolla kişiler, hayatlarındaki anlamı keşfedecekleri gibi, kendilerini farklı hissedecekler ve 'takdir edilme' duygusu yaşayacaklardır. Bu duygu ve düşünceye sahip lider ve çalışan oluşturulmasında ruhsal liderlik felsefesinin etkisi, aynı değerler bütünlüğü etrafında birleşmiş stratejik açıdan yetkilendirilmiş bir ekip teşkil etmesinde yatmaktadır (Fry, Matherly ve Ouimet, 2010; Akt: Akar, 2010).

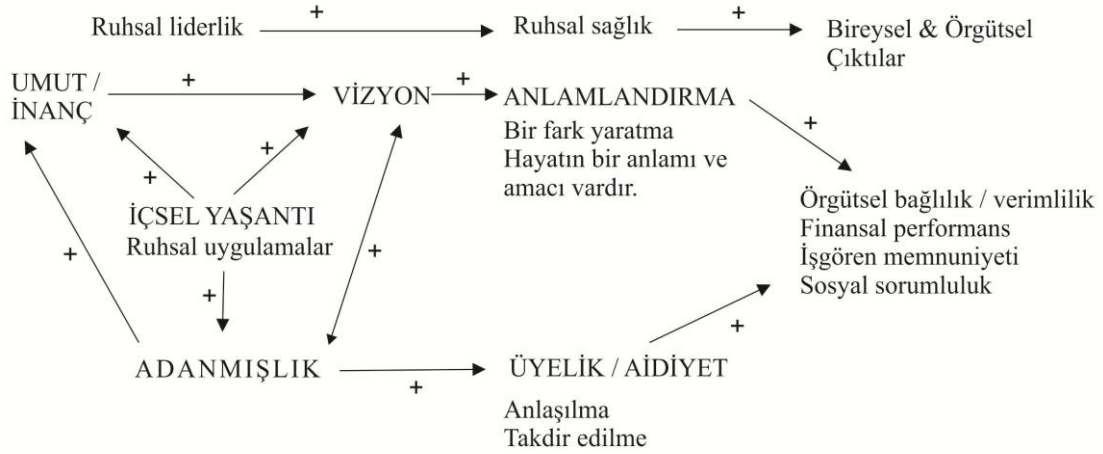
Fry (2003) ilk Ruhsal liderlik modellemesinde (Şekil 8) örgütsel bağlılık ve verimliliğin artırılması amaçlarına ulaşabilmek için liderler ve izleyicilerin ihtiyaçlarını temel anlamda iki kısma ayırarak ele almıştır. Liderlik için üç unsur üzerinde durulmakta ve izleyicilerin işyerinde ruhsallığı yaşayabilmeleri için de *anlamlandırma* ve *üyelik/aidiyet* kavramları modelde yer almaktadır.



**Şekil 8.** Ruhsal Liderlik Modellemesi (Fry, 2003:3)

Ancak, daha sonraki yıllarda araştırmalara da dayanarak Ruhsal Liderlik Kuramı modellemesini revize etmiş ve geliştirmiştir (Şekil 9). Bazı kavramlar değiştirilmiş, 2003 yılı modelinde yer almayan 'liderin içsel yaşantıları' eklenmiştir. Modeli oluşturan parçalar arasındaki etkileşim de oklarla ve + işareti ile ayrıca belirtilmiştir. Genel olarak

bakıldığında, Ruhsal Liderlik Kuramı modelinin (2008) daha gelişmiş ve detaylandırılmış, ruhsallığın etki boyutunun daha da artırılmış olduğu görülmektedir.



**Şekil 9.** Gözden geçirilmiş 'Ruhsal Liderlik Modellemesi' (Fry, 2008:112)

Fry'nın Ruhsal Liderlik Kuramı, vizyon (*vision*), adanmışlık (*altruistic love*), içsel yaşantı (*inner life*) ve umut/inanç (*hope / faith*) olmak üzere dört temel özellik üzerinde şekillendirilmiştir.<sup>13</sup>Fry'a (2003) göre bu dört özelliğin eksikliği insanların hayatlarını ve çalışmalarını 'anlamsız' görmelerine sebep olacaktır.

### 1- Vizyon:

Kotter'e (1996) göre vizyon; insanların kendi ideallerindeki geleceğin, doğrudan veya dolaylı olarak yorumlanması, resmedilmesidir (Akt: Kurtar, 2009). Vizyon, organizasyonun yakın veya uzak gelecekte nerede olacağını gösteren resmidir. Fry'a (2003) göre vizyonun da üç temel özelliği vardır. Bunlar;

- Evreni ve kendini okuma
- Evrendeki amacını bulma
- Kim olduğumuzun ve ne yaptığımızın anlamı

<sup>13</sup>Ruhsal liderlikle ilgili olarak Türkiye'de yapılmış olan çalışmalarda kavramların Türkçeye farklı kelimelerle aktarıldığı ve bazen farklı veya yanlış anlaşılmalara yol açıldığı görüldüğünden bu çalışmada kavramların İngilizce karşılıkları da parantez içinde belirtilmiştir.

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; Yusof, 2011:2466). Vizyonun, örgütün yolunu ve liderler ile izleyicilerin neden o yolu seçtiklerini açıklayıcı bir rolü de vardır. Vizyon işe anlam katmalı, enerji dağıtmalı ve bağlılığı artırabilmelidir. Ayrıca, umut ve inancı desteklemeli, geniş idealler sunabilmelidir (Nanus,1992; Akt:Yusof, 2011:2466).

## 2 - 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 (Akt: Kurtar, 2009:96). Fry (2003) ise ruhsal liderlik kuramı çerçevesinde adanmışlığı *"kişinin kendine ve başkalarına gösterdiği ilgi, alaka, özen ve takdir etme yoluyla ortaya çıkan esenlik, bütünlük ve uyum"* olarak tanımlamaktadır. Bu tanım sabır, nezaket, kıskançlıktan uzak olma, affedicilik, alçakgönüllülük, öz-kontrol, güven, sadakat ve doğruluk gibi değerleri de kapsayıcıdır (Fry, 2003). Ahiauzu (2009) adanmışlığın işgörenlerde empati duygusunu geliştirdiğini ve 'kendini harap etme' derecesine varabilen davranışlara kadar uzandığını belirtmektedir (Akt: Yusof, 2011:2467). Adanmışlık duygusu insanlarda üyesi buldukları örgüte bağlılık düzeyini artırmakta ve takdir edilme, beğenilme ve anlaşılabilme anlamlarına gelen 'aidiyet/üyelik' duygusunun temelini oluşturmaktadır (Fry, 2005).

İnsanların başkalarını düşünmesi, empati kurması, hem kendi hem de başkalarının ihtiyaçlarına karşı ilgili olmalarını sağlamakta; korku, endişe, asabiyet, kıskançlık ve başarısızlıkları uzaklaştırmakta, böylece, sevinç, barış ve huzur dolu bir ortam hazırlamaktadır (Fry, 2003). Yapılan araştırmalarda karşılıksız ve koşulsuz sevginin, paylaşılan değerlerin, başkalarına karşı gösterilen ilgi ve özenin duygusal ve psikolojik faydaları yanında, dört yıkıcı duygu grubunun (Tablo 15) oluşturduğu yıkıcı etkinin üstesinden gelme gücü kazandırdığı ortaya çıkmıştır (Allen, 1972; Keys, 1990; Seligman, Steen, Park Peterson 2005; Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009: 178).

**Tablo 15.** Yıkıcı duygu grupları (Fry, 2003:712)

<b>KORKU</b>	<b>GURUR</b>
Kaygı	Önyargı
Endişe	Bencillik
Vesvese	Öz-bilinç
	Kibir
<b>ÖFKE</b>	<b>BAŞARISIZLIK DUYGUSU</b>
Düşmanlık	Cesaret kırıcı şeyler
Kin	Depresif ruh halleri
Haset / Kıskançlık	Çeşitli başarısızlık duyguları
Nefret	Kendini imhaya yol açan diğer suçluluk duyguları

### 3 – İçsel yaşantı

İnsanların fiziksel, aklî ve duygusal gereksinimleri olduğu gibi, ruhsal gereksinimleri (içsel yaşantıları) de vardır. İnsanların iş yerine girerken ‘*kapıda bırak(a)madıkları*’ bu özellikleri, liderlerin dikkate almaları gereken önemli bir noktadır (Fry, 2008:112). Levy (2000) de ‘içimizdeki sesin’ işle veya kişisel hayatımızla ilgili en zor kararlarımızda etkisi olduğuna değinir. Duchon ve Plowman’a (2005) göre içimizdeki bu sesin varlığının aslında iki örgütsel yapı ile ilişkisi olduğunu belirtmektedir: *Sosyal kimlik* ve *Bireysel kimlik*. İçsel yaşantı, bireysel kimliğin ayrılmaz bir parçasıdır ve bireyin benlik kavramlaştırması – iş – işin yapılacağı bağlam arasındaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse, iş o kadar güdüleyici olacaktır.

Dolayısıyla, Fry'a göre (2008), içsel bir yaşantısı olan veya ruhsal pratiklere sahip liderlerin izleyenlerine adanmışlık, vizyon uğruna 'ne gerekiyorsa yapma' şuurunu aşlamaları daha kolay ve etkili olacaktır. Liderlerin yapması gereken şey, ruhsal liderliği uygulayabilmek için, tavır ve davranışlarıyla izleyenler için model olabilmektir. Bu gerçekleşirse, hem liderin kendisi hem de izleyenler bir 'aidiyet' hissedeceklerdir.

#### 4 - Umut ve İnanç

Fry'a (2003) göre vizyon, geleceği ifade eden çaba, madde dünyası dışında, görünmeyen ve kanıtlanmayan ödül ve cezalara ait bir beklenti, umut ve inanç olarak da tanımlanabilmektedir. Umut bir beklentiye ulaşabilme isteğidir. İnanç ise daha soyut ve fiziksel dünyada karşılanamayacak bir duygudur. İnanç sadece bir şeylerin olmasını beklemenin de ötesinde bir anlam ifade eder. Dayandığı değerler, duygular ve sistemler bütünü bir şeyin olacağına göstergesidir (Fry, 2003; Akt: Yusof, 2011: 2466). Umut/inanç taşıyan kişiler nereye doğru gittiklerinin ve oraya nasıl ulaşacaklarının farkındadırlar. Bu yolda ilerlerken zorluklarla karşılaşmaya ve cefa çekmeye de isteklidirler (MacArthur, 1998; Akt: Yusof, 2011: 2466). 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 (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 178).

Vizyon, adanmışlık, içsel yaşantı ve umut/inanç temellerine dayalı Fry Ruhsal Liderlik Kuramı (Fry, 2008), sorumluluk alma ve amaç belirleme yoluyla çalışanların içsel motive olmasının sağlanmasını amaçlamaktadır. Liderin takipçilerine yetki vermesi içsel motivasyonu artıracaktır. 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; Akt: Baloğlu ve Karadağ, 2009: 178).

Fry'n 'Gözden geçirilmiş Ruhsal Liderlik Kuramı modellemesinde' izleyicilerin iki temel ruhsallık gereksiniminden söz edilmektedir. Bu temel gereksinimler kişilerin ruhsal yaşamları (*spiritual survival / spiritual well-being*)<sup>14</sup> için oldukça önemlidir.

### 1- Anlamlandırma (*Meaning / Calling*)

Fry'n liderlik modelinin temelinde içten-güdülenme bakış açısı saklıdır. Bu bakış açısı vizyon, adanmışlık ve umut ve inanç ile desteklenmektedir. Ancak, tüm bunlar izleyicilerin ruhsallıklarını yaşamalarına elverişli ortam hazırlamak içindir.

Anlamlandırma,<sup>15</sup> işyerinde bir üstünlük deneyimidir; başkalarına hizmet etmede bir fark yaratma yoluyla gerçekleşir ve hayata bir anlam ve amaç katar. Pek çok insan işlerini yaparken kendi kapasitelerini açığa çıkarmak için sadece ustalık ve kabiliyet aramaz. Aynı zamanda yapılan işin toplumsal hayatta bir karşılığı ve anlamı olmalıdır. İnsanlar mesleklerinin gerekli ve toplum açısından önemli olduğuna inanırlar ve o mesleğin/örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar (Fry, 2003:703). Öğrenen örgütlerde liderlerin görevi izleyicilerde / işgörenlerde anlam duygusunu geliştirmektir (Galbraith, 1977; Akt: Fry, 2003:703).

### 2- Üyelik / Aidiyet (*Membership*)

Üyelik / Aidiyet içinde yaşadığımız ve en temel ihtiyaçlarımızı –anlaşımaya ve takdir edilme – karşılamaya çalıştığımız toplumsal ve kültürel değerleri kapsar. Anlaşılma ve takdir edilme duygusu büyük ölçüde toplumsal etkileşim ve böylece üyelik yoluyla ilişkisellik ve diğer insanlarla bağlantılı olma ile ilgilidir. Pfeffer'e (2003) göre işyerinde insanlar eğilimlerine, daha büyük bir topluluğun üyesi olmalarına ya da bağlantılı olmaya değer verirler (Akt: Fry,

<sup>14</sup> Fry Ruhsal Liderlik Kuramı'yla ilgili çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan "ruhsal yaşam" ifadesinin geçirdiği değişimi anlamak kavram karmaşasıyla karşı karşıya kalmayı önleyecektir. Fry ve arkadaşları Ruhsal Liderlik Kuramı'yla ilgili ilk çalışmalarda 'spiritual survival' ifadesini kullanmış, sonraki yıllarda kuramı revize ederek geliştirmişlerdir. Bu aşamada 'spiritual survival' ifadesi yerine – daha net anlaşılabilir – 'spiritual well-being' ifadesini kullanmaya başlamışlardır (Fry, kişisel iletişim, Şubat 2012).

<sup>15</sup>Baloğlu ve Karadağ (2009) bu kavram yerine "görevsel çağrı" ifadesini kullanmıştır. Ancak, İngilizce metinde geçen "vocational calling" ifadesi daha çok 'işte bir anlam arama' anlamında kullanıldığından bu çalışmada Dr. Fry ile yapılan yazışmalara (Kişisel iletişim, Şubat 2012) dayanılarak "calling" karşılığı olarak "anlamlandırma" ifadesi tercih edilmiştir.

2003:703). Üyelik / aidiyet kısaca, örgütün üyelerini kabul etmesi, anlaması ve onlara değer vermesidir. Liderleri tarafından anlaşılın ve çabaları beğenilen işgörenler / izleyiciler örgütte kalmaya ve katkıda bulunmaya devam edeceklerdir (Reave, 2005).

Sosyal gruplara kendimizi adadığımızda üyelik, bizi sosyal ilişkiler ağıyla sarmalayarak kişiliğimizin anlamını genişletir. Bir başka ifadeyle, Horton'ın (1950) ifadesiyle, "Daha çok büyürüz, daha uzun yaşarız ve kendimizi içinde bulunduğumuz bir toplulukla tanımladığımız için hayatımız daha anlamlıdır (Akt: Fry, 2003:703)."

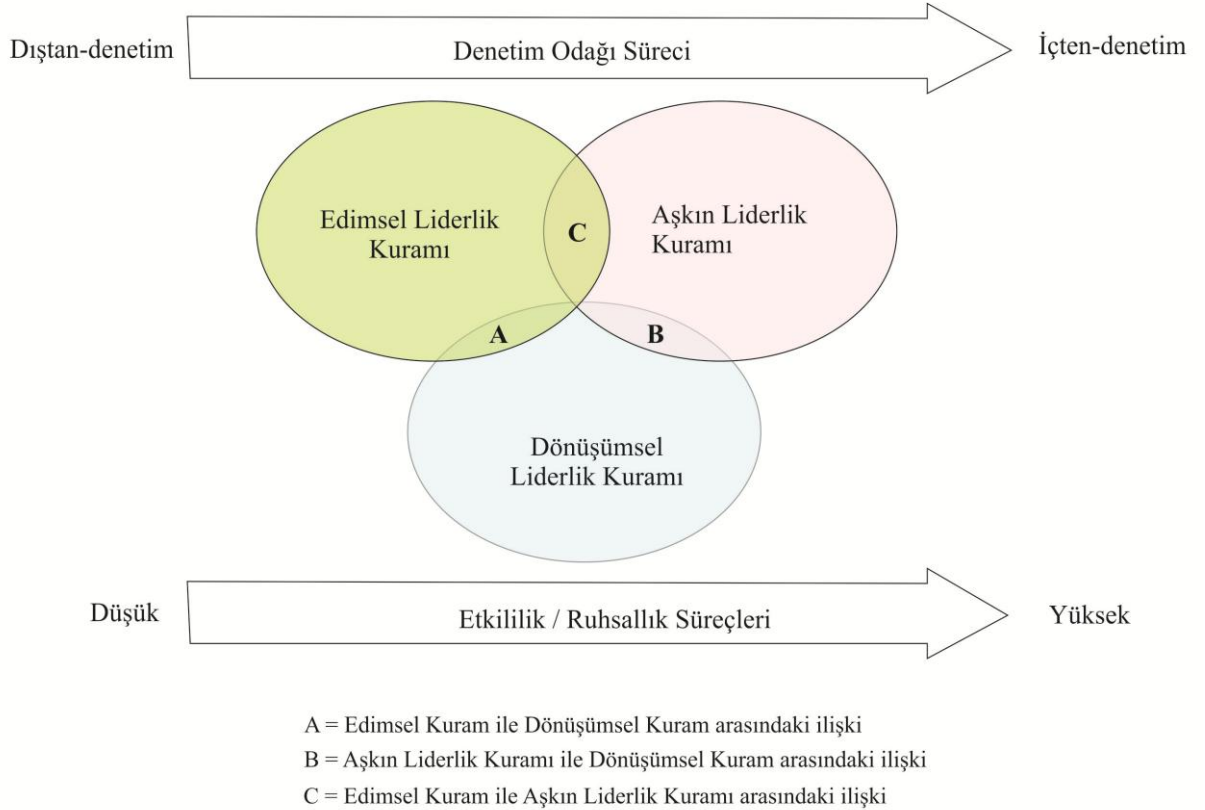
#### 4. 4. 3. Sanders, Hopkins ve Geroy'un (2003) Aşkın Liderlik Kuramı

Sanders, Hopkins ve Geroy (2003) "Edimselden 'Aşkın'a: Bütünleşik Bir Liderlik Kuramı" başlıklı çalışmalarında edimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarını birleştiren ve onları da aşan bir liderlik modeli sunmaktadırlar. Araştırmacılara göre liderlik kavramını tam olarak anlayabilmek için, liderin kendi iç deneyimleri ve içsel gelişimi, Kelly'nin (1995) ifadesiyle, ruhsallık üzerine odaklanmalıdır. Ruhsallık, bu durumda, bireyleri 'anamlı' bir başarıya veya 'aşkın olana' götüren bir yoldur.

Sanders ve diğerleri (2003), Cardona (2000) tarafından kullanılan 'aşkın liderlik' tanımlamasını farklı bir anlamda kullanmayı tercih etmişlerdir. Cardona (2000) 'Aşkın' liderliği, *'işgörenlerin veya izleyenlerin başkalarına hizmet etme, örgütsel başarıya katkıda bulunmak için motive edilmesi'* olarak algılamak, Sanders ve diğerleri (2003:22) daha çok liderin kendisinin ruhsal gelişimi üzerinde odaklanmıştır.

Sanders ve diğerleri (2003) aşkın bir başarıya gidilecek yolda ulaşılması gereken ilk durağın 'ruhsallık' olduğunu savunmakta ve 'Aşkın Liderlik Modelini' anlattıkları çalışmalarında ruhsallığın *bilinç, ahlaki bir karakter ve inanç* olarak üç temel boyutu üzerinde durmaktadırlar. Bu üç temel boyut, liderlere 'zorlayıcı ve sınırlayıcı' dış etkenlere karşı daha ilgisiz olmalarında ve içsel gelişime ve ruhsal gelişime daha fazla odaklanabilmelerinde destek sunmaktadır.

Araştırmacılara göre, ruhsallığın belirtilen boyutları liderlik yaklaşımları içinde ‘pek başarılı biçimde’ ele alınmamıştır. Bu iddiadan hareketle, ‘Aşkın’ liderlik kuramını Edimsel / Transaksiyonel liderlik ve Dönüşümsel liderlik biçemlerini bütünleştiren bir model sunmaktadırlar (Şekil 10). Bu modelde liderlik başarıları üç seviyede, üç ayrı süreç dâhilinde ele alınmaktadır:



**Şekil 10.** ‘Aşkın Liderlik’ Kuramının Entegrasyonu (Sanders ve diğ. 2003: 24)

Modelde ilk süreç ‘Denetim odağı sürecidir’. Bu süreç, liderlerin içten-denetimli veya dıştan-denetimli olup olmadıklarıyla ilgilidir. Modelde görüldüğü gibi, edimsel / transaksiyonel liderlik denetim odağı sürecinin dıştan-denetimli tarafındadır. Edimsel / Transaksiyonel liderler, örgütsel başarıları veya olayları şansa ve kadere bağlamaya meyillidirler. Dönüşümsel liderler içten-denetimlidirler ve örgütü yönlendirmede kendilerine güvenirler; ancak ‘aşkın’ liderler denetim odağı sürecinde –daha fazla içten-denetimli olduklarından – en sağ tarafta yerleştirilmiştir. Sanders ve diğ. (2003) bu



durumu ‘aşkın liderlerin’ ruhsallığı daha fazla yaşamalarına ve ruhsal dinamiklere daha fazla önem vermelerine bağlamaktadırlar.

İkinci süreç ‘*Etkililik Sürecidir*’. Etkililik de liderlik yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Modele göre, Edimsel / Transaksiyonel liderlik sürecin ‘Düşük’ ucundadır. Bu durum, edimsel / Transaksiyonel liderlerin işgörenlere yaptıkları iş karşılığında ödüller vermesiyle ilgili gözlemlere dayandırılabilir (Bass ve Avolio, 1993). İlişkiler kişisel olmaktan çok *ödül ve karşılık* temellidir. Dönüşümsel liderler ise daha yüce bir amaç için işgörenleri motive etme, vizyon etrafında toplayabilme ve bireysel ilgilerinden öte birleştirici bir misyona yöneltebilmelerinden dolayı etkililik sürecinde daha yüksek bir konuma yerleştirilmiştir. ‘Aşkın’ liderler de dönüşümsel liderler gibi benzer özellikler gösterebilirler. Ancak, daha fazla ruhsal gelişim üzerine odaklandıkları, daha yüksek bir iç-denetim odağına sahip olduklarından etkililik boyutunda dönüşümsel liderlerden daha başarılı ‘*olabilecekleri*’ düşünüldüğünden daha yüksek bir noktaya yerleştirilmişlerdir.

Üçüncü süreç ‘*Ruhsallık sürecidir*’. Yüksek öz-güven, iç-denetim ve davranışlarının ahlaki olması konusunda başkalarını ikna etme gücü gibi ruhsal özellikler liderlerin izleyenlerini motive etmelerinde etkilidir. Edimsel liderlik daha çok formal ilişkiler ve işler üzerinde durduğundan, ‘en düşük’ ruhsallık seviyesindedir. Dönüşümsel liderlik ve Aşkın liderlik ise ‘yüksek’ ruhsallık boyutlarındadırlar. Hatta; Sanders ve diğ. (2003:26) ‘aşkın’ liderliğin ruhsallığın en yoğun yaşandığı liderlik olduğuna inanmaktadırlar.

Verwey, Merwe ve DuPlessis’in (2008) değerlendirmelerine göre, aşkın liderlik daha çok lider kişiselliğine odaklıdır. Liderler öncelikle, kendi güçlü yanlarını ve zayıf noktalarını bilmeli, bağlı bulunduğu değerler, inançları ve kişisel tercihlerinin farkında olmalı ve amaçları net olmalıdır. Bununla birlikte, örgütü ‘bütünleştirmeli’ topluma adapte edebilmelidir. Örgütün sürdürülebilirliği ve gelişmesi önemlidir. Lider, izleyenlerinin, örgütün ve toplumun ilgilerini uzlaştırabilmelidir. Bu noktada, aşkın liderlerin bir özelliği de gelecek nesillere ‘buldukları dünyadan daha iyi bir dünya’ bırakma idealidir. Verwey ve diğerleri (2008) farklı kesimlerin amaçlarının uzlaştırılmasında yararlı olabileceğini düşündükleri bir yetkinlikler çerçevesi önermektedir (Tablo 16). Bu çerçeve dikkatle değerlendirildiğinde, liderin ‘uç sacayak’ temelli bir liderlik yaklaşımı içinde olması gerektiği anlaşılacaktır. Bu üç nokta (1)

liderin kendi varlığının ‘derinlemesine’ farkında olması, (2) amacın / amaçların açık biçimde tanımlanmış ve tanıtılmış olması ve (3) lider davranışlarının dayandırılacağı bir vizyon ve ilkeler çerçevesinin olmasıdır. ‘Aşkın’ lider, özgüveni yüksek, inandığı temel değerlerden ödün vermeyen ve ilkeli / tutarlı davranan bir model olmalıdır.

**Tablo 16.** “Aşkın Liderlik” yetkinlikler çerçevesi

<i>Yetenek</i>	<i>Belirteç / Tanımlayıcı</i>	<i>Anahtar sorular</i>
Kendi içyüzünü kavrama	Kendi güçlü ve zayıf yönlerinizi, değerlerinizi, inancınızı, kişisel ve işle ilgili tercihlerinizi <i>tam olarak</i> anlama yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kim olduğunuzu gerçekten biliyor musunuz?</li> <li>• Kendinizi seviyor ve saygı duyuyor musunuz?</li> <li>• Kişisel ‘markanız’ nedir?</li> </ul>
Kendi amacını bilme	Kendi amacınızı doğru biçimde tanımlama ve anlama yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel hayat vizyonunuz nedir?</li> <li>• Neden ‘lider’ olmak istiyorsunuz?</li> </ul>
Erdem	Şahsi menfaatten çok, bir ilkeye dayanarak tercihler yapabilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazen, ‘sevilen birisi olmamak’ sizi rahatsız etmiyor mu?</li> <li>• Kararlarınızın veya tercihlerinizin olası sonuçlarını da düşünür müsünüz?</li> </ul>

‘Aşkın’ liderlik, dönüşümsel liderlik ve edimsel liderlik yaklaşımlarının ayrılan noktaları, daha çok, liderlik yaklaşımlarının işgörenleri motive etme şekilleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kaya (2010:84) bu noktada şunları belirtmektedir:

Edimsel <sup>16</sup>(transactional) liderler, çalışanları motive etmek için genelde sadece *extrinsic* ya da maddi ödüllere dayanan bir motivasyon sistemi uygularlar.

<sup>16</sup> Araştırmacı, kaynağın orijinalinde ‘işlemci’ kelimesini kullanmaktadır. Ancak, bu çalışmada ifadelerde tutarlılığın korunması amacıyla ‘edimsel’ ifadesi tercih edilmiştir.

Oysa, dönüşümsel (transformational) lider çalıştırdığı insanları, hem *extrinsic* ve hem de *intrinsic*, yani para gibi maddi olmayan motivasyon metotlarını da kullanmaktadır. ‘Aşkın’ liderlik ise, dönüşümsel liderlerin uyguladıkları motivasyon metotlarına ek olarak, organizasyonun iyiliğine olan olguları da çalışanlara aktarmaktadır.

Kaya’nın (2010) “organizasyonun iyiliğine olan olgular” ile ifade etmek istediği şey, insanları tüm yönleriyle dikkate alma, ruhsallıklarına ve bireysel gelişimlerine özen gösterme ve ‘başkaları için bir şeyler yapma’ isteği ve hizmetkârlık anlayışı kazandırmaktır.

#### 4. 5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Ruhsallık ve ruhsal liderlik ölçülebilir mi?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taraması neticesinde elde edilen veriler alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

Liderliğin, soyut ve tanımlanamaz olduğunu savunanların yanı sıra, liderlik davranışlarının günümüz ölçüm araçlarıyla değerlendirilebileceğini gösteren çalışmalar da vardır (Kurtar, 2009). Farklı liderlik kuramları kendi disiplin ve teorilerine uygun ölçme araçları geliştirmiş ve ilgili araştırmalarda kullanmışlardır (Tablo 17).

Özellikle 1980’li yılların sonlarından itibaren, ruhsallık ve ilgili konulara (*meditasyon, mistisizm, psişik tedavi, yoga, Yeni Çağ tarikatları, büyü gibi*) olan ilgi artış göstermiştir (Roof, 1999; Akt: Moberg, 2010: 99). Bu ilgiye paralel olarak, ruhsallık ve ilgili konularda yapılan ampirik araştırmalar sosyal bilimler, davranış bilimleri, hemşirelik ve tıp, nörobiyoloji ve diğer akademik ve uygulamalı alanlarda sayıca artmıştır (Moberg, 2010:100). Araştırmaların sayıca artması, aynı zamanda, küresel çapta yaşanan değişimlerin, kültür savaşlarının, göçlerin ve uluslararası barışla ilgili siyasal değişimlerin, eğilimlerin bir yansıması ve insanların ‘hayatın anlamını’ aramaya yönelmesinin bir neticesi olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 17.** Liderlik kuramlarının ölçüm araçları

<b>Liderlik Kuramı</b>	<b>Kullanılan Ölçeğin Adı</b>	<b>Ölçek Özellikleri</b>
Özellikler Kuramı	<b>Leadership Trait Questionnaire (LTQ)</b> Liderlik Özellikleri Anketi (Northouse, 2006)	10 maddelik 5'li Likert tarzı bir ölçektir.
Hizmetkâr Liderlik	<b>Servant Leadership Questionnaire (SLQ)</b> Hizmetkâr Liderlik Anketi (Barbuto & Wheeler, 2006)	Hizmetkâr Liderliği beş boyutta ele alan, 23 maddeli, 5'li likert tarzı bir ölçüm aracıdır.
X – Y Kuramı	<b>'X - Y Theory' Questionnaire</b> McGregor X-Y Testi (Chapman, 2001)	15 maddelik iki boyuttan oluşan toplam 30 maddeli 5'li Likert tarzı bir ölçektir.
Davranışçı Kuram McClelland	<b>Tematic Apperception Test (TAT)</b> Tematik İdrak Testi (McClelland,1980) (Stein,1981)	Bu teste bazı figürler gösterilerek, bireyin onu benzettiği nesnelere, anlattığı öykülerden yola çıkılarak kendi liderlik anlayışı belirlenmeye çalışılır.
Ohio Liderlik Araştırmaları	<b>Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)</b> Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Carroll ve Shartle, 1962)	100 maddelik, 5'li Likert tarzı bir ölçektir.
Durumsallık Kuramı Fiedler	<b>Least Preferred Co-worker (LPC)</b> En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Fiedler,1967)	22 maddelik, 8 seçenekli bir ölçektir.
Astların Olgunluğu Modeli Hershey-Blanchard	<b>Leader Effectiveness Adaptability Description (LEAD)</b> Lider etkinliği ve Adaptasyonu (Hersey & Blanchard, 1988)	Ölçek; var olduğu, varsayılan 12 durum ve bu 12 duruma göre seçilecek 4 farklı yaklaşımı ifade eden cümleler içermektedir.
Yol – Amaç Kuramı	<b>Path – Goal Leadership Questionnaire</b> Yol - Amaç Liderlik Anketi (Northouse, 2004)	20 maddelik, 7'li Likert tarzı bir ölçektir.
Transaksiyonel Liderlik Transformasyonel Liderlik	<b>Multifactor Leadership Questionnaire ( MLQ)</b> Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Bass,1985)	45 maddeden oluşan bu anket 4'lü Likert tarzı bir ölçektir. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik birbirinin zıttı olduğu için, her iki kuramda da MLQ kullanılmaktadır.

(Kurtar, 2009: 103-104)

Ruhsallık, geçici, teolojik, mistik, tarif edilemez ve araştırılmayacak bir konu olduğu gerekçesiyle uzunca bir süre bilimsel araştırmanın kapsam alanı dışında bırakılmıştır. Ancak, yaşanan gelişmeler ve yeni beliren ihtiyaçlar neticesinde, ruhsallığın da diğer psikolojik, epidemiyolojik ve sosyolojik konular (anomi, tutum, algı, düşünce, önyargılar vb.) gibi araştırılabilecek bir konu olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bugün – ruhsallık ve din kavramlarının ayırımı ve ruhsallığın nitel olarak mı, nicel olarak mı ölçülebileceği konusunda tartışmalar devam etse de – ruhsallığın bilimsel araştırmalara konu olup olmayacağı pek sorgulanmamaktadır (Moberg, 2010:101).

Ruhsallığın ölçülüp ölçülemeyeceği konusunda ise farklı görüşler mevcuttur. Cacioppe (2000), Fornaciari ve Dean (2001), Waddock (1999) ve Wilber (1997, 2000) gibi bazı araştırmacılar ruhsallık gibi konuların fiziksel olmadığını, dokunulmadığını, tadılamadığını, görülemediğini ve bu yüzden de ölçülmesinin mümkün olmadığını savunmaktadırlar (Akt: Dent, Higgins ve Wharff, 2005:638).

Ancak; Fry (2003), Sendjaya (2007), Beazley (1997) ve Duchon ve Plowman (2005) gibi ruhsallığı ve ruhsal liderliği ölçebilecek ölçek geliştirme çalışmaları yapan araştırmacıların da önemli mesafeler aldığı bilinmektedir. Ashmos ve Duchon (2000), MacDonald, Kuentzel ve Friedman (1999), Hall ve Edwards (2002), Malone ve Fry (2003) ve MacDonald (2000) ruhsallığın ölçülebilir olduğunu savunmuş ve yaptıkları araştırmalarla bunu desteklemeye çalışmışlardır.

Ho ve Ho'ya (2007:11) göre de ruhsallığın 'doğrudan ölçülemeyeceği' kabul edilmelidir; ancak ruhsallığın etkilerinin hayatın farklı alanlarındaki sonuçları gözlemlenebilir niteliktedir. Dolayısıyla da, dolaylı olarak da olsa ruhsallık ölçülebilecektir. Bu etkiler insanlar tarafından farklı derecelerde algılsalar veya kişiye göre değişiklik gösterebilir de, ölçme işleminde çok-boyutlu ölçekler kullanılabilir.

Ruhsallık ve ruhsal liderliğin ölçülmesi çalışmaları hakkında yapılan alanyazın taraması neticesinde ruhsallık kavramının din, sağlık, psikoloji, psikiyatri alanlarında da araştırmalara konu edildiği ve farklı ölçme araçları kullanıldığı görülmektedir [Örneğin, "Expressions of Spirituality Inventory" (MacDonald, 2000); *Spiritual Involvement Scale*

(Fabricatore ve diğ.. 2000)<sup>17</sup> ; *Spiritual Well-being Scale* (Paloutzian ve Ellison, 1982); *Spiritual Transcendence Index* (Seidlitz ve diğ.. 2002), *Multidimensional Measure of Religiousness / Spirituality* (Fetzer Institute, 1999), *Transcendental Spirituality* (Sendjaya, 2007:105)]. Bu konuda geliştirilen onlarca indeks, ölçek ve anketlerin – *ki bu sayı Moberg'e (2010) göre ikiyüzü bulmaktadır* – bazıları beden ve akıl sağlığını daha bütüncül biçimde ölçebilmeyi amaçlarken, bazıları kişisel ruhsallığa odaklanmaktadır. Bazı ölçme araçları da okullarda, hastanelerde, silahlı kuvvetlerde, emeklilik kurumlarında ve çeşitli iş örgütlerinde görev yapmakta olan danışmanlara, rehberlere ve din görevlilerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmişlerdir (Moberg, 2010:103).

Bu bağlamda genel olarak, ruhsallık daha çok ‘bir yüce güce inanma, hayatın anlamı ve amacı üzerine yoğunlaşma’ anlamlarıyla ‘*bireysel bazda*’ ele alınmakta ve kişinin davranışlarındaki, yaşantısındaki etkisi araştırılmaktadır (Koenig, 2008). Bu yönüyle, ruhsal liderlik konulu bu çalışmada genellikle sağlık örgütlerinde, psikoloji, psikiyatri, din sosyolojisi ve din psikolojisi bilim dallarında ‘bireysel ruhsallık’ ve ‘bireysel dindarlık’ ile ilgili olarak kullanılan araçlardan en yaygın olanlar hakkında genel bilgiler verilecek; yönetimbilim, örgütsel davranış ve liderlik alanyazınında ‘örgütsel bağlamda ölçme aracı’ niteliğinde kullanılan ölçme araçları ise detaylı biçimde anlatılacaktır.

*Ruhsal Sağlık Ölçeği (Spiritual Well-being Scale)*. Ruhsallık ölçeklerinin ilklerinden olan bu ölçme aracı Paloutzian ve Ellison (1982) tarafından geliştirilmiştir. Daha çok, klinik danışmanlık alanında kullanılmaktadır. Hristiyanlık-kaynaklı bir kültürde geliştirilmiş olsa da, farklı uluslarda, farklı dinsel ve ruhsal bağlamlarda araştırmalarda kullanılan Ruhsal Sağlık Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmaktadır (SWBS, 2012). İki boyutlu bir ölçektir. Her boyutta 10 madde yer almaktadır (Chiu ve diğ., 2004:415):

- a) Yatay boyut (Varoluşsal Sağlık): Benlik, toplum ve çevre ile ilgili on madde yer almaktadır. Katılımcıların amaç, hayatın yönü ve yaşamsal memnuniyet ile ilgili algıları ölçülür.
- b) Dikey boyut (Dinsel Sağlık): Katılımcıların Tanrıyla aralarındaki bağı ve ruhsal sağlıklarını konu alan on madde yer almaktadır.

<sup>17</sup> <http://www.search-institute.org/csd/measures/spirituality>

*Çok-boyutlu Dindarlık / Ruhsallık Ölçeği.* Fetzer Enstitüsü tarafından bir araya getirilen bir grup araştırmacı tarafından oluşturulan bu ölçme aracı ruhsallık ve dindarlık kavramları arasında bir fark gözetmeksizin, ruhsallığın/dindarlığın bireylerin akıl ve beden sağlığı üzerinde etkili olma derecesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Fetzer Institute, 1999). Oldukça geniş kapsamlı olduğundan, Fetzer Enstitüsü'nün ölçeği dindarlık / ruhsallık konularında standart bir ölçek olarak görülmektedir (Koenig, 2008; Akt: Freeman, 2011:123). 12 boyut biçiminde düzenlenmiş toplam 128 maddeden oluşan uzun formun yanında 11 boyuttan seçilen 38 maddeden oluşan kısa formu da mevcuttur.

*Ruhsallık İfadeleri Envanteri.* MacDonald (2000) bu alanda çalışmalar yapan ilk araştırmacılardandır. MacDonald (2000) var olan bilimsel bilgilerin bir çerçevesini çıkarmak ve gelecek araştırmalara bir temel oluşturmak amacıyla, ruhsallığın ölçülmesinde kullanılabilir 'örgütsel ruhsallık modeli' oluşturmak istemiş; 11 ruhsallık ölçeğinin faktör analizlerini çıkarmıştır. Analizle neticesinde, ruhsallığın yedi boyutu belirlenmiş ve bu boyutlar '*Ruhsallık İfadeleri Envanteri / Expressions of Spirituality Inventory*' adıyla bilinen yeni bir ölçek geliştirmede kullanılmıştır. Ölçeğin son hali 100 maddeden oluşmaktadır; ancak son iki madde değerlendirmeye dahil edilmemektedir. Ölçek beş boyutludur: (a) ruhsallığa doğru bilişsel yöneliş (40 madde), (b) ruhsallığın deneyimsel / fenomenolojik boyutu (19 madde), (c) varoluşsal sağlık (9 madde), (d) paranormal inançlar (13 madde) ve (e) dindarlık (17 madde) (Sawatzky, 2002: 15; MacDonald, 2000). Ölçek 5-li Likert tarzı bir ölçektir; katılımcıların, ölçekte yer alan maddelere 0 – 4 arasında bir değer vermeleri istenir. MacDonald'ın ölçeği pek çok ruhsallık aracını 'çerçeveye dâhil etmediğinden' pek fazla alan bulamamıştır (Sawatzky, 2002: 15).

*Ruhsal Değerlendirme Envanteri.* Hall ve Edwards (2002) ruhsallığı teistik bir bağlamda ele almış, 'Tanrı algısı' ve 'Tanrıyla ilişkilerin niteliği' üzerinde durmuştur. Hemen her maddede "*kilise, Tanrı, ibadet ve dua*" gibi '*dinsel yaşantıya özel*' terimler kullanıldığı dikkati çekmektedir. Bu yönüyle Moodley'e (2008) göre, araştırmacıların kişinin kendi benliği, çevresindeki kişiler ve varlıklarla ilişkisi gibi ruhsallığın temel unsurlarını dışlayıcı bir ölçme aracı geliştirdikleri söylenebilir.

### Ruhsallığı örgütsel bağlamda ele alan ölçekler

*Ruhsal İklim Envanteri (Spiritual Climate Inventory (SCI))*. Pandey, Gupta ve Arora (2009) tarafından geliştirilen bu ölçme aracı, işyerinde bireylerin işleri ile ruhsallıklarını birleştirmelerini kolaylaştıracak bir araç sunabilmeyi amaçlamıştır. İşgörenlerin kendi varlıklarıyla uyumu, iş ortamı ve ‘aşkın olanla’ aralarındaki uyum ölçülür. Kendi varlıklarıyla uyumu hayatın amacı, anlam ve işin hayata kattığı zenginlik ile ilgiliyken, iş ortamına uyum iş arkadaşlarına saygı duyma ve farklı ilişkiler ağı ile ilgilidir. ‘Aşkın olanla’ uyum ise mistik ve ilahi ilişkileri, bir bakıma ‘varlıkla doğrudan bağlantılı’ olmayı kapsamaktadır. Ölçme aracında toplam 20 madde bulunmaktadır; 5-li Likert tipi değerlendirme skalası kullanılmıştır (Miller ve Ewest, 2011).

*‘İş’te Ruh Ölçeği (Spirit at Work Scale (SWS))*. Kinjerski ve Skrypnik (2006) tarafından geliştirilen bu ölçme aracı da bireysel deneyim odaklıdır, İşyerinde işgörenlerin bireysel ruhsal deneyimlerine odaklanır. *İşe katılım, topluluk duygusu, ruhsal bağlantı ve mistik deneyimler* başlıklı dört boyuttan oluşmaktadır. 5-li Likert tipi değerlendirme skalası kullanılan ölçekte, 18 madde yer almaktadır.

Ruhsallığı örgütsel yapı bağlamında ele alan çalışmalardan birisi de Quatro’ya (2002) aittir. Quatro’nun (2002) “...daha evrensel bir örgütsel ruhsallık tanımı...” geliştirmeyi amaçladığı çalışmasında kullandığı “Örgütsel Ruhsallık Anketi” başlıklı ölçme aracı 4’ü demografik değişkenler, 5’i bireysel ruhsallıkla ilgili ve diğer 16’sı da örgütsel ruhsallıkla ilgili olmak üzere toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçme aracında yer alan maddelerin daha net anlaşılabilmesi amacıyla, *ruhsallık* ve *ruh* tanımlarına da ayrıca yer verilmiştir.

### Türkiye’de ruhsallık ve ruhsallığın ölçülmesi çalışmaları

Türkiye’de ruhsallık, ruhsal bakım hizmetleri ve ruhsallığın ölçülmesi ile ilgili çalışmalar az sayıdadır. Bu çalışmalardan bir tanesi McSherry, Craper ve Kendric (2002) tarafından geliştirilen Maneviyat ve Manevi Bakım Dereceleme Ölçeği’nin (MMBDÖ) Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapan Ergül ve



Temel'e (2007) aittir. Ergül ve Temel (2007) McSherry ve diğerlerinin (2002) *dindarlık, bireysel bakım, maneviyat ve manevi bakım* alt boyutlarını içeren toplam 17 maddeden oluşan ve beşli Likert tipi derecelendirme skalası kullanılan MMBDÖ ile ilgili çalışmasını hemşireler üzerinde uygulamıştır. Ölçme aracında maddelerin puanlaması 'Kesinlikle katılmıyorum (1)'dan 'Tamamen katılıyorum (5)'a doğru yapılmaktadır. 13 madde düz, 4 madde ters şekilde puanlanmaktadır (Ergül ve Temel, 2007: 79). Ölçekten alınabilecek en düşük puan 17, en yüksek puan 85'dir. Toplam puanın yüksek olması maneviyat ve manevi bakım kavramlarının algılanma düzeyinin iyi olduğunu göstermektedir (Kostak, Çelikkalp ve Demir, 2010:220).

Ergül ve Temel (2007) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapılan McSherry ve diğerlerinin (2002) Maneviyat ve Manevi Bakım Dereceleme Ölçeği'nin Türkçe formunu kullanan Kostak, Çelikkalp ve Demir (2010), çalışmalarıyla ülkemizde henüz yeni olan manevi bakım kavramına hemşirelerin ve ilgililerin duyarlılıklarını artırmayı amaçlamışlardır.

Ruhsallığın ölçülmesi ile ilgili diğer bir çalışma da, İstanbul Bilgi Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı'nda Bedel (2009) tarafından yapılan yüksek lisans tezidir. Bu çalışmanın temel amacı, Amerika'da Delaney (2003) tarafından geliştirilmiş bir ölçek olan Maneviyat Ölçeği'ni (MA) Türkçe'ye uyarlamaktır. İlk geliştirildiğinde, 38 maddeden ve dört boyuttan oluşan ölçek, faktör analizi sonrasında son şeklini (23 madde, 3 boyut) almıştır. 713 katılımcı üzerinde uygulanan ölçek çalışması neticesinde, bulgular, varsayılan maneviyatın; cinsiyet, meslek, çalışma durumu, olumlu yaşam deneyimine sahip olma, spor yapma, meditasyon yapma ve psikoterapi alma gibi çeşitli kişisel değişkenlerle ilişkili olduğuna işaret etmiştir.

Fry (2007) tarafından geliştirilen ve toplam 40 maddeden oluşan; 'Ruhsal Liderlik Ölçeği'nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Kurtar (2009) tarafından yapılmıştır. 'Ruhsal Liderlik Ölçeği' dokuz boyutludur ve *vizyon, umut / inanç, adanmışlık, anlamlandırma, aidiyet, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet* boyutlarını ölçen maddelerden oluşmaktadır.

Kurtar (2009) çalışmasında ölçeğin tercüme formlarındaki dilsel eşdeğerliği 4 aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamasında, ölçek önceden hiçbir aşinalığı olmayan

ikisi İngilizce dil uzmanı birisi profesyonel çevirmen olan üç kişi tarafından, birbirlerinden bağımsız olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, bu üç dil uzmanının bir araya gelmiş, her bir madde için yalnızca bir ifade kullanma şartı ile Türkçe çeviri formu oluşturma aşaması izlenmiştir. Benzer bir işlem de, üçüncü aşamada, Türkçe maddeler için uygulanmıştır. Türkçe form farklı üniversitelerde ve kurumlarda görev yapmakta olan Türk Dili ve Edebiyatı öğretim görevlilerince/ öğretmenlerince / uzmanlarınca derecelendirmeye tabi tutulmuştur. Dördüncü aşamada tekrar-çeviri yoluyla Türkçe ve İngilizce maddeler karşılaştırılmıştır. 40 ölçek maddesinin 40'ında da 9.00 üzerinde uygunluk puanı aldığı gözlemlenmiştir.

Uzmanların her bir madde için, ölçeğin İngilizce orijinali ile uygunluk puanları hakkında bildirmiş olduğu görüşleri ifade eden puanlar doğrultusunda Ruhsal Liderlik Ölçeğinin İngilizce - Türkçe çevirisinin geçerli olduğu saptanmıştır. Dil geçerliğinin son aşamasına, kasıtlı örnekleme yöntemi ile belirlenen ve bir eğitim fakültesi İngilizce öğretmenliği son sınıfında öğrenim görmekte olan 37 öğretmen adayından oluşturulan örneklem grubuyla devam edilmiştir. Bu aşamada adaylara öncelikle ölçeğin orijinal İngilizce formu, üç hafta sonra ise ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Bu iki uygulamayla elde edilen puanlar, dilsel eşdeğerlik ölçütü olarak *eşleştirilmiş grup t-testi* ve *Pearson çarpım momentler korelasyon analizi* ile karşılaştırılmıştır.

Alanyazın taraması sırasında, kullanılan ölçeklerden ruhsal liderliği de kapsayan maddeler içeren ve liderlik yazınında *kullanılan* dört ölçekle karşılaşılmıştır:

1. Ruhsallık Değerlendirme Ölçeği (Beazley, 1997)
2. İşyerinde Anlam ve Amaç Belirleme Anketi (Ashmos ve Duchon, 2000)
3. 'Aşkın Ruhsallık' Ölçeği (Sendjaya, 2007)
4. Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry, 2007)

#### **4. 5. 1. Ruhsallık Değerlendirme Ölçeği (Beazley, 1997)**

Beazley (1997) "Örgütsel ortamlarda ruhsallığın anlamı ve ölçülmesi: Ruhsallık Değerlendirme Ölçeği geliştirilmesi" başlıklı çalışmasında ruhsallığı farklı bakış

açılılarıyla tanımlamakta ve bir tutum ölçeği aracılığıyla örgütsel ortamlarda kişinin ruhsallığını ölçmek amacıyla oldukça dikkatli bir uygulama deseninden sonra bir ölçek sunmaktadır (Akt: Wilson, 2008:78). Ölçeğin geliştirilme aşamaları şu şekildedir:

1. Ruhsallıkla ilgili 130 madde geliştirilmiş ve 10 kişiden oluşan uzman grubuna gönderilmiştir.
2. Geliştirilen maddeler uzmanların da görüşü alınarak düzenlenmiş ve üzerinde karar kılınan 70 maddelik ön taslak 10 kişi üzerinde uygulanmıştır.
3. Uygulanan bu ölçeğin sonuçları ve uygulama aşamasında karşılaşılan durumlar hakemlerle değerlendirilmiş ve maddeler elenerek taslak ölçek oluşturulmuştur.
4. Ölçekte 7’li Likert tipi değerlendirme skalası kullanılmıştır.
5. Ölçek 11 kişi üzerinde uygulanmış; anlaşılmayan maddeler çıkartılmış, ölçeğin uygulanma süresi belirlenmiştir.
6. Ölçek, daha sonra, esas uygulamanın yapılacağı 332 kişilik gruba uygulanmıştır. Düşük korelasyonlu maddeler elenmiştir.
7. Yapılan matematiksel ve istatistiksel analizler sonucunda ölçeğe son hali verilmiştir.

Ölçeğin son şeklinde 30 madde yer almaktadır. Ruhsallığı farklı boyutlarıyla (*dindarlık, başkalarına hizmet etme, grup duygusu ve anlam*) ilgili maddeler bulunmaktadır. *Yardımseverlik, yalan söylememe, tevazu, hizmet etme, kendini bilme* gibi evrensel değerlere de yer verilmiştir (Beazley, 1997:287).

Liderlik alanında bu ölçme aracının kullanıldığı araştırmalar mevcuttur. Hire (2005) Beazley’nin (1997) Ruhsallık Değerlendirme Anketi’ni kullanarak yaptığı bir çalışmada, Ohio okul müdürlerinin ‘oldukça yüksek’ ruhsallık algısına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Strack (2001) de sağlık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmasında ruhsallık ile etkili liderlik arasında kuramsal ve kavramsal benzerlikler olduğu bulgusuna ulaşmıştır(Akt: Wilson, 2008: 79).

Akar (2010:78) Beazley’nin (1997) ölçeğini Batı kültürüne, özellikle de Hristiyan inançlarına özgü maddeler içerdiği gerekçesiyle eleştirmektedir. Ancak,

ölçeğin orijinal metni incelendiğinde, herhangi bir dine doğrudan referans edilebilecek maddelere rastlanmamıştır. Ölçek maddeleri arasında dua / ibadet veya meditasyonla ilgili maddeleri yalnızca Hristiyanlıkla ilişkilendirmek veya araştırmacının [Beazley'nin] mezun olduğu üniversiteyle (*Southern Methodist University*) ilişki kurmak meseleye dar bir çerçeveden bakmak olacaktır. Ayrıca, '*dua ederim veya meditasyon yaparım*' ifadelerinde Uzakdoğu kaynaklı sistemlere özgü bir uygulama olan meditasyona yer verilmesi, bu noktada yalnızca 'Batı kültürüne özgü' olma tezini çürütmektedir.

Evrensel bir ruhsallık tanımından yola çıkan Beazley (1992) ölçeğinde hemen her dinde veya öğretiler bütününde yer alabilen evrensel insanî değerlere ve hayatın anlamına ilişkin maddelere yer vermiştir. Beazley'nin (1997) ölçeğinin farklı kültürlerle uygun olup olmadığı ileride yapılacak araştırmalardan sonra net olarak görülebilecektir. Bu ölçeğin Türkçeye tercüme edilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması, uygulanması ve değerlendirilmesi gelecek araştırmacılara / araştırmalara bırakılmıştır.

#### **4. 5. 2. İşyerinde Anlam ve Amaç Belirleme Anketi (Ashmos ve Duchon, 2000)<sup>18</sup>**

Ashmos ve Duchon (2000) Seton Cove Spirituality Center'in da yardım ve desteğiyle ruhsallıkla ilgili bir anket geliştirmişlerdir. Daha çok işyeri ruhsallığını ölçmek amaçlanmıştır. Hazırlanan maddeler listesi alanın uzmanları, yöneticiler ve liderler tarafından gözden geçirilip değerlendirildikten sonra anket maddeleri belirlenmiştir. Ankette yer alan toplam 66 madde üç gruba ayrılmıştır.

1. Birinci gruptaki maddeler (34 madde) ruhsallık ve iş tanımlamaları ile ilgilidir.
2. İkinci grupta (16 madde) katılımcılardan çalıştıkları birimle ilgili maddeleri yanıtlamaları,
3. Üçüncü grupta(16 madde) ise örgüt ortamlarını tanımlamaları istenmiştir (Akt: Wilson, 2008: 81).

---

<sup>18</sup> Ölçme aracı için, bak. Wilson, 2008, ss. 212 – 216.

Anket sorularında 7'li Likert-tipi değerlendirme skalası kullanılmıştır. Maddelere (1= Kesinlikle Katılmıyorum – 7= Kesinlikle katılıyorum) 1 ile 7arası bir numara verilmesi istenmiştir.

Amacı işyerinde ruhsallığın daha verimli / üretken bir örgüt oluşturmaya etkisini belirlemek (Miller ve Ewest, 2011:20) olan Ashmos ve Duchon'un (2000) ölçeği işyeri ruhsallığının iç yaşantı, anlamlı iş ve topluluk boyutlarını kapsamaktadır. Ancak, yaptıkları çalışmada elde edilen verilere dayanarak, Ashmos ve Duchon (2000) bireysel boyuttan iş birimi ve örgüt boyutlara doğru ilerledikçe, işyeri ruhsallığının belirlenmesinin ve ölçülmesinin daha da zorlaştığına dikkat çekmişlerdir (Wilson, 2008: 82).

#### **4. 5. 3. 'Aşkın Ruhsallık' Ölçeği (Sendjaya, 2007)**

Sendjaya (2007) son yıllarda ruhsallığa olan ilgi ve işyeri ruhsallığının yararlarıyla ilgili araştırmalara dayanarak 4 maddeden oluşan bir ruhsal liderlik ölçeği geliştirmiştir. Hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili daha geniş kapsamlı bir ölçek geliştirme çalışmasının bir parçası olarak düşünülen ölçek, üç-aşamada oluşturulmuştur. Yedi maddeden oluşan ilk form, son aşamada düşük kapsam geçerlik oranına sahip maddeler çıkarıldıktan sonra 4 madde olarak düzenlenmiştir. Ölçek, ruhsal liderliğin dört boyutunu (*dindarlık, başkalarıyla karşılıklı ilişki içinde olma, misyon ve bütünlük*) ölçmektedir.

#### **4. 5. 4. Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry, 2007)**

Ruhsal liderliğin ölçülebileceğini savunan Fry, bu ölçüm çalışmalarına 2001 yılında başlamıştır. Kendisi tarafından geliştirilen anket Ruhsal Liderlik Ölçeği – 2007 (Spiritual Leadership Questionnaire) dokuz boyutludur ve toplam kırk maddeden oluşmaktadır. Likerttipi bu ölçekte, her maddenin ifade ettiği nitelik düzeyi “Kesinlikle katılıyorum”dan; “Kesinlikle katılmıyorum”a kadar sıralanan beşli bir skala ile ölçülmektedir. Fry'nin (2005) kuramının alt başlıklarını oluşturan maddeler ölçekte farklı maddelerle, alt boyutlar olarak, ölçülmeye çalışılmaktadır *Vizyon, umut / inanç,*

*adanmışlık, anlamlandırma, aidiyet, içsel yaşantı, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet* ölçeğin altı boyutlarıdır (Tablo 18).

**Tablo 18.** Ruhsal liderlik ölçeğinin (Fry, 2007) alt boyutları ve ilişkili maddeler

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Madde Numaraları</b>
<b>1</b> Vizyon	4	18 – 26 – 28 – 30
<b>2</b> Umut/ İnanç	4	8 – 15 – 16 – 36
<b>3</b> Adanmışlık	5	1 – 10 – 12 – 22 – 31
<b>4</b> Anlamlandırma	4	2 – 14 – 17 – 23
<b>5</b> Aidiyet	4	3 – 9 – 21 – 32
<b>6</b> İçsel Yaşantı	5	5 – 13 – 25 – 34 – 38
<b>7</b> Kurumsal Bağlılık	5	4 – 7 – 11 – 37 – 39
<b>8</b> Verimlilik	4	19 – 20 – 29 – 33
<b>9</b> Yaşamsal Memnuniyet	5	6 – 24 – 27 – 35 – 40

Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry, 2007) pek çok araştırmada [Malone ve Fry (2003), Duchon ve Plowman (2005), Fry, Vitucci ve Cedillo (2005), Fry ve Materly (2006), Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo (2007), Fry, Nisiewicz ve Vitucci (2007), Karadağ (2009), Kurtar, (2009), Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır (baskıda)] kullanılmış, geçerlik ve güvenilirliği yapılmış bir ölçme aracı olarak liderlik alanyazınında geniş kabul görmekte ve araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir.

Ölçek maddelerinden hemen sonra yer alan '*Daha fazla dikkat edilmesi gereken meseleler varsa, lütfen belirtiniz.*' ifadesi Fry'nin (2007) ölçeğini geliştirme çalışmalarına devam etmekte olduğu yönünde yorumlanabilir. Araştırmacının, katılımcı cevaplarını kısıtlamaması ve katılımcıların görüşlerini de dikkate almasının katılımcıların ruhsallıklarını yansıtmalarına zemin hazırlamakta olduğu söylenebilir.

Alanyazında ruhsallık, işyeri ruhsallığı ve ruhsal liderlik ile ilgili ölçek geliştirme çalışmaları devam ederken, 'ruhsallığın' doğası itibarıyla bazı noktalarda

sorunlarla karşılaşılması normal kabul edilmelidir. Moberg'e (2010) göre, ruhsallık özellikle de terapilerde bir araç olarak kullanıldığından, 'bir tedavi aracı, sorunlarla baş edebilmenin ve amaçlara ulaşabilmenin bir yolu' olmasının ötesinde farklı yorumlanabilmeye açık bir kavramdır. Moberg (2010) ruhsallık araştırmalarında karşılaşılacak sorunları şu şekilde sıralamaktadır:

- *Kavramsal meseleler.* Ruhsallığın kendisi farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavram olduğundan, araştırmacının tanımı ile ölçme aracı uygulanan katılımcıların ruhsallık tanımlaması uyuşmayabilir. Ruhsallığın, dinin bir parçası olarak mı, yoksa dinsel bir kavram olarak değil de, doğüstü güçlerle ilişkili bir kavram olarak mı ele alındığı önemlidir. Ayrıca, katılımcıların duygu durumları, anlam, hayatın amacı ve diğer öz-değerlendirme niteliğindeki yanıtları kişiden kişiye farklılık göstereceğinden nesnel bir durum ortaya koymayacaktır.
- *Dilsel meseleler.* Dil farklılıkları farklı anlamlara yol açabilir. Sözcüklerin anlamlarındaki bölgesel ve küresel nüanslar, araştırma katılımcılarının kelime hazinelerinin genişliği, okuma – yazma becerilerinin düzeyi, sesli iletişimde etkili olan ağız / lehçe farklılıkları veya önceki dini bilgileri ve ruhsal tecrübeleri ruhsallıkla ilgili veri toplamayı etkileyebilir.

Ölçeklerin bir dilden başka bir dile tercüme edilmesi ve uyarlanması da sorun olabilmektedir. Hristiyanların yoğun olduğu bir topluma uygun geliştirilmiş bir ölçeği, farklı dinlere ve dillere uyarlamak oldukça titizlik isteyen bir iştir. Farklı / yanlış anlamaların önüne geçebilmek için, ruhsallık ve ruhsal liderlikle ilgili olarak hem dil uzmanları hem de din uzmanlarının görüşü alınmalıdır.

- *Araştırma deseni.* Moberg'e (2010) göre, ruhsallık araştırmalarının pek çoğu bireylerin yalnızca 'bir dönemlik' ruhsallık algıları hakkında bilgi vermektedir. Ancak, insanlar zamanla ruhsal olarak değişir ve gelişirler. Bu konuda aynı örneklem üzerinde yapılacak uzamsal araştırmalar ailenin, eğitim düzeyini veya dini uygulamalara katılmanın ruhsallık üzerindeki etkisini değerlendirmede önerilebilir.
- *İstatistiksel analizler.* Ruhsallık araştırmalarında daha çok nicel yöntemler

(ölçekler) kullanılmaktadır (Aten ve Hernandez, 2005)<sup>19</sup>. Basit yapıli cümlelerle karmaşık ve kapsamlı konular olan inanç, bağıllık, Tanrıyla ve insanlarla olan ilişkiler ölçülmeye çalışılmaktadır.

- *Nitel çalışmalar.* Ruhsal olguları istatistiksel yanıtlarda yakalayabilmek zor olduğundan, nitel yöntemler kullanmak daha uygundur. Nitel yöntemler kullanıldığında kişilerin kendi ruhsallıkları ve diğler insanların ruhsallık yorumları arasındaki ilişki, kendi hayatındaki anlam anlayışı ve amacı, geçmiş tecrübelerinin etkisi, ruhsallık – din ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır.

Özetlemek gerekirse, ruhsallık birey sağlığı açısından önemli bir faktör olarak görülmekte, 1980’li yıllardan itibaren özellikle sağlıkla ilgili disiplinlerde çalışma konusu olagelmektedir. Bu konuda farklı ölçme araçları kullanılmaktadır. Özellikle hasta bakımı, hasta hizmetleri ve klinik danışmanlık alanlarında kişinin ruhsal kapasitesinden ‘olumlu yönde’ yararlanılmaya çalışılmaktadır. Türkiye’deki araştırmalar ise henüz yeterli sayıda değildir.

Örgütsel davranış ve liderlik bağlamında ise, ruhsallık, ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin kapsamı, önemi ve etkililik boyutu tartışmalara konu olmuş; olmaya da devam etmektedir. Ruhsal liderliğin, kurumsal yaşamda ne şekilde ve ne derecede etkili olduğu / olabileceği, hangi davranışların ‘ruhsal lider davranışı’ olarak tanımlanabileceği ve ruhsal liderliğin sonuçları ve yararları hakkında daha güvenilir konuşabilmek için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçme araçlarının geliştirilmesi, bu ölçme araçları ile yeterli sayıda araştırma ve çalışma yapılmış olması ve sonuçların değerlendirilmiş olması gerekmektedir. Bir diğler ifadeyle, ruhsallığın ve ilgili etmenlerin etkisi hakkında daha doğru yorumlar yapabilmek için ileride yapılacak çalışma ve araştırmaların sunacağı bilgi birikimine ihtiyaç vardır.

Türkiye’de henüz yeni kabul görmeye başlayan ruhsal liderlik kuramı farklı ölçeklerin ve farklı veri toplama araçlarının kullanılacağı araştırmalarla desteklenmelidir. Bu anlamda, özellikle kültürel farklılıkların, inanç-temelli sorunların ve ‘başkalıkların’ dikkate alınması, ölçeklerin dikkatli bir biçimde uyarlanması da önem

<sup>19</sup>Aten ve Hernandez (2005) 1978 – 2003 yılları arasında yapılmış 2726 ruhsallık çalışmasını analiz ettiklerinde, yalnızca 22 araştırmanın nitel yöntemlerle yapıldığı sonucuna varmışlardır (Akt: Moberg, 2010:108).



arz etmektedir. Dindarlık, bireysel ruhsallık, işyeri ruhsallığı ve ruhsal liderlik başlıklarında oluşturulacak yeni ölçme araçlarında da oldukça titiz olunmalıdır. Kullanılacak ölçme araçlarının hangisinin uygun olduğu / olacağı da dikkat isteyen bir konudur. Araştırmacılar, araştırmalarının niteliğini, örneklemin ve evrenin özelliklerini çalışacakları toplumun değerler sistemini de dikkate almak durumundadır. Bu bağlamda, Miller ve Ewest'in (2011) kullanılan ruhsallık ölçekleriyle ilgili çalışması ufuk açıcı ve yol gösterici niteliktedir.

Lider ruhsallığının farklı örgütsel unsurlara etkisi, ruhsallık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, ruhsal liderlik ve örgüt yapısı ilişkisi, ruhsal liderlik ve iş doyumunu, ruhsal liderlik ve motivasyon düzeyi, ruhsal liderlik ve öğrenci başarısı, öğrenme güçlükleri ve ruhsallık gibi farklı konularda yapılacak araştırmalar ruhsallığın ölçülüp ölçülemeyeceğine dair daha 'destekli' bilgilere ve bulgulara ulaşılmasını sağlayacaktır.

#### **4. 6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın altıncı alt problemi "Ruhsal liderlik eğitim örgütlerine uygulanabilir mi?" biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacı ile alanyazın taraması neticesinde elde edilen veriler alt probleme yanıt olabilecek biçimde düzenlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde, liderlik ve eğitim ilişkisine değinildikten sonra, 'Ruhsal liderliğin eğitim örgütlerine uygulanabilirliği' teması altında, alanyazın taraması sırasında ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgiler alt başlıklar halinde düzenlenerek sunulmuştur. Ruhsallık kavramının eğitim bağlamında ne ifade ettiği, ruhsallık ve öğretim programı (müfredat) ilişkisi, eğitimde ruhsallığın faydaları ve eğitim ortamlarında ruhsallığın uygulanmasına ilişkin görüşler 'Eğitimde ruhsallık', ruhsal liderlik ve uygulanması hakkındaki araştırmacı görüşleri, ruhsal liderliğin eğitim örgütlerine uygulanması konusunda yapılmış araştırmalar ve değerlendirmeler 'Eğitimde ruhsal liderlik' alt başlıkları halinde sıralanmıştır.

Toplumdaki değişmeler nedeniyle insan bilgiye ulaşma yollarını, bilgiyi sınıflandırmayı, üretebilmeyi ve paylaşabilmeyi öğrenmek zorundadır. Cerit'e (2001: 21) göre bu yeni toplumda bilgi teknolojilerini rahatlıkla ve verimli bir şekilde kullanabilen, yaratıcı, girişimci, üretebilen, yenilikçi, sorumluluk sahibi, kendini gerçekleştirmiş ve sürekli öğrenerek kendini yenileyen bireylerin başarılı olabileceği düşünüldüğünde, eğitim 'yeni topluma' uyum sağlayabilmenin en önemli yapılarından biri olarak düşünülmelidir.

Bugün, okullardaki işlemler eskisinden daha karmaşık ve çok boyutlu olduğu için eğitim kurumlarında liderlik daha çok önem kazanmıştır. Holmes'a (1993) göre de, okul liderliği basit bir konu değil, kültürel, sosyolojik ve tarihsel temelli, geniş kapsamlı teknik bir konu ve karmaşık bir sürecin adı olarak düşünülmelidir (Akt: Şahin, 2003:19). Okulların resmi olarak '*kurulduğu*' gerçeği, okulun bütün faaliyetlerinin ve etkileşimlerinin yapısal gerekliliklere uyumlu olduğu anlamına gelmeyecektir. Sosyal bir sistem olarak okul örgütünü oluşturan bireyler, öğrenciler, öğretmenler [okulda görev yapan diğer işgörenler] ve yöneticiler bütün kendi bireysel ihtiyaçlarını, amaçlarını, inançlarını ve değerlerini okul ortamına taşırlar; bireysel uyum ve rollerini de çevreden okula getirdikleri ve sahip oldukları entelektüel anlayışlarına göre geliştirirler (Hoy ve Miskel, 2010:412). Tüm bunlar neticesinde okul, "oldukça karmaşık ilişkiler ağı" anlamına gelmektedir. Okul liderlerinin farklılıkları yönetebilecek, okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek ve aynı zamanda toplum yararını gözetebilecek yeterlikte olmaları gerekir. Celep'in de (2003: 13-14) ifade ettiği gibi, eğitim kurumları, kendi içinde amaçlarını gerçekleştiren kurum olarak değil, toplum gereksinimini karşılayacak amaçları gerçekleştirdiği ölçüde verimli olacaklardır (Akt: Canlı, 2011).

Son yıllarda, okul yöneticilerinde eğitim yöneticiliğinden eğitim liderliğine doğru bir eğilim bulunmaktadır. Bunun altında yatan sebep de, '*başarılı bir liderin hem okul başarısında hem de öğrenci çıktılarında fark yaratacağına*' olan inançtır (Bush, 2008:1).

"İyi bir lider örgütü geliştirir; büyük bir lider ise insanları geliştirir (Hoerr, 2006:7)." Okul örgütleri gibi, insanların örgütün *tam kalbinde* yer aldığı oluşumlarda liderler insanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamalıdır. Onları [sunacakları çeşitli olanaklar yoluyla] besleyerek, destekleyerek, büyümelerine ve gelişmelerine

yardım ederek ve tüm üyelerin birlikte öğrenebilecekleri bir okul kültürü yaratarak bu amaca ulaşılabilir, üyelerin verimliliği artırılabilir ve daha etkili bir örgüt oluşturulabilir. Bu nedenle, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler, öğrencilere en iyi eğitimi sunmak istemekte ve etkili liderler ile yöneticiler / okul müdürleri yetiştirmeye çalışmaktadırlar (Bush, 2008:1).

Okullar yaşanan değişimlerden, teknolojik ve bilimsel yeniliklerden doğrudan etkilenmektedir. Bu değişimlere bağlı olarak yeni toplumsal talepler ve gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Okullar, toplum içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için sosyal, kültürel ve ekonomik değişmelerin sonucunda ortaya çıkan bu yeni taleplere cevap vermek zorundadırlar; bu eğitim kurumlarının sorumluluklarından biridir (Cerit, 2001:3). Değişime işgörenlerini / öğretmenleri ve yöneticileri hazırlamak ve bunların mesleki gelişmelerini sağlamak, okulların temel görevlerinden biridir. Günümüzde okul yöneticisi, okuldaki dönüşümü sağlamak için öncelikli olarak kendisinin değişmesi gerektiğini ve bu değişimi çevresine göstermek zorunda olduğunun farkında olmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004:2; Canlı, 2011).

Okulların geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını öğrenerek yeniden yapılanmaları bir gereklilik haline gelmiştir (Bozkurt, 2000; Akt: Çankaya ve Karakuş, 2010: 170). Çünkü okulların toplumun gerisinde kalması işlevini yitirmesine neden olur (Başaran, 1982: 92). Eğitimde meydana gelen bu değişimleri gerçekleştirecek olan yenilik ajanları da liderlerdir (Bursalıoğlu, 1991: 672; Akt: Canlı, 2011).

Toplumda meydana gelen değişimler nedeniyle, eğitimsel liderlik bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Eğitim örgütlerinde lider olmak, 'liderin de' değişmesini ve yenilenmeye açık bir tutum izlemesini zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticileri, sürekli olarak yönetme ve liderlik etme yollarını geliştirmek için, öğrenmeye hevesli ve açık olmalıdırlar. Ortak bir amaç ve eğitim vizyonu oluşması için birlikte çalışma arzusu içinde olmalı ve paydaşlar aracılığı ile uygulamaları gerçekleştirmelidir. Celep ve Çetin (2003)'e göre, okulda eyleme geçme gücüne sahip olan iş görenler sürece katılmalıdır. Yeteneklerin bir arada toplanması son derece gereklidir ve bunun için farklı yetilere sahip olan insanlardan oluşan takımlar oluşturulmalıdır. Yönetici okulundaki otoriteyi, pozisyon ve kurallardan çok, profesyonel bilgi ve yeterlilik temeline oturtmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004: 5).

‘Başarılı ve etkili bir eğitim lideri’ olmayı amaçlayan bir liderin sahip olması gereken özellikler / standartlar da şöyle sıralanabilir (ISLLC, 1996, Akt: Arslan ve Beytekin, 2004: 8-10):

- Eğitim lideri, okuldaki bütün paydaşların desteğini ve ortak katılımını sağlayarak, okul vizyonunu öğrenme merkezli düzenlemeli, uygulamalı, yönetmeli ve birleştirici olmalı, gelişmeyi kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarısını desteklemelidir.
- Eğitim lideri, öğrencinin öğrenmesini ve öğretmenin mesleki gelişimini amaçlayan bir okul kültürü, iklimi ve eğitim programı geliştirmelidir.
- Eğitim lideri; güvenli, yeterli, etkili bir öğrenme ortamı yaratmak için okul toplumunun bütün kaynaklarını etkin kullanarak, öğrencilerin tümünün başarısını desteklemelidir.
- Eğitim lideri; ailelerle, toplumun üyeleriyle, toplumun farklı ilgi, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, işbirliği içine girer ve bu sayede tüm öğrencilerin başarısını destekler.
- Eğitim lideri, bütün öğrencilerin başarısını desteklemek için dürüst, adil, ve ahlaki davranış sergileyerek, yönetimine yansıtmalıdır.
- Bir eğitim lideri olarak okul yöneticisi, bütün öğrencilerin başarısını sağlamak için, daha geniş politik, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel çerçeveyi anlayabilen, bu bağlamda etkili olan ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.

Çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel lider olarak okul yöneticileri yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır. Günümüz eğitim liderlerinden daha çok entelektüel tecrübe ve yetenekleri geliştirebilme davranışı beklenmektedir. Çağdaş eğitim liderliği öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklaşmıştır. Bilgi toplumunun okul yöneticileri [liderleri], öğrencileri bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir topluma hazırlamak zorundadır (Çelik, 1989:711; Akt: Cerit, 2001). Paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, güçlü bir okul kültürü geliştirme, etik değerleri kurumsallaştırma ve öğrenen bir lider olma geleceğin okul yöneticisinden beklenen önemli liderlik rolleridir (Çelik, 2011: V). Eğitimsel liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar, okullarda liderliğin ‘yönetici, öğretmen, öğrenci, ebeveyn ve toplum üyelerinin de katıldığı bir liderlik anlayışına’ doğru gitmekte olduğunu belirtmişlerdir (Saygınar, 2007: 69).

Teknolojik ilerlemeler, bilgiye erişim yollarının ve öğretim teknolojilerinin çeşitlenmesi toplumun hemen her kesimi gibi eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Öğrenciler ‘öğrenmeye merak duydukları’ konulara kolaylıkla erişim sağlamakta, bir konu hakkında farklı bakış açılarını rahatlıkla karşılaştırabilmekte, dersler ve diğer konular üzerindeki duygu ve düşüncelerini sanal ağ üzerinde, sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla yayımlayabilmekte; öğretmenler sınıf içinde [veya dışında] yapacakları etkinlikleri ‘daha az zaman harcayarak’ hazırlayabilmekte, farklı öğrenme stratejilerine yönelik etkinlikleri planlayabilmekte, görsel ve işitsel öğretim materyallerini sınıfa taşıyabilmekte ve öğrencilerin gelişimlerine katkı sağlayacak proje ve araştırma ödevlerini sanal ortamda takibini yapabilmektedir. Eğitim yöneticileri de, okul başarısını ve genel anlamda eğitimin niteliğini artırmak amacıyla, bu olanakların öğrenci ve işgörenlerin kullanımına sunulması ve ‘aktif olarak’ kullanılması için çalışmaktadır.

Yaşanan değişim ve gelişmelere bağlı olarak bireylerin giderek ‘yalnızlaşması’, ‘hayatın amacı’ ve ‘işin anlamı’ eğitim örgütlerinde de önem kazanan kavramlardır. “Tüm bilgilere evde internetten erişebilmek varken, neden okula gitmek zorundayız?”, “Okulda göreceğimiz derslerin bize yararı nedir?”, “Öğretmenlik önemli bir meslek mi?” ve “Niye öğretmen olayım ki?” gibi sorular / sorgulamalar maddi olanakların ve erişilebilecek kaynakların ötesinde, anlam, amaç, gereksinim, ruhsal doyum ve ruhsallık kavramlarının eğitim örgütlerinde de üzerinde düşünülmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

#### **4. 6. 1. Eğitimde Ruhsallık**

Ruhsallık okul sistemi içinde görmezden gelinen ve bastırılan bir kavram olagelmıştır. Bununla birlikte; insan yaradılışının önemli bir parçası olan ruhsallığın hapsedildiği kutulardan serbest bırakılmasının zamanı gelmiştir (Shields ve diğ., 2004; Akt: Riaz ve Normore, 2008:1). Çünkü Covey'in de (2004) belirttiği gibi, günümüzde işyerlerinde Sanayi Devri işçisinden Bilgi Çağı işçisine doğru dinamik bir dönüşüm ve değişim yaşanmaktadır. Sanayi Devrimi anlayışının temeli kapital / anapara ve maddi şeylerdi. Ancak, 'Bilgi İşçisi' toplumuna evrimimiz odak noktasını insan unsuruna,

işgörenlerin kendilerine, çevirmiştir. İnsanların maddi olmayan yönleri veya maddi olanla karşılanamayacak ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

Batı'daki en eski eğitim kurumları daha çok, dini eğitim temelli olarak kurulmalarına rağmen, Aydınlanma Çağı ve onu takiben daha pozitivist ve bilimsel bir görüşün yerleşmesine bağlı olarak ruhsallık yerini bilime, nesnel düşünmeye, öğrenmeye ve araştırmaya bırakmıştır (Marsden,1994, Akt: Doherty, 2011:30). Dinî eğitim temelinden uzaklaşmış; 'ruh', 'ruhsallık' ve 'anlam' eğitim ortamlarında görmezden gelinmiştir. Bugün, 'ruhsal olanın' ölçülemeyeceği, dolayısıyla bilimsel olmadığı görüşü hâkimdir.

Eğitimde ruhsallık konusuna geçmeden önce, ruhsallık kelimesiyle anlatılmak istenen şeyin bugün daha çok siyasal bağlamda kullanılmakta olan "belirli çerçevelerle sınırlandırılmış bir dindarlık" olmadığını vurgulamakta fayda vardır. Ruhsallık boyutu tüm canlılarda ortaktır ve fiziksel dünyayı aşan bir boyuttur. Çevremizdeki varlıkların – çoğunlukla hayvanların ve insanların – içinde 'gizli' olan, ancak düşüncelerimizi, eylemlerimizi renklendiren bir varoluş söz konusudur. Ruhsallık, dinin bir karakteristiği olsa da, tek başına ele alındığında, görünen ve yaşanan dünyanın dışında bir başka hayatın var olduğuna dair bir inanış herkeste bulunabilir (Slater, 2005:59). Jones (2005) da ruhsallığın din ve ahlak bilgisi ile ilişkilendirildiğini belirttikten sonra ruhsallığın daha 'kapsayıcı' ve her şey arasındaki ilişkiyi vurgulayan bir kavram olduğunu söylemektedir. Bu noktadan bakıldığında, ruhsallık ve din kavramları bağımsız olarak da düşünülmelidir. Walton (1996) aradaki farkı şu cümlelerle açıklar:

Din kişinin ruhsallığında belli bir rol oynar veya oynayabilir; ve ruhsallıktan oldukça ayrı bir şeydir. Din, inançlar, değerler, gelenekler, doktrinler, uygulamalar ve ritüeller çerçevesi olarak tanımlanabilir... Ruhsallık daha birleştirici bir terimdir... ruhsal bir kişi dindar olmak zorunda değildir, ancak olabilir de. Ruhsal ilişkiler kişinin kendisiyle, başkalarıyla, yüce bir güçle veya iç huzur, dayanma gücü, uyumlu birliktelik ve hayata bir anlam katan çevreyle ilişkileri olarak tanımlanabilir (s.238).

Tisdell (2003) de bu tanımlamaya benzer şekilde, dini "...belirli davranış kodları olan sistemli bir inançlar topluluğu" olarak tanımlamaktadır. Forman (2004) ise iki kavramın odak noktası üzerinde bir ayrıma gitmekte ve ruhsallığı "daha çok içe yönelik bir kavram" olarak ifade etmektedir. Forman'a (2004) göre ruhsallık farklı dinsel gelenekleri aşan bir 'ilişki' aramaktadır. Böyle bir ilişki toplum içinde tarihsel süreç

içerisinde yerleşmiştir. Bu görüşü, Palmer'in (2003) görüşünü de destekler görülmektedir. Palmer'a (2003) göre ruhsallık, toplumlarda ve insanlar arasında var olan ve sorunlara sebep olan 'kalıtsal ayrımların' üstesinden gelmek için kullanılacak doğal bir araç niteliğindedir.

Eğitimde ruhsallık ifadesiyle ne anlatılmak istendiği önemli bir sorun teşkil etmektedir. Jones (2005) eğitim – öğretim bağlamında ruhsallığı, 'gerçek öğrenmenin gerçekleştiği' öğrencilerin derinliklerine erişmede bir araç olarak ele almaktadır. Bu aracı etkili ve verimli kullanabilmenin yolu olarak da "... kendimizi bir bütün olarak, her şeyimizle öğretme işine katmamız[1]..." göstermektedir. Sınıf-içi etkileşimler gerçekçi değilse, öğrenciler ve öğretmenler yalnızca formal kalıplar içerisinde davranıyorlar demektir. Eğitimin şekli çerçevesinde hareket eden taraflarda da, Palmer'ın (1998) ifadesiyle, 'büyük bir üzüntü' yaşanacaktır. Jones'a (2005) göre, 'eğitimde ruhsallık' ifadesiyle anlatılmak istenen öğretmen – konu – öğrenciler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesidir.

Ruhsallık kavramı eğitim bağlamında 'tartışılmaktan uzak tutulan' ve 'çekinilen' bir kavram olagelmıştır. Nel Noddings, bu korkunun ve çekincenin temelinde var olan nedenin öğretmenlerin anayasayı yanlış yada eksik anlamalarının yattığını vurgulamaktadır. Noddings'e göre, Amerikan Anayasasının ilk kısımlarında yer alan maddeler açık biçimde 'dinî kurumlar açabilme özgürlüğünü, ifade etme ve yayma özgürlüğünü, dini yaşama özgürlüğünü' bireylere sunarken ruhsallığın da bir alt birim olarak görüldüğü dinden bahsetmekten korkmayı eleştirmektedir (Halford, 1999:28). Tisdell (2003) de özellikle de yükseköğretimde görevli öğretmenlerin ruhsallığı 'açık bir şekilde' kabul etmeleri ve tartışmalarının onların 'bilim adamı' kimliklerini riske atabileceğini de belirtmektedir. Tisdell'in (2003) bu görüşü uzun yıllardır 'ölçülemeyen ve denetlenemeyen' şeylerin doğru bilgiler olmadığı yönündeki postmodern felsefenin söylemlerinin bir sonucudur. Bu durumda, öğretmen – konu – öğrenci arasındaki ilişkiler anlamında kullanılan ruhsallık gizlenmektedir (Akt: Jones, 2005:3).

Eğitim ve ruhsallık dönüşümsel deneyimler kanalıyla birbiriyle ilişkilidir. Buradaki 'dönüşüm' ifadesi öğrenme yoluyla kişilerin kendilerini geliştirmeleri karşılığı olarak kullanılmıştır. Vella'ya (2000) göre eğitimsel etkinlikler kişilerin dünyayı

algılayışlarında bir fark yaratmalı ve onları metanoyaya ulaştırmalıdır.<sup>20</sup> Eğer kişiler bu metanoyaya erişebilirlerse hem kendilerinin ve diğer varlıkların farkına daha iyi varabilecekler hem de kendilerini daha az yabancı hissedecekleri bir duruma geçmiş olacaklardır (Akt: Koetting ve Combs, 2005: 84).

Palmer (2003) bu konuya ‘kalp ve ruhla öğretme’ açısından yaklaşmaktadır. Palmer’a (2003:377) göre, ‘kalp ve ruh’ retoriği postmodern dünyamızda bir *passé*<sup>21</sup> olarak algılansa da, üzerinde durulmaya değer bir konudur. Bunun iki nedeni vardır:

- Adına ne denirse denilsin –ister ruh, ilahi güç, yaratıcının kıvılcımı, ister iç öğretmen, öz benlik veya nefis- bizleri ‘öğrencilerin, mesai arkadaşlarımızın veya kendimizin hâkim ekonomik veya siyasal rejimlere hizmet etmek için işlenmesi gereken bir ham madde’ olmadığımızı hatırlatması
- Elimizden alınamayacak tek ‘kaynağımız’ olması

Palmer (1999) bir başka çalışmasında öğretmenlerin kendilerini ‘öğretme işine’ gerçekten katmasının öğrencileri üzerinde bıraktığı etkiden yola çıkarak ‘işin içinde olmayı’, ‘amaç taşımayı’ ve ‘gönülden çalışmayı’ vurgulamaktadır. Öğrencilerden ‘iyi’ öğretmenlerini tanımlamalarını istediğinde “Dr. A öğretirken gerçekten yaşar.”, “Bay B. Dersini o kadar coşkulu anlatır ki...” ve “Dersi dinlerken “Sanki, Prof. C.’nin hayatı bu!” diye düşünürsünüz. ” gibi cevaplar alırken, kötü öğretmenlerin ortak bir yönü vardır: “*Konuşmaları ve kurdukları cümleler havada –karikatürlerdeki konuşma baloncukları gibi- yüzer!*” Burada, kötü öğretmenlerin öğrettikleri konuya ve –sınıf içinde – öğrencilerine karşı uzak duruşlarının bir eleştirisi vardır.

Slater’a (2005) göre eğitim kavramı özellikle de amaçları boyutuyla laikleşmiş; her şeyi denetimi altında tutmaya çalışan bilim ve teknoloji, ruhsal olana daha az önem vermiştir. Bilim ve teknoloji baş döndürücü bir hızda ilerlemekte, piyasalardaki ürünler çeşitlenmekte, ekonomik başarılar, özgürlük ve insan hakları alanlarında gelişmeler yaşanmaktadır. Nord’un (1995) cümleleriyle ifade edilecek olursa, bugünkü durum

<sup>20</sup> Metanoya (Metanoia) kişilerin yaşadıkları derin dönüşüm veya dünyanın iyiye doğru gitmesi ile ilişkili yaşam yolculuğu anlamlarındadır (Mackenzie, 2006:9) Uludağ sözlük (<http://www.uludagsozluk.com/k/metanoya/>) ise bu kelimeyi ‘kendini aşmaktır... toplumsal tabulardan kurtulup hayata dogmaların üzerinden bakabilmektir... paradigmaları kontrol edebilme ve özgürce yönlendirebilme yetisidir...’ şeklinde tanımlamaktadır.

<sup>21</sup> Fr. Modası geçmiş



'başarılı' olarak değerlendirilebilir. Nord (1995) bu ifadeleri de eğlence, siyaset, cinsellik ve şiddetin artması, başarısız ilişkileri, sıkılmışlık ve toplumdaki genel mutsuzluğa dayandırmaktadır. Bir başka şekilde ifade edilirse, kalbî ve ruhî meselelerde başarısız olduğumuz aşikârdır:

Modern toplum özgürlük ve insan hakları, kendini gerçekleştirme olanakları, ekonomik başarı kazanma ve teknolojik ilerleme amaçlarını takip ederken ruhsal dengesini yitirmiştir. Bunun sonucu olarak da 'görev, erdem, gelecek, toplum, şefkat ve adanmışlık, doğaya saygı ve günah ve suç' kavramlarını da yitirdik (Akt: Slater, 2005:62).

#### 4. 6. 2. Eğitimde Ruhsallık ve Müfredat İlişkisi

Ruhsallık sosyal, kültürel ve siyasi bağlamlarda olduğu gibi eğitimle de ilişkilidir. Eğitimle ilişkisi üzerine farklı açılardan yaklaşılabilir. Bu açılardan / konulardan birisi de eğitim müfredatları ve içeriğidir. Ruhsallık, müfredat uzmanlarının uzun zamandır üzerinde durdukları bir konudur (Koetting ve Combs, 2005:85).

Online Etymology Dictionary'e (2012) göre "bir yarış, ders, kariyer" anlamlarına gelen Latince *curriculum* kelimesi 1630'lu yıllardan bu yana Batı dünyasında 'müfredat' anlamında kullanılmaktadır. Yero (2010) da, kelimenin etimolojisinden hareketle, okullarda anlatılan konuların ve sınavların, testlerin bir yarış biçiminde ele alınmasının 'şaşırtıcı bir benzerlik' olduğuna işaret etmektedir. Müfredat, okutulan derslerin genel içeriğiyle ilgili konu olup, modern zamanlarda üretilen bilgiyi ima eder. Bu bilgi "bilimsel yöntem"le elde edilmiş, bilim adamları ve akademisyenler tarafından üretilmiş ve programlanmış bir bilgiyi anlatır. Bu bilginin, konuların öğrenciye aktarılması görevi ilköğretim ve liselerde "öğretmenler"e, yükseköğretimde ise "öğretim görevlilerine veya üyeleri"ne verilmiştir (Bulaç, 19 Mart 2012).

1960'lar ve 1970'li yıllar müfredat konusunun yeniden ele alındığı ve değerlendirildiği yıllar olmuştur. Yeni-kavramsalcılar (*Reconceptualists*) olarak da tanınan bu kuramcılar müfredat konusunun içeriği konusunda daha fenomenolojik ve felsefi sorulardan yola çıkarak teknik ve araçsal bir dilden 'daha sosyal olan' bir dil

geliştirmişlerdir. Eğitimle ilgili iki temel soru üzerinde çalışılmıştır: “Okullar ne için vardır? Neyi öğretmeliyiz?” Bu sorular müfredatın sunuluş tarzı ve dış dünyayı nasıl tanımladığı ile ilişkilidir ve bugün hala tartışmaya açıktır. Kliebard (1975) bu soruları daha da derinleştirmektedir (Akt: Koetting ve Combs, 2005: 86):

1. Neden ‘şunu’ değil de ‘bunu’ öğretmeliyiz?
2. Hangi bilgiye kimin erişme hakkı olmalı?
3. Seçilen konuların öğretiminde hangi kurallara uyulmalı?
4. Müfredatın farklı bölümleri birbirleriyle anlamlı bir bütün oluşturacak biçimde nasıl ilişkilendirilmeli?

Kliebard’ın (1975) bu sorularını “okul-dışı dünya ile eğitim müfredatı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması gerektiği, müfredatı hazırlayanların ve uygulanmasından sorumlu tutulanların da bu sorular üzerinde düşüncelerinin önem arz ettiği şeklinde yorumlayabiliriz. Koetting ve Combs’un (2005) da açıkladıkları gibi “...*bu sorulara cevap verirken ‘yüzeysel’ olunmamalıdır; aksi takdirde oldukça karmaşık olan konu basitleştirilmiş ve ‘ruhsal olan’ dışlanmış olacaktır...*”

Koetting ve Combs (2005) Huebner’in (1975) görüşlerine de yer vermektedir. Huebner, çalışmasında eğitimcilerin ‘yollarını kaybettikleri’ tezi üzerinde durmakta ve müfredatın yalnızca ‘şeklen’ tartışılmasının ve ele alınmasının amacı unutturduğu ve arka plana ittiğini, böylece de amaçtan uzaklaştığını savunmaktadır. Ona göre, öğretmenler / eğitimciler başkalarının ‘okul görüşünü’ takip etmekte, çevresel değişimlerden haberdar olunamamaktadır. “...*bireysel olanı seçmek, sonra da kendimizi bizim için hazırlanmış yuvalara adapte etmek daha kolay ve emniyetlidir: Başkalarının amaçlarını, materyallerini ve iddialarını satın almak, veya başkasının alternatif okulunu benimsemek. O zaman, başarısız olursak, bu bizim değil, başkasının başarısızlığı demektir* (Akt: Koetting ve Combs, 2005:86)”.

Huebner’e (1975) göre amaç ‘dünyanın daha adil bir yer’ haline getirilmesidir. Bu yolda, tapılması gereken de, bir anlamda, okul ile dış dünyanın bağlantılı olmasıdır. Aksi durumda, okuldaki belirsizliklerimiz, belli bir vizyon taşımayışımız aynı zamanda dünyaya ait bir amaç ve vizyona sahip olmadığımızın işareti olacaktır (Akt: Koetting ve Combs, 2005:86). Abdul Razak (2011: 2) da Huebner’in (1975) görüşlerine paralel bir görüş savunmaktadır. Ona göre, eğitimin öncelikli amacı – Sir Richard Livingstone’un söylediği gibi – “*ilham vermek, değerler duygusu aşlamak ve neyin öncelikli neyin*

*ikinci derece önemli olduğunu anlayabilme gücü verebilmek; eğitimin nihai amacı da karakteri eğitmektir.”* Ayrıca, içinde bulunduğumuz küreselleşme çağında eğitim ile ruhsallığın kesiştiği noktaları bulmak gereklidir. Eğitim bireyin olumlu karakter özelliklerine, yüksek ideallere ve hayattan lezzet alabilmek ve böylece dünyayı daha iyi bir hale getirebilmek için gerekli değerlere sahip olmasını sağlamalıdır.

Ruhsallık, ‘belirli bir alanda verilmekte olan’ eğitimi hayatın ‘okul dışındaki’ alanlarıyla bağlayan, birliktelik duygusu ve anlam geliştiren, ‘birleştiren’ ve kişilerin kendilerini daha iyi tanımlarını sağlayan, insanların çevrelerindeki olayları ve olguları daha bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmelerine yardımcı olan etkili bir araç olarak düşünülmelidir.

#### **4. 6. 3. Eğitimde Ruhsallığın Faydaları**

Vokey (2001) pek çok yazarın ve araştırmacının ruhsallığı – dinle karşılaştırıldığında – daha evrensel gördüklerinden, özellikle de çoğulcu liberal demokrasilerde eğitim kurumlarında yer bulabileceğini savunduklarından söz eder. Hatta bazı araştırmacılara göre, ruhsallık kavramı ‘daha güvenli’ bir sığınma yeridir. Vokey (2001) eğitim kurumlarında ruhsallığın önemine işaret ettikten sonra ruhsallığın hem öğretmenler / öğrenciler hem de öğrenciler açısından faydalarını belli temalar etrafında toplayarak açıklamaktadır.

- a) *Yenilenmiş bir hayat, enerji ve coşku.* Ruhsallığın eğitimde yer bulması gerektiğini savunanların değerlendirmelerine göre, okullardaki krizin temel nedeni sınıfların –öğretmenler ve öğrencilere göre – ‘*oldukça cansız*’ yerler olmasıdır. Burada kullanılan ‘cansız’ ifadesi öğrencilerin öğrenme aşkını ve merak duygusunu yitirmiş olmalarına işaret eder. Öğrenciler ve aslında okuldaki tüm personel ‘anlamsız buldukları’ parçalar etrafında zaman geçirmektedirler. Fox’un (1998: 50) ifadesiyle, modern çağlar öğrencilerdeki ‘korkuyla karışık saygıyı alıp götürmüştür’, merak ve öğrenme isteği de kalmamıştır. Bu da doğrudan doğruya ‘cansızlığa’ sebep olmakta, ‘Anlamsız’ bir ortamda bulunmaktan sıkılan öğrencileri rahatsız edici davranışlara yönelmektedir.

Ruhsallık, böyle bir durumda hayatı ‘yeniden canlandırarak’, merak duygusunu besleyecek ve öğrenme aşkı aşılayacak bir yol olabilir. Özellikle de ‘doğal olarak meraklı olan’ küçük yaştaki çocuklarda öğrenme sürecinde tetikleyici ve hızlandırıcı bir araç olarak yararlanılabilir. Birbirinden bağımsız ve ayrı duran bilgiler yerine birbiriyle uyum içinde, hayatla bağlantı kurulabilen ve öğrenciler [ve öğretmenler] tarafından anlamlı ve ilginç bulunan bilgilere yer verilmelidir. Çünkü, Postman’ın (1995: 4) ifadelerine yer verilirse, “...anlam yoksa, öğrenmenin amacı olmaz; amaçsız okullar da yalnızca ‘gözaltı yerleridir’, dikkat uyandıran yerler değil...” (Akt: Vokey, 2001).

- b) *Kendini kabul etme, başkalarına karşı şefkat besleme.* Ruhsallık, öğrencilerin kendi iç benlikleriyle yüzleşmelerine bir adımdır. Kendilerindeki olumlu veya olumsuz yönleri cesaretle karşılayabilmeli ve kabul edebilmelidirler. Bu aynı zamanda başkalarının da ‘kabul edilmesini’ gerektiren bir durumdur. Öğrenciler, başkalarının bakış açısıyla kendi benliklerine baktıklarından, affetmeyi ve şefkatli yaklaşmayı da öğreneceklerdir.

Bütüncül eğitimcilerin gözlüğüyle bakıldığında, eğitim bireylerin tüm yönlerini geliştirici olmalıdır. Okullar, öğrencilerin entelektüel kapasiteleri yanında, fiziksel, duygusal, estetik, ahlaki, sosyal ve ruhsal potansiyellerinin geliştirilmesinden de sorumludurlar (Vokey, 2001:27).

- c) *Dünyayı kurtarma bilinci.* Eğitimin sorumluluklarından birisi de, Vokey’e (2001) göre bir bilinç kazandırmaktır. Bugün okullarda öğretmenler ve öğrencilerin yaşadığı sorunlar aynı zamanda daha geniş perspektifte yaşanan sorunların bir işaretidir. Çevrenin bozulması, azınlıkların ezilmesi, kadına şiddet, zengin ve fakir arasındaki uçurum gibi sorunlar ruhsallığı ‘dışarıda’ bırakmış olmamızdır. Eğitimde ruhsallık, ‘her şeyin birbirine bağımlı’ olduğu ve dünyanın yaşamasının bizim bu bilince ulaşmamıza bağlı olduğunun bir ifadesidir.

Grof (1994) da eğitimde ruhsallık konusuna yer verdiği kitabında, ruhsallığın eğitim örgütlerinde dikkate alınmasının öğrencileri ve öğretmenleri [ve belki de tüm paydaşları] ‘ruhsal olgunluğa’ ulaştıracağını belirtmekte ve ruhsallığın – genel anlamda eğitim kurumları için – sağlayacağı yararları listelemektedir (Grof, 1994):

- *Sevgi, merhamet ve hizmet*
- *Dürüstlük ve gerçeklik (authenticity)*
- *Bedensel, ruhsal, duygusal açıklık / netlik*
- Sorumluluk ve disiplin
- Huzur / Dinginlik
- Bireysel özgürlük
- Tolerans ve sabır
- Erdem ve anlayış
- Mutluluk, ümit, mizah ve haz
- Yerküre, doğa ve günlük yaşantı arasında bağ kurma
- Merak duygusu
- Hayatta ve evren içerisinde ‘amaç’ duygusu

Grof’un (1994) ‘yararlar listesine’ bakıldığında, ruhsallığın özellikle bireylerin kendilerini tanımaları, öğrenmeye ilgi duymaları, farklılıklara ‘anlayışla ve sabırla’ yaklaşmaları, ‘doğal ve oldukları’ gibi görünmeleri ve evrendeki diğer varlıklarla aralarındaki ilişkiyi anlamlandırabilmeleri üzerinde etkili olabileceği görülmektedir. Eğitim örgütleri bağlamında değerlendirme yapıldığında, kendi gerçekliğini anlayabilen, sevgi, merhamet, sorumluluk, disiplin, mizah gibi niteliklere sahip karakterli, eğitim örgütlerinde bulunmanın amacı ve anlamı konusunda ‘*şüphe duymayan*’ öğrencilerin, öğretmenlerin ve liderlerin daha verimli ve nitelikli çalışacakları düşünülebilir.

‘*Ne, din ve devlet işlerinin ayrılışı ilkesini ihlal etmek, ne de ‘tek doğru benim yolumdur!’ iddiasındaki insanların kendi inanışlarını başkalarına empoze etmelerini savunmak istiyorum*’ ifadeleriyle eğitimde ruhsallık kavramına dikkatle yaklaşan ve özellikle de öğretmen eğitiminde ruhsallığı hemen her çalışmasında savunan Palmer (1998) da öğretme ve öğrenme sürecine ruhsallık penceresinden bakıldığında,

ruhsallığın çocukların hayatına değer katacağını ve sorulara anlamlı cevaplar bulmalarını kolaylaştıracağını düşünmektedir. Palmer'a (1998) göre her öğrencinin kalbinde 'derin soruları' vardır; ancak, bu sorular pek seslendirilmemektedir. Daha çok 'Bu sınavda çıkacak mı?' "Nasıl yaparsam övgü alırım?" gibi karşılığı yalnızca maddi nitelikteki ödüllerle karşılanabilecek sorular öne çıkarılmaktadır. Ruhsallık, 'Kime veya neye güvenebilirim?', 'Hayatımın bir anlamı ve amacı var mı?', 'Acılarıma, arkadaşlarıma ve ailemin acılarına nasıl dayanabilirim?' ve 'Bir insan umudunu nasıl koruyabilir?' gibi 'ruhsal' sorulara anlamlı cevaplar sunacak bir kaynaktır. Eğitimde bu tür sorulara cevap verilemediğinde – yine Palmer'ın (1998) ifadeleriyle – *"eğitim teknik saçmalıkların ve kültürel bayağılıkların içine saplanıp kalacaktır."*

#### 4. 6. 4. Eğitimde Ruhsallık, Ama Nasıl?

Ruhsallığın alt 'anamlarından' biri olarak değerlendirilen 'ilişki / bağlantı' kavramı da eğitimde ruhsallık düşünüldüğünde önemlidir. Palmer'a (1998) göre müfredatta yer alan bütün derslerde gizil bir ruhsallık mevcuttur. Bir tarihçi 'ölü' geçmişle, bir biyolog 'aslında hiç konuşmayan' doğayla insanoğlu arasındaki bir ilişki üzerinde çalışmaktadır aslında. Eğitimde yapılması gereken de – tüm dersler için geçerli olmak üzere – ders içeriği ile öğrencinin kişisel yaşantısı arasındaki bağı keşfetmelerini sağlamaktır. Öğretilenler öğrencinin hayatından kopuksa öğrenme gerçekleşmeyecektir. Diğer bir ifadeyle, 'derste anlatılan' ile okul dışında veya içerisinde öğrencilerin hayatlarıyla ilgi kurulamıyorsa, yapılan etkinlikler, harcanan efor 'anlamsız' olarak algılanacaktır.

Noddings'e göre, eğitimde ruhsallığa yer vermek gerekli ve önemlidir. Müdürlerin rolü 'yol açmaktır' ve bu süreçte yapılması gereken şey *'duyarlı ve özentili'* bir yol izlemek olmalıdır. Diğer bir adım da ailelerle iletişim kurabilmek ve bu iletişimi sağlıklı yönetebilmektir. Noddings, derslerde de ruhsallığa yer verilebileceğini ifade ettikten sonra şu ifadeleri kullanmaktadır (Halford, 1999) :

Eğitimciler ruhsallığı şiir, müzik, biyografi yazma ve sıradan konuşmalar aracılığıyla –ve hatta işleri biraz yavaşlatıp da çocukların pencereden dışarıyı izlemelerine izin vererek – tanıyabilirler. Oysa çoğu zaman, bir çocuk pencereden dışarıya bakıyorsa eğer, biz onu 'dersten kopuk' olarak

niteliyoruzdur. Halbukiçocuk, belki de hayatının en büyük dertsini ile ilgilenmektedir! O tür durumları çoğu zaman dikkate almıyoruz, ya da “Bugün güneşin doğuşunu izleyeniniz var mı? ” benzeri soruların önemi üzerinde durmuyoruz. Bu tür deneyimleri paylaşmak, çocukların ruhsallığın bir ucunu görmelerini sağlar; dünyada yalnız olmadıklarının farkına varırlar (s. 30).

Okulların yapılarında ve işyeri düzenlemelerinde de ruhsallık için uygun ortam hazırlanabilir. Okulların bahçeleri olmalıdır (Halford, 1999). Öğrenciler, canlılığı ve ‘ilintili olmayı’ fark edebilme imkânına sahip olmalıdır.

Sınıfların düzenlenmesi de önemlidir. Okulöncesi eğitimde ve ilköğretim okullarının birinci kademesinde sınıflar daha canlı ve etkileyici iken, ikinci kademe sınıflarından başlayarak bir sıradanlaşma ve ‘konuyu ölçme’ odaklı yaklaşım dikkati çekmektedir. “*Liselerde görülebilecek tek canlı belki de, Biyoloji laboratuvarlarındaki ‘içi doldurulmuş’ hayvanlardır* (Halford, 1999).”

Ayrıca, toplumsal sorunların giderek daha ‘açık’ hale geldiği günümüzde, onlu yaşlarının sonunda veya yirmili yaşların başlarındaki gençlerin ruhsallığa daha açık oldukları düşünülebilir (Palmer, 2003: 379). Öğrenciler boşanmalar, intihar vakaları, arkadaşlık sorunları gibi sorunlarla daha da karmaşık hale gelen yaşantılarıyla başa çıkabilme yolu olarak ruhsallığı görmezden gelmekte ve her şeyi suiistimal etme yoluna gitmektedirler. Sınıfta veya okul sınırları içerisinde ruhsallıkla ilgili bir şeylerden bahsedildiğinde öğrencilerin ‘kaçamak’ cevaplar verir veya direnç gösterirler. Palmer’a (2003) göre bu anlaşılabilir nedenlere dayandırılabilir:

Öyleyse, sınıfta ruhsal meselelerden bahsedildiğinde neden direnç gösterirler? Öncelikle öğrencilere, çok küçük yaşlardan itibaren, okulun anlamla ilgili sorular sorma yeri olmadığı söylenegelmiştir. O türden soruları eve, dinî gruplara veya terapistlere saklamaları, fakat okula taşımamaları ...[bir anlamda] okul bahçelerinde ‘kalplerini saklı tutmaları’... gerektiği öğütlenmiştir. İkincisi, ruhun eğitilmesi konusunda çaba sarf eden pek çoğumuz, yeterince ‘model’ olamıyoruz. Kurumsal olarak da pek az desteklendiğimizde çabalarımız anlamsız ve gereksiz olabiliyor. Bu durumda da öğrencilerimiz direnç gösterebiliyorlar (s. 379).

Bu görüşlerden yola çıkarak, “ruhsallık, öğrencilerin ‘*anlamı*’ hayatlarıyla ilişkilendirmelerine, ‘*rol model*’ olabilecek öğretmenler bulmalarına ve ‘birliktelik’ kavramının kurum içerisinde bir ilke olarak benimsenmesine bağlıdır” denilebilir.

Sonuç olarak, günümüzde, öğretmenlerin benlikleri ve eğitim arasında bir kopukluk varmış gibi görünmektedir. Öğretmenler daha çok okulla ilgili konuşmakta ve çağı ‘okuyamamaktadır’. Eğitimciler ‘anlam aramalı’ ve çevrelerindeki dünyayı çocuklar adına okuyabilme cesaretini gösterebilmelidir. Ruhsallık müfredatın bir parçası olarak görmek ve yalnızca okul üzerine odaklanmak da bir çözüm yolu değildir, tüm yurttaşları da düşünmelidir. Toplumsal değerler ve bütünleşme tüm yurttaşları kapsayınca kadar, toplumlar okulları, eğitimi ve müfredatları şekillendirecek ve öğrencileri ile öğretmenlerini ruhsal [ve felsefi] olarak yanlış beslemeye devam edeceklerdir (Koetting ve Combs, 2005).

#### 4. 6. 5. Eğitimde Ruhsal Liderlik

Son yıllarda yaşanan büyük sosyal değişimleri göz önüne aldığımızda bugünün toplumunun gittikçe daha fazla ‘teknoloji bağımlısı’ olduğu görülmektedir. Kişisel bilgisayarlar, her çantaya ve cebe giren cep telefonları ve internet ortamında oluşturulan sanal kimlikler otomatikleşen ilişkilerle insanları birbirinden ayırmıştır. Kişiler arası iletişimin yerini sanal [iletişim] ve etkileşim almış, bu süreç farklı ihtiyaç ve değerleri olan yeni bir öğrenci [ve öğretmen] nesli doğurmuştur. Kimi insanlar bu sosyal bozulma için okulları suçlarken, öğretmenler ve yöneticiler bu anlamda rahatsız olmaya başlamışlardır. Bütün bu yaşananlar, iş dünyasında olduğu gibi okul yaşantısında da kişileri daha derin anlamlar arayışı içerisine itmiştir (Akar, 2010:24). Teknolojinin hayatın her alanına girmesi, gerçekliğin yerini sanal ve ‘gizil’ ilişkiler ve arkadaşlık ağının alması, dijital dünyanın – kontrolün ve denetimin ötesinde – çok hızlı değişmesi, eğitim alanında öğretim materyallerinin çeşitlenmesi, öğrenme imkânlarının artması, bilgiye erişim kolaylığı ve ‘dersi derste dinleme’ mecburiyetinin [görece] ortadan kalkması gibi önceki nesillerin deneyimlerinden farklı nedenlere dayalı olarak eğitim liderliği de sorgulanmaya başlanmıştır.



Tarih boyunca okullar ve eğitimsel liderler, ülkelerin gençlerini ‘küresel ekonomi ve fikirler pazarında rekabete hazırlamak’ gibi seçkin bir görev taşıdıklarından sürekli ön planda olmuşlardır. Eğitim liderleri yönetim, endüstriyel verimlilik ve kültürel liderlik aşamalarından geçmiş; nihayet okul yönetiminin etkililik ve örgüt bilgisinden daha fazlasını gerektirdiği anlaşılmıştır (Brickham, 1996; Akt: Perkins, Wellman ve Wellman, 2009). Sert-fikirli yönetimin ortaya çıkışı ve lider ve yönetici arasındaki farkın anlaşılmasına ek olarak okul bırakma oranının artışı ‘okullarda bir şeylerin iyi gitmediği (Batten, 1989)’ konusunda bir farkındalık geliştirmiştir. Okul başarısız olduğunda birinin sorumlu tutulması gerektiği fikrinden hareketle eğitimsel liderlerin veya öğretimsel liderler olarak okul müdürlerinin popülerliği ve davranışları sorgulanmaya başlanmıştır (Perkins ve diğ., 2009).

Kapital-merkezli bir işyerinden insan-merkezli bir işyerine geçişin yaşanması liderlikte yeni bir durum doğurmuştur. Liderlik ruhsal boyutlar üzerine odaklanmaya başlamış; başkalarına önem verme ve hizmet etme ahlakı öne çıkmıştır (Fairholm, 1997). Bu odaklanma, kişilerin işlerinde anlam bulma gereksinimi ile yakından ilgilidir. Fairholm'a (1997) göre, liderlerin böyle bir değişim yaşaması ve ruhsal boyutlar üzerinde odaklanmaları bugünkü işgücünde görülen dinamik değişimlere adapte olabilmeye / uyum sağlamada hayati öneme sahiptir. "*İnsanlar, hayatlarının anlamını bulmaya açlar. Bir şeyleri kaybettikleri hissini taşımakta ve neyi kaybettiklerini bile hatırlamamaktadırlar... hayatlarında bir boşluk / gedik vardır (Fairholm, 1997:30).*" Fairholm (1997) insanların bu gediği / açığı kapatmaları için ruhsallığı gündelik yaşamlarına katmaları gerektiğine inanmaktadır (Akt: Riaz ve Normore, 2008:1).

Eğitimde tüm öğren(i)cilere en iyi şartların hazırlanmasını savunan ve okul liderlerini geliştirici ve destekleyici yayınlarıyla bilinen *The School Administrator* dergisinin Eylül 2002 sayısı ‘Eğitim Liderliğinde Ruhsallık’ başlıklı özel bir sayıdır. Bu sayıda eğitimde ruhsal liderlik uygulamaları hakkında önemli ve ufuk açıcı dokuz makaleye yer verilmiştir.

Okulları daha etkin ve etkili kılabilmek, yaşanan sorunları ortadan kaldırabilmek ve karşılaşılan zorlukları aşabilmek için pek çok yol denenmiş ve denenmektedir. Bununla birlikte, Jenlink'in (1995) de belirttiği gibi, okulları değiştirmek oldukça zor bir iş olagelmıştır. Kompleks sistemlerdeki değişimler, izlenecek örneklerin az / yetersiz

oluşu, yanlış yaklaşımlar ve geçiş döneminin iyi yönetilememesi gibi pek çok sebep işi daha da zorlaştırmaktadır (Akt: Perkins ve diğ., 2009). Tüm bunlara rağmen, yine de, eğitimsel liderler olarak, Perkins ve diğerleri (2009) çıkış yolu olarak ‘ruhsal liderliği’ göstermektedir:

Ama yine de, eğitimsel liderler olarak, liderlik araştırmalarında ve uygulamada bir şeylerin eksik olduğu hissi taşıyoruz (Howe, 1995, 78). Daha büyük sorular sormalıyız: “Bu işin anlamı ve amacımız nedir?” ve “Bu amaca/amaçlara nasıl ulaşabiliriz?” (Kessler, 1998, 51). Sonuç olarak, günlük yaşantımızda bizi yönlendiren şeye, ‘ruhsallığa’ bakmalıyız (Stokley, 2002, 48). ... Ruhsallık ve eğitimsel liderlik birbiriyle uyumsuz gibi görünebilir. Ancak, Solomon ve Hunter’ın (2002) yaptığı gibi, ruhsallığı kişinin ‘anlamlandırma sistemi’ şeklinde düşünürsek, bu uyumsuzluk ortadan kalkacaktır.

Hoyle’a (2002) göre, eğitim sistemlerindeki liderlerin rolü bilgi ve deneyimin ötesinde daha büyük bir gücü gerekli kılmaktadır. Öğrencileri başarılı birer birey olarak yetiştirmeyi amaçlayan okul sistemlerinin yönetiminde ruhsal ve yönetsel unsurlar eşit öneme sahiptir. Sadece ruhsal liderler değil, hayatın diğer alanlarındaki insanlar da ruhsal değerlerle liderliğin, daha sağlıklı bireyler ve toplumlar olabilmemiz için birleştirilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Ruhsal yönü eksik bir lider, insan güdülerini anlamakta zorlanacak ve kurumların ve masum hayatların solmasına sebep olabilecektir. Hoyle (2002), ruhsal liderlerin öğrencilerin başarısız olmalarına izin veremeyeceklerine, öyle bir kenarda boş boş durup sistem içerisindeki eksikleri görmezden gelemeyeceklerine inanır. Liderler, personele, öğretmenlere ve topluma, çocukların nasıl yetiştirilmesi gerektiği konusunda ilham sağlamakla sorumludurlar. Hoyle, Amerika’daki artan şiddet oranı, kurumsal çözümler, okulda başlayıp hapiste biten hayatlar ve boşanmış ailelerin sorunlu çocukları gibi sosyal problemlerin sebebini “ruhsuz” liderlere bağlamaktadır (Akt: Akar, 2010:91 - 92).

Wheatley (2002) de hayatın zorluklarına karşı durabilme cesaretini gösterebilecek eğitim liderlerinin sağlam bir kuramsal temeli olması gerektiğini belirtmekte, inançla desteklenmiş ‘hizmetkâr bir lider felsefesiyle’ hareket etmenin sonuca götüreceğini söylemektedir (Akt: Perkins ve diğ. 2009). Örgütler yaşamın tam ortasında olduklarından, değişimlerden ve yeni ortaya çıkan durumlardan kaçınılmaz olarak etkilenmektedirler. Öngörülemeyen şeylerin “tahmin edilemez” oluşu ve kaos

ortamının kontrol altında tutulamayacağı düşüncesi anlamın ve ‘hayatla olan bağın / bağlantının ’ önemini daha da artırmaktadır.

Riaz ve Normore (2008) okul liderlerine hem kendilerini, yardımcılarını, hem de öğrencilerini, fakülteleri ve daha büyük toplulukları ‘verme’ davranışına yönlendirmelerini önermektedir. Bu bağlamda, Stokley (2002) tarafından verilen örnekler hemen her eğitim liderinin rahatlıkla uygulayabileceği türdendir. Stokley’e (2002) göre,

- Yardıma ihtiyacı olanlara (yaşlılar ve engelliler gibi) gönüllü olarak yardım etmeye teşvik etme,
- Kısa süre önce bir yakını veya yakın bir arkadaşını kaybeden bir öğrenciye destek olma,
- Rahatsız olan sınıf arkadaşlarını evde veya hastanede ziyaret etmelerini sağlama
- İş arkadaşlarının, velilerin ve öğrencilerin ailelerinin anma törenlerine ve cenaze törenlerine iştirak etmek,
- Emekli olan veya başka bir mevkide çalışmak üzere işten ayrılan işgörenlere samimi duygularını belirtmek,
- Mutfakta gönüllü olarak çalışmak, [*gönülden çalışmak*]
- Cinsel tercih, ırk, etnisite, fiziksel özellikler, sosyal ve ekonomik durum ve cinsiyet gibi özelliklere dayalı bireysel farklılıkları kabul etmek

eğitim liderlerinin, birlikte buldukları örgütsel yapı ve iklim içerisinde ‘parçaların’ birbirleriyle ilişkilerini anlamada ve anlatmada, daha huzurlu ve ‘verimli çalışılabilir’ bir iş ortamı oluşturmada, işgörenlerin ‘ruhsal ihtiyaçlarına’ da cevap verebilmede ve örgütün benimsenmesini kolaylaştırmada izleyebileceği stratejilerdendir. Bu stratejileri, Türkiye okullarında değerlendirmek gerekirse, biraz da kültür farklılığından olsa gerek, öğretmenlerin ve okul liderlerinin özellikle de ilköğretim okullarında pek çoğunu izledikleri söylenebilir. Ruhsallık ilköğretim okullarında görevli öğretmenler tarafından önem verilen bir değerdir ve ‘*aynı sınıfta ve hayatı paylaşma*’ bilinci öğrencilere kazandırılmaktadır.

Ruhsal liderlik, okullarda etkili bir liderlik modeli olabilir. Okullar, yüksek motivasyonu olan bileşenlerden – ebeveynler, öğrenciler ve öğretmenler – oluşan gayretin ve rekabetin yoğun olduğu ortamlardır. Okul müdürü bu farklı bileşenler arasında ilişkileri yönlendirmeli ve öğretmenler ve ebeveynlere yönelik olarak

“liderlerin lideri” yaklaşımını, öğrencilere yönelik olarak da “baş öğrenen (*head learner*)” yaklaşımını benimsemelidir. Bağımsız okul müdürleri ve eğitimciler aynı zamanda öğrencilerde birbirine bağlılık duygusunu geliştirmeli ve çevresinden kopuk bir hayata karşı direnç göstermelidirler. Bu duygu ruhsal liderliğin temel taşıdır ve okul ortamında kullanılması anlamlı sonuçlar doğuracaktır (Rezach, 2002: 99).

Houston (2002) günümüz toplumunda, eğitim yöneticilerinin karmaşık ve kaotik görevleri bulunduğunu ve mevkilerinde bir anlam ve amaç aradıklarını belirtmektedir. Houston’a (2002) göre, eğitim liderleri ve yöneticileri için ruhsallık çatışmaları yönetmede önemli bir araç olarak nitelendirilebilir (Akt: Meyer, 2005). Creighton (1999) da bu ifadelerle katılmakta ve yöneticilere ruhsal liderlik yaklaşımını benimsemeleri, ruhsallığı dikkate almalarını ve kişisel değerlere, inançlara geleneksel olarak o mevkideki insanlardan daha fazla önem vermelerini önermektedir (Akt: Smith, 2007:123). Smith (2007) çalışmasında, ruhsal liderliğin günümüzün okul yöneticileri için uygun bir liderlik yaklaşımı olduğunu savunan araştırmacılara yer verdikten sonra, ruhsal liderlik yaklaşımının okullarda ve eğitim ortamlarında da kabul edilmesinin gereğine inandığını belirtir. Sorumluluk ve değişim çağında, okulların gerçek anlamıyla iyi işler yapabilmeleri için ruhsal liderlik bir gereksinimdir (Smith, 2007:124):

...İnanıyorum ki, ruhsal liderin özelliklerine sahip bir müdürün liderliğinde okullar çok daha iyi işler yapacaklardır. Aslında, güçlü ahlaki değerlere sahip olan ve öğrencilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak karar verebilen liderler bulmadıkça, pek çok okul statükoya boyun eğecek ve devlet okullarındaki değişimle ilgili siyasi baskılar altında başarısız olacaklardır.

Bu bilgiler ışığında, farklı olgunluk seviyeleri ve deneyimleriyle, idealler ve amaçlarla eğitim örgütlerine katılan her bir bireye önem verebilecek, onları ortak ve paylaşılan bir vizyon etrafında birleştirebilecek ve eşgüdümleyebilecek, görev alanı içerisinde yapılacak işleri ‘anamlı ve yapılmaya değer’ kılacak ruhsal liderlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Gerek okul yöneticileri gerekse öğretmenler kendilerini daha iyi anlayabildiklerinde ve buldukları örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirme sürecindeki ‘anlamı’ yakalayabildiklerinde izleyenlerini daha derinden anlayabilecek ve gereksinimleri ve güdüleyici faktörleri dikkate alarak daha etkili olabileceklerdir.

Ülkemiz gibi eğitim sisteminin laiklik ilkesini içerdiği ülkelerde, eğitimde ve eğitim kurumlarında ‘ruhsallık’ kavramının tanımlanması ve laiklik ilkesi ile çelişmemesi için din kurumu ile farklarının ortaya konması elzemdir. Zorunlu dersler arasında yer alan Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi dersi içeriğiyle sınırlandırılan ruhsallık kavramının Edebiyat (Trousdale, 2005), Müzik (Veselinović-Hofman, 2009), Görsel Sanatlar gibi derslerle de ilişkisi üzerinde ayrıca durulmalıdır. Bu çalışmanın, ruhsallık ve din kavramlarının karşılaştırılması konusunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, 1739 sayılı Mili Eğitim Temel Kanunu’nun Birinci Bölümünde ‘Genel amaçlar’ arasında yer alan

*2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;*

*3. İlgî, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak (Millî Eğitim Temel Kanunu, Bölüm 1)*

ifadeleri de eğitimde ‘ruhsallığın’ öneminin tanındığı, öğrencilerin holistik biçimde değerlendirildiği, saygı, tolerans, sorumluluk, mutluluk ve insan haklarına saygı gibi kavramların kazandırılmasının gerekliliği şeklinde de okunabilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Bu araştırmada ruhsal liderliği her yönüyle incelemek ve alanyazında mevcut birikimi ortaya koyabilmek; bu yolla liderler, eğitim yöneticileri ve araştırmacılarda ruhsal liderlik kavramına ilişkin farkındalık yaratmak ve bu çalışmayı izleyecek araştırmalara bilimsel bir veri sunabilmek amaçlanmıştır.

Ruhsal liderlik, ruhsallık ve işyeri ruhsallığına ilişkin alanyazındaki kaynaklarda bulunan görüşleri ele alan ve mevcut durumu analiz ederek '*olduğu gibi*' aktaran bu çalışma betimsel bir araştırmadır.

Araştırma amacına uygun olarak, ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, alt problemlere yanıt oluşturacak şekilde çözümlenmiş ve alt problemlerin sırasına uyularak verilmiştir. Gerekli görüldüğü durumlarda, alt problemlere ilişkin verilerle ilgili yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırma sonucunda öz olarak şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Liderlik, 'doğasının karmaşıklığı' nedeniyle bilim adamları, yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanan bir kavram olmuştur. Araştırmacılar liderliğin 'ortak bir tanımı' üzerinde görüş birliğine varamamış; farklı unsurları ve özellikleri ön plana çıkarıcı nitelikte tanımlamalar yapılmıştır.
2. Liderlik araştırmaları ve kuramları, 'birey olarak lider' odaklı ve liderin 'ayırıcı ve farklı kılan özellikleri' üzerinde duran ilk çalışmalardan itibaren bir değişim geçirmiştir. Liderin sahip olduğu özelliklerden farklı olarak, izleyenlere yansıyan davranışlarına ve liderliğin gerçekleştiği durum,, izleyenlerle lider arasındaki ilişkiler, karar alma süreci, izleyenlerin özellikleri (eğitim durumu gibi) de araştırılmaya başlanmış; 'her duruma uygun ve etkili sonuçlar verebilecek' bir liderlik biçiminin olmadığı sonucuna varılmıştır.
3. 1990'lı yıllardan itibaren, yalnızca örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmayan, örgütü oluşturan insanlara da daha fazla önem veren liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha bütüncül bir bakış açısına sahip, izleyenlerini yönetim süreçlerine daha fazla katan, izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alan, işgörenlerin / izleyenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını, ahlaki ve duygusal yönden gelişmelerini amaçlayan bu yaklaşımların, liderliği belli bir boyutu öne çıkartarak tanımlama yoluna gittikleri söylenebilir.
4. Değişen teknoloji ve bilimsel ilerlemeler, dolaylı olarak örgüt desenlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bugün, hemen hemen bütün örgütlerde işgörenler kaotik bir dünyada ruhsal temeller aramaktadır. İş, ruhsal kimlik ve doyumu sağlayabilmek için daha iç gereksinimleri sağlayıcı bir biçimde yeniden tanımlanmaktadır. Ürünün niteliği ve elde edilen kâr bugün başarılı bir liderliği 'tek başına' tanımlayamamaktadır. Artık, bireylerin tüm ihtiyaçlarını, arzu ve isteklerini, 'ruhsallık arayışlarını' da karşılayacak yeni bir işyeri kültürüne ihtiyaç vardır.

5. Ruhsal liderlikle ilgili olarak birbirinden farklı iki yaklaşım olduğu görülmüştür.
6. Bazı kaynaklar, liderliği dinsel figürler ve öğeler çerçevesinde ‘din-temelli ruhsal liderlik’ olarak değerlendirirken, bazı araştırmacılar ruhsal liderliği – daha çok – dinsel kurumlar ve örgütler dışında, ‘din kurumunun’ adını kullanmamaya özen göstererek ele almakta, ‘bütünlük, anlam, sevgi, tolerans, birliktelik ve amaç’ gibi kavramlara vurgu yapmaktadır.
7. ‘Laik ruhsal liderlik’ yaklaşımı, ruhsal liderliği ‘*ruhsallığın bütünleştirici çatısı*’ altında gönüllü katılım, içsel doyum sağlama ve içsel motivasyon yoluyla örgütsel amaçlara ulaşma yolunda daha fazla çaba sarfetmelerini sağlamada ‘yararlı’ bir yaklaşım olarak ele almaktadırlar.
8. ‘Dinsel ruhsal liderlik’ yaklaşımı ruhsal liderliği ele alan çalışmalarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. İslam’da ruhsal liderlik “*Allah’a ve yarattıklarına adanmışlık duygusu içerisinde aşkla hizmet etme yoluyla dönüşüm ve aydınlanmayı amaçlayan kutsal bir yolculuk*” olarak tanımlanırken, Hristiyanlık bağlamında “kişinin sahip olduğu yetenekleri ve gücü Tanrı’nın yolunda harcaması” ve “insanları O’nun yolunda yürütme” olarak tanımlanmıştır.
9. Ruh, ruhsallık, işyeri ruhsallığı ve içsel motivasyon ruhsal liderlikle ilgili araştırmalarda sıklıkla kullanılan temel kavramlar olarak bulunmuştur.
10. Ruhsal liderlikle ilgili kaynaklarda ‘Ruhsal Liderlik Kuramları’ başlığı altında üç kuram bulunmuştur: Fairholm’un (1998) ‘Ruhsal liderlik kuramı’, Sanders, Hopkins ve Geroy’un (2003) ‘Aşkın liderlik kuramı’ ve Fry’ın ‘Ruhsal liderlik kuramı’
11. Ruhsallık ve ruhsal liderliğin ölçülebilirliği konusunda, ruhsallık kavramının din, sağlık, psikoloji, psikiyatri alanlarında da araştırmalara konu edildiği ve farklı ölçme araçları kullanıldığı; ancak, bu çalışmaların ‘bireysel ruhsallık’ odaklı oldukları görülmüştür. Bu araştırmalarda daha çok ‘bir yüce güce



inanma, hayatın anlamı ve amacı üzerine yoğunlaşma' anlamlarıyla '*bireysel bazda*' ele alınmakta ve kişinin davranışlarındaki, yaşantısındaki etkisi araştırılmaktadır.

12. Ruhsallığı örgütsel bağlamda ölçmeyi amaçlayan ölçme araçlarında bireysel ruhsallık ile işin birleştirilmesi, hayatın amacı, anlam ve işin hayata kattığı zenginlik, iş ortamına uyum ve iş arkadaşlarına saygı duyma ile ilgili maddeler yer almaktadır.
13. Alanyazın taraması sırasında, kullanılan ölçeklerden ruhsal liderliği de kapsayan maddeler içeren ve liderlik yazınında *kullanılan* dört ölçekle karşılaşılmıştır: Ruhsallık Değerlendirme Ölçeği (Beazley, 1997), İşyerinde Anlam ve Amaç Belirleme Anketi (Ashmos ve Duchon, 2000), 'Aşkın Ruhsallık' Ölçeği (Sendjaya, 2007), Ruhsal Liderlik Ölçeği (Fry, 2007)
14. Ülkemizde ruhsallık, işyeri ruhsallığı ve ruhsal liderliğin ölçülmesiyle ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ulaşılan kaynaklarda, ruhsal liderliğin ölçülmesiyle ilgili olarak bir ölçek geliştirme çalışmasına rastlanmamıştır. Yapılmış olan çalışmaların tümü, alanyazında var olan ölçeklerin dilsel eşdeğerliği ve uyarlanması şeklindedir. İki ölçek, hemşireler üzerinde, bir ölçek ise öğretmen adayları üzerinde uygulanmıştır.
15. 'Ruhsal liderliğin eğitim örgütlerine uygulanabilirliği' teması altında, alanyazın taraması sırasında ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgiler alt başlıklar halinde düzenlenerek sunulmuştur. Ruhsallık kavramının eğitim bağlamında ne ifade ettiği, ruhsallık ve öğretim programı (müfredat) ilişkisi, eğitimde ruhsallığın faydaları ve eğitim ortamlarında ruhsallığın uygulanmasına ilişkin görüşler 'Eğitimde ruhsallık', ruhsal liderlik ve uygulanması hakkındaki araştırmacı görüşleri, ruhsal liderliğin eğitim örgütlerine uygulanması konusunda yapılmış araştırmalar ve değerlendirmeler 'Eğitimde ruhsal liderlik' alt başlıkları halinde sıralanmıştır.
16. Toplumda meydana gelen değişimler nedeniyle, eğitimsel liderlik bilgi toplumunda farklı bir boyut kazanmıştır. Eğitim örgütlerinde lider olmak,

‘liderin de’ değişmesini ve yenilenmeye açık bir tutum izlemesini zorunlu kılmaktadır.

17. Okul örgütleri gibi, insanların örgütün *tam kalbinde* yer aldığı oluşumlarda liderler insanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamalıdır. Onları [sunacakları çeşitli olanaklar yoluyla] besleyerek, destekleyerek, büyümelerine ve gelişmelerine yardım ederek ve tüm üyelerin birlikte öğrenebilecekleri bir okul kültürü yaratarak bu amaca ulaşılabilir, üyelerin verimliliği artırılabilir ve daha etkili bir örgüt oluşturulabilir.
18. 'Bilgi İşçisi' toplumuna evrimimiz odak noktasını insan unsuruna, işgörenlerin kendilerine çevirmiştir. İnsanların maddi olmayan yönleri veya maddi olanla karşılanamayacak (duygusal, zihinsel ve ruhsal) ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.
19. Eğitim – öğretim bağlamında ruhsallık, ‘gerçek öğrenmenin gerçekleştiği’ öğrencilerin derinliklerine erişmede bir araç’ ve ‘öğretmen – konu – öğrenciler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.
20. Ruhsallık hem öğreticiler / öğretmenler hem de öğrenciler açısından yararlı olabilir. ‘*Yenilenmiş bir hayat, enerji ve coşku, kendini olduğu gibi kabul etme, başkalarına karşı şefkat besleme, sorumluluk bilinci ve Yerküre, doğa ve günlük yaşantı arasında bağ kurma*’ eğitimde ruhsallığın sağlayacağı yararlar olarak bulunmuştur.
21. Kişiler arası iletişimin yerini sanal [iletişim] ve etkileşim almış, bu süreç farklı ihtiyaç ve değerleri olan yeni bir öğrenci [ve öğretmen] nesli doğurmuştur. Bütün bu yaşananlar, iş dünyasında olduğu gibi okul yaşantısında da kişileri daha derin anlamlar arayışı içerisine itmiştir.
22. Eğitim liderleri; insan ilişkilerine değer veren, birlik ve bütünlük kültürü oluşturan, kişileri tüm farklılıklarıyla – olduğu gibi – kabul eden, işgörenleri iş dışındaki zamanlarda da destekleyen ve yardım eden; birlikte buldukları örgütsel yapı ve iklim içerisinde ‘parçaların’ birbirleriyle ilişkilerini anlamada ve anlatmada, daha huzurlu ve ‘verimli çalışılabilir’ bir iş ortamı

oluşturmada, işgörenlerin 'ruhsal ihtiyaçlarına' da önem veren bir karakterde olmalıdır.

### **Öneriler**

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

#### **A. Uygulamacılar için öneriler**

1. Ruhsal liderlikle ilgili temel kaynaklar Türkçeye kazandırılabilir.
2. Alanyazında mevcut ruhsal liderlik ölçeklerinin Türk Eğitim sistemine ve Türk kültürüne uyarlaması yapılabilir.
3. Eğitim yöneticileri 'Eğitimde ruhsallık ve ruhsal liderlik' konusunda hizmet-içi eğitim yoluyla bilgilendirilebilir.
4. Lisansüstü eğitim derslerinde ruhsal liderliğe yer verilebilir.

#### **B. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Eğitim örgütlerinde ruhsal liderlik ile verimlilik, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adalet, iş doyumunu, tükenmişlik düzeyi, stres boyutları arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar yapılabilir.
2. Türk kültürüne ve yaşantısına uygun nitelikte, ruhsallık ve ruhsal liderlikle ilgili ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir.
3. Alanyazında mevcut ölçeklerin uyarlaması ile ilgili çalışmalar yapılabilir.
4. Eğitim sisteminin farklı kademelerinde (üniversiteler, liseler, ortaokullar, yatılı ilköğretim bölge okulları, ilkokullar, okul öncesi eğitim kurumları vb. ) ruhsal liderliğin uygulanabilirliğini konu alacak araştırmalar yapılabilir.
5. Eğitim örgütlerinde ruhsal liderlik davranışlarını örneklendirebilecek nitel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, A. G. K.; Ismail, A. and Alzaidiyeen, N. J. (2009). *Workplace spirituality and leadership effectiveness among educational managers in Malaysia*. 2nd International Conference, on Integrating Spirituality and Organizational Leadership (February 9 – 12, 2009)'da sunulan bildiri. 304 – 316.
- Abdul Razak, R. R. (2011). Spiritual dimension in education: The role of institutions of higher education. *The International Journal of the Humanities* (8) 11, 45 – 56.
- Ada, N.; Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış* (8) 2, 487 – 518.
- Agnes, P. (2010). On the track of spirituality, EDAMBA Summer Academy, Soreze, France (July, 2010).
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* (10) 2, 135 – 156.
- Akar, A. C. (2010). *Ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 13, 343 – 361.
- Akdağ, G. A. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Al Arkoubi, K. (2008). Spiritual leadership and identity in Moroccan business: An ethnographic study of Ynna Holding. Yayınlanmamış doktora tezi [UMI number: 3338050], New Mexico State University, Las Cruces, New Mexico.
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6 – 9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. <http://pegema.net/dosya/döküman/82.pdf> internet adresinden 27 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Ashar, H. and Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry* (13) 3, 249 – 260.

- Ashmos, D. P. and Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure, *Journal of Management Inquiry* (9) 2, 134 – 145.
- Aydın, B. ve Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African Journal of Business Management* (3) 5, 184 – 190.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi (9. bs.)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilişkili öğretmen görüşlerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2011). The relationship between spiritual leadership and issues of spirituality and religiosity: A study of top Turkish managers, *International Journal of Business and Management* (6) 4, 136 – 149. DOI:10.5539/ijbm.v6n4p136.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Baldoni, J. (2004). On Becoming a manager. <http://www.leadershipnow.com/baldoni.html> adresinden 28 Kasım 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (15) 58. 165 – 190.
- Banke, S.; Maldonado, N.; Lacey, C. H. and Thompson, S. (2005). *The role of spirituality in Christian school leadership: A qualitative study*. Paper presented at the Annual Meeting of the Florida Educational Research Association. (November, 2005) Miami, FL.
- Bass, B. M. (1990). Concepts of leadership [Chapter 1], Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd ed.), New York: The Free Press.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Beazley, H. (1997). *Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: Development of a Spirituality Assessment Scale*. Doktora Tezi, The George Washington University. Washington D.C., The USA.

- Bedel, G. (2009). *Maneviyat Ölçeği'nin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Begeç, S. (1999). Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bellingham, R. and Meek, J. (2001). *The Manager's pocket guide to spiritual leadership: Transforming dysfunctional organizations into healthy communities*. Amherst, MA, Canada: HRD Press.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 723–747.
- Benware, C., and Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal* (21), 755–765.
- Betzking (November 08, 2011). Spiritual but not religious: Following the spirit of the law, in spirit. <http://betzking.com/blog/?p=219> adresinden 20 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Blackaby, H. T., & Blackaby, R. (2011). *Spiritual Leadership: Moving people on to God's agenda* (Rev. & Expanded ed.). Nashville, Tennessee: B & H Pub. Group. <http://books.google.com> internet sitesinden (önizleme yoluyla) edinilmiştir.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK. [http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/mgmt\\_standards.pdf](http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/mgmt_standards.pdf) internet adresinden 24 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Bulaç, A. (19 Mart 2012). Müfredat ne öğretir? *Zaman*. <http://zaman.com.tr/yazar.do?yazino=1260731> internet adresinden 20 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Cilt 15, Sayı 57, 5-34.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Cornwall, Great Britain: Sage Publications.
- Canlı, S. (2011). Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin algıları (Adıyaman ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The Leadership and Organization Development Journal* (21) 4, 201 – 206.

- Cerit, Y. (2001). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Chen, C. Y. and Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics* (105)1, 107–114. doi: 10.1007/s10551-011-0953-3.
- Children and Families Ministries. (2012). Spiritual leadership: J. Oswald Sanders, A resource produced by Children and Families Ministries, Centre for Theology & Ministry Synod of Victoria & Tasmania. <http://ctm.uca.edu.au> internet adresinden 26 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Chittick, W. C. (1984). *The Sufi path of love: The spiritual teachings of Rumi*. State University of New York Press.
- Chiu, L.; Emblen, J. D.; Van Hofwegen, L.; Sawatzky, R.; & Meyerhoff, H. (2004). An integrative review of the concept of spirituality in the health sciences. *Western Journal of Nursing Research* (26) 4, 405-428.
- Chopra, D. (August 4, 2011). What is spirit? <http://www.chopra.com/articles/2011/08/04/what-is-spirit-by-deepak-chopra/> internet adresinden 20 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Crumpton, A.D. (2011). *An exploration of spirituality within leadership studies literature*. <http://www.interdisciplinary.net/wpcontent/uploads/2011/02/Crumpton-paper.pdf> adresinden 8 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Çankaya, İ. H. ve Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (2), 167-183.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik* (5. bas.). Ankara: PEGEM Akademi.
- Çetinkaya, İ. (2011). Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Thomson South-Western, Mason, OH: USA.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Dent, E. B.; Higgins, M. E. and Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly* 16, 625–653
- Dharmarajan, M.; Kaushik, M.; Niladri, K.; Ruchika, S. and Israel, D. (2010). Impact of spirituality on job performance. International Conference and Colloquium on Excellence in Research and Education (September 25 – 28, 2010)' da sunulan bildiri, Indian Institute of Management, India.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir araştırma. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (11) 4, 67 – 88. DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0119.x
- Doherty, E. P. (2011). *Leading with love: the confluence of spirituality and leadership in college students*. Doktora tezi, Loyola University Chicago, Chicago, IL: USA.
- Doohan, L. (2007). *Spiritual leadership: The quest for integrity*. New York: Paulist Press. <http://books.google.com> internet sitesinden (önizleme yoluyla) edinilmiştir.
- Duchon, D. and Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly* (16), 807 – 833. <http://bus.utk.edu/mgt/faculty/personal/plowman/documents/lq2005.pdf> internet adresinden 31 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Elçioğlu, O. ve Özden, H. (2004). Common thoughts of Socrates and Yusuf Hass Hajib on wisdom and virtue. *Journal of the International Society for the History of Islamic medicine* (3) 5, 20 – 25.
- Ellis, T. (2002). *A vision of holistic leadership development in the 21st century*. <http://www.taniaellis.dk/bilag/Article.%20The%20Leadership%20Quarterly.PDF> internet adresinden 13 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Eren, E. (2007). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (10. bs.). İstanbul: Beta.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (4) 14, 67 – 79.
- Ergül, Ş., Temel, A. B. (2007). Maneviyat ve Manevi Bakım Dereceleme Ölçeği'nin Türkçe Formu'nun geçerlik ve güvenilirliği. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 23 (1): 75-87.
- Eryılmaz, A. ve Burgaz, B. (2011). Özel ve Resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim* (36) 161, ss.271 – 286.
- Fain, S. M. (2005). Opportunities for alignment: The search for spirituality within the curriculum. *Taboo*, Spring – Summer 2005, 93 – 100.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From science of management to its spiritual heart*. USA: Quorum Books. DOI: 658.4/092.



- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal* (17) 5, 11-17. DOI: [10.1108/01437739610127469](https://doi.org/10.1108/01437739610127469)
- Fernando, M. (2007). *Spiritual leadership in the entrepreneurial business: A multifaiith study*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar. <http://books.google.com> internet sitesinden (önizleme yoluyla) edinilmiştir.
- Fernando, M; Beale, F. and Geroy, G. D. (2009). The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea. *Leadership and Organization Development Journal* (30) 6, 522-539. DOI: 10.1108/01437730910981917.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarında karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Fetzer Institute (1999). *Multidimensional measurement of religiousness/ spirituality*. <http://www.fetzer.org/images/stories/pdf/MultidimensionalBooklet.pdf> internet adresinden 16 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Fraser, D. and Grootenboer, P. (2004). Nurturing spirituality in secular classrooms. *International Journal of Children's Spirituality* (9)3, 307-320. DOI: 10.1080/1364436042000292211
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys* (4) 1, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, 120- 140.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* (14), 693 – 727. DOI:10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
- Fry, L. W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 619–622.
- Fry, L. W. (2008). *Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice*. In J. Biberman and Tishman, L. (Eds.), *Spirituality in business: Theory, Practice, and Future Directions* (pp. 106-124). New York: Palgrave.
- Fry, L. W.; Hannah, S. T.; Noel, M. and Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly* 22, DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.02.002
- Fry, L. W. and Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study [Sunu metni]. Yönetim Akademisi, Atlanta, Georgia. <http://www.tarleton.edu/~fry/sltorgperf.pdf> adresinden 03 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Fry, L. W.; Matherly, L. L., and Ouimet, J-R. (2010). "Spiritual leadership and the strategic scorecard model of performance excellence: The case of Tomasso Corporation". *The Journal of Management, Spirituality and Religion* (7) 4, 283 – 314. DOI: 10.1080/14766086.2010.524983
- Fry, L. W.; Vitucci, S. and Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 5, 835 – 862. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.07.012 <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTSpIssueArmy.pdf> adresinden 1 Ocak 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Ghasemi, H. (2009). Toward Spiritual System in Organization through Spiritual Leadership.Proceedings of the 53rd Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences. <http://journals.iss.org/index.php/proceedings53rd/article/view/1197> internet adresinden 12 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Ghasemizad, A.; Zadeh, M. A. and Bagheri, S. (2012). A Study of the relationship between teachers and principals' spiritual leadership, quality of work life, job satisfaction and productivity, *American Journal of Scientific Research* (48), 11-20.
- Giacalone, R. A. and Jurkiewicz, C. L. (2010). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. M.E. Sharpe. <http://books.google.com/> adresinden 26 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Essentials of servant-leadership* [Focus on Leadership, Spears, L. C. and Lawrence, M. (Eds.) içinde], New York, NY: John Wiley and Sons. Inc. [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/20/04714116/0471411620.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/20/04714116/0471411620.pdf) adresinden 26 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Grof, C. (1994). Qualities of Spiritual Maturity. <http://www.hent.org/grof.htm> internet adresinden 3 Ağustos 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. <http://193.255.184.20/tezpdf/31660.pdf> internet adresinden 3 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Halford, J. M. (1999). Longing for the sacred in the schools: A conversation with Nel Noddings. *The Spirit of Education* (56) 4, 28 – 32.
- Hall, T.W. and Edwards, K. J. (2002). The Spiritual Assessment Inventory: A theistic model and assessing spiritual development. *Journal for the Scientific Study of Religion* (41) 2, 341- 357.
- Hawkins, M. (1998). *Social Darwinism in European and American thought, 1860-1945*. UK: Cambridge University Press.

- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership. *The Leadership Quarterly* 13, 379 – 396.
- Hicks, D. A. (2003). Religion and the workplace: *Pluralism, Spirituality, Leadership*. New York: Cambridge University Press.
- Ho, D. Y. F., and Ho, R. T. H. (2007). *Measuring spirituality and spiritual emptiness: Toward ecumenicity and transcultural applicability*. Review of general Psychology (11) 1, 62 – 74. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.11.1.62>
- Hoerr, T. R. (2006). The art of school leadership [Sample pages] <http://files.hbe.com.au/samplepages/105037.pdf> internet adresinden 27 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Hogan, R.; Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist* (June 1994). [http://www.hoganassessments.com/\\_hoganweb/documents/What%20We%20Know%20About%20Leadership.pdf](http://www.hoganassessments.com/_hoganweb/documents/What%20We%20Know%20About%20Leadership.pdf) internet adresinden 26 Kasım 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Houston, P. D. (2002). Why spirituality, why now? *The School Administrator* (59) 8, pp. 6 – 8. <http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=9936> adresinden 2 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Houston, P. D.; Blankstein, A. M. and Cole, R. W. (Eds.). (2008). Spirituality in educational leadership. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (7. bs.). (Turan, S., Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoyt, C., L., and Blascovich, L. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. [Electronic version]. *Small Group Research* (34) 6, 678-715. DOI: 10.1177/1046496403257527
- Hughes, R. L.; Guinnet, R. C. and Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hutchinson, W. P. (2007). Spiritual leadership and its influence on the elementary school climate. Yayınlanmamış Doktora tezi, Appalachian State University, USA.
- Im, D. (January 19, 2011). Book review: Spiritual leadership by J. Oswald Sanders. <http://www.danielim.com> internet adresinden 20 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Ingersoll, R. E and Bauer, A. L. (2004). An integral approach to spiritual wellness in school counseling settings. *Professional School Counseling* (7) 5. <http://www.schoolcounselor.org/files/7-5-301%20Ingersoll.pdf> adresinden 14 Eylül 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Jaffe, D. (t.y.). Can you create spirit in your workplace? <http://www.dennisjaffe.com/articles/SpiritAtWorkNHFArev.pdf> adresinden 13 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). 'Market orientation: Antecedents and consequences', *Journal of Marketing* 57, 53–70.
- Johns, H. E. and Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education* (110) 1, pp. 115 – 122. <https://www.wesmen.ca/faculty/pass/kah/faculty/sterichowparrott/Leadership/leadershiptheories0001.pdf> internet adresinden 5 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Jones, K. (2008). Spiritual leadership: Voices of women community college presidents. Doktora tezi, Oregon State University, Oregon.
- Jones, L. (2005). What does spirituality in education mean? *Journal of College and Character* (6) 7, 1 – 7.
- Kahraman, A. (2012). *Ihvan-ı Safa risaleleri Cilt I*, İstanbul:Ayrıntı yayınları. <http://www.ayrintiyayinlari.com.tr> internet adresinden erişilmiştir.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: A study of structural equation modeling, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory and Practice*, 9 (3), 1391-1405.
- Karakaş, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106. DOI:10.1007/s10551-009-0251-5
- Karakaş, F. (t. y.). Geleceği kuracak liderlik modelleri 2. <http://www.fahrikarakas.com/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-2.html> internet adresinden 31 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yönetimi (20. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ç. (2010). Küresel rekabetin tırmandığı bir süreçte Türk liderlere uygun model arayışı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* (2) 2, 69 -88.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve Otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış* 8 (2).729–754. [http://eab.ege.edu.tr/pdf/8\\_2/C8-S2-M15.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M15.pdf) internet adresinden 15 Ocak 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Kılçık, F. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları (Malatya ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kinjerski V. M. and Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management* (17) 1.

- Klenke, K. (2005). Introducing spirituality. *The International Journal of Organizational Analysis* (13) 1, 4 – 7.
- Koenig, H. G. (2008). Concerns about measuring "spirituality" in research. *Journal of Nervous and Mental Diseases* (196) 5, 349 – 355.
- Koenig H. G.; George K. L.; Titus, P. and Meador, G. K. (2004). Religion, spirituality, and acute care hospitalization and long – term care use by older patients, *Archives of Internal Medicine*, 164 (14), 1579 – 1585.
- Koetting, J. R. and Combs, M. (2005). Spirituality and the curriculum reform, *Taboo: The Journal of Culture and Education* (9) 1. Spring Summer 2005, pp. 81 – 91.
- Kostak, M. A.; Çelikkalp, Ü. ve Demir, M. (2010). Hemşire ve ebelerin maneviyat ve manevi bakıma ilişkin düşünceleri. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, Sempozyum Özel Sayısı*, 218 – 225.
- Krahnke, K.; Giacalone, R. A., and Jurkiewicz, C. L. (2003). Point-counterpoint: Measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 396-405.
- Krishnakumar, S. and Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* (17) 3, pp. 153-164.
- Kurtar, Ş. (2009). Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Law, P. (2008). Developing spiritual leaders for the modern organisation. *Management Today* (June 2008), 20 – 22.
- Leadership (t.y.). *Leadership and approaches to leadership*. Management consulting training courses online [Course 22]. <http://managementconsultingcourses.com/> internet adresinden 5 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Leadership Champions (2011). Knowing and Switching Leadership Styles for Managerial Effectiveness. <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/03/06/knowing-switching-leadership-styles-for-managerial-effectiveness/> internet sitesinden 16 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Litzsey, C. (2006). Spirituality in the workplace and the implications it has on employees and organizations. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Southern Illinois University Carbondale. <http://wed.siu.edu/Public1/departments/Litzsey%20paper.pdf> adresinden 18 Ekim 2011 tarihinde edinilmiştir.
- MacDonald, D.A. (2000). Spirituality: Description, measurement, and relation to the five factor model of personality. *Journal of Personality* (68) 1, 153-97.
- Mackenzie, R. (2006). From paranoia to metanoia: Education and the journey of the soul. PESGB (Philosophy of Education Society of Great Britain) Annual

- Conference Proceedings, New College, Oxford: UK. <http://www.philosophy-of-education.org/pdfs/Saturday/Mackenzie.pdf> internet adresinden 3 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Malik, M. E. and Naeem, B. (2011). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African Journal of Business Management* (5) 4, 1236 – 1244. DOI: 10.5897/AJBM10.642
- Malone, P. N. and Fry, L. W. (2003). *Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment*. National Meeting of the Academy of Management, Seattle, Washington. <http://www.iispiritualleadership.com> adresinden 10 Eylül 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Marquette, K. (2011). Characteristics of a Spiritual Leader. [http://www.ehow.com/info\\_8473698\\_characteristics-spiritual-leader.html](http://www.ehow.com/info_8473698_characteristics-spiritual-leader.html) internet adresinden 12 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Martinez, R. J. and Schmidt, D. (2005). Spiritual Leadership and the Quest for Survival in Organizations. Sunum, The 2005 Christian Business Faculty Association Conference, San Diego, CA. [http://www.cbfa.org/Martinez\\_Schmidt.pdf](http://www.cbfa.org/Martinez_Schmidt.pdf) adresinden 27 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Mat Desa, N. and Koh Pin Pin, D. (2011). The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four accounting firms: Does it matter? 2nd International Conference on Business and Economic Research'de sunulan bildiri (14 -16 March 2011, Langkawi, Kedah, Malaysia).
- Mata, J. (2011). Nurturing spirituality in early childhood classrooms: The teacher's view. 1st Global Conference' de sunu. (March 20-22, Prague, Czech Republic). <http://www.inter-disciplinary.net/wp-content/uploads/2011/02/jmataspaper.pdf> adresinden 5 Eylül 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Mendez-Morse, S. (1992). *Leadership characteristics that facilitate school change*. Information Analysis (ED 370215). Southwest Educational Development Laboratory, Austin, TX.
- Mendoza, J. L. (t. y.). Leadership: Theories of leadership [Sunu metni]. <http://www.ou.edu/faculty/M/Jorge.L.Mendoza-1/Leadership.pdf> internet adresinden 6 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Meyer, L. D. (2005). *The relationship between principals' spiritual attitudes and transformational leadership*. Doktora tezi. University of New Orleans. <http://scholarworks.uno.edu/td/268/> adresinden 2 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Middlebrooks, A. and Noghiu, A. (2010). Leadership and spiritual capital: exploring the link between individual service disposition and organizational value. *International Journal of Leadership Studies* (6) 1, 67 – 85.



- Milios, R. (2011). Are you a leader or a manager... and which should you be? *Supervision* (72) 3, 14-16.
- Miller, D. W. and Ewest, T. (2011). The present state of workplace spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment. <http://www.princeton.edu/faithandwork/tib/research/aom-litreview> adresinden 10 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Milli Eğitim Temel Kanunu, 1739, Bölüm 1, md. 2 – 3. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> adresinden 10 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Milliman, J. and Ferguson, J. (2008) In search of the “spiritual” in spiritual leadership: A case study of entrepreneur Steve Bigari. *Business Renaissance Quarterly*. Spring 2008, Vol. 3 Issue 1, 19-40.
- Milliman, J.; Czaplewski, A. J. and Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment, *Journal of Organizational Change Management* (16) 4, 426 – 447, DOI: 10.1108/09534810310484172.
- Mitroff, I., and Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review* (40) 4, 83-92.
- Moberg, D. O. (2010). Spirituality research: Measuring the immeasurable? *Perspectives on Science and Christian Faith* (62) 2, 99 – 114.
- Moodley, T. (2008). The relationship between coping and spiritual well-being during adolescence. Doktora tezi, Department of Psychology, University of the Free State Bloemfontein: South Africa.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and Spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations* [Abstract]. San Francisco: Jossey Bass. <http://www.livingfaithatwork.org/Documents/Lead%20and%20Spirit%20Abstract.pdf> adresinden 30 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Narayannasamy, A. (1999). A review of spirituality as applied to nursing, *International Journal of Nursing Studies* (36), 117 – 125.
- Neck, C. P., and Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, (6) 9, 9-16.
- Ngunjiri, F. W. (2006). *Tempered radicals and servant leaders: Portraits of spirited leadership amongst African women leaders*. Doktora tezi. Bowling Green State University, OH, USA.
- Noonan, S. J. (2003). The elements of leadership: What you should know. Oxford, UK: The Scarecrow Press, Inc.
- Nuur-Kersten, M. (2004). *Spiritual-based leadership: An exploration of the possible contribution of spirituality to the development of business leadership and the*

- workplace*. Final paper for the Course: Management and Organization (BA), Leiden University, The Netherlands. [http://www.ebbf.be/fileadmin/ebbf/download/Spiritually\\_Based\\_Leadership\\_Marieke\\_Kersten.pdf](http://www.ebbf.be/fileadmin/ebbf/download/Spiritually_Based_Leadership_Marieke_Kersten.pdf) internet adresinden 12 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Online Etymology Dictionary (2012). *Curriculum*. <http://www.etymonline.com> internet adresinden 10 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Özdoğan, Ö. (2005). Ruhsal yaklaşım ve insan: Türkiye’de bir uygulama örneği. *Tasavvuf: İlmî ve Akademik Araştırma Dergisi*, Yıl: 6, S.15.
- Özgan, H.; Bulut, L.; Bulut, A. ve Bozbayındır, F. (baskıda). Okul müdürlerinin ruhsal liderliklerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerindeki etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*,
- Palmer, J. P. (2003). Teaching with heart and soul: Reflections on spirituality in teacher education, *Journal of Teacher Education* (54) 5. 376 – 385. <https://pantherfile.uwm.edu/simonec/public/readings%20on%20spirituality/palmer.pdf> internet adresinden 10 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Palmer, J. P. (1999). *The heart of a teacher: Identity and integrity in teaching*. All-Faculty Convocation, Scottsdale Community College. <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/events/afc99/articles/heartof.pdf> adresinden 10 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Palmer, J. P. (1998). *The courage to teach: Exploring the inner landscape of a teacher’s life*. San Francisco: Jossey Bass.
- Parker J. P. (1999). Evoking the Spirit in Public Education. *Educational Leadership* (56) 4 Dec.1998/Jan. 1999. p6-11.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and Organization Development Journal* (30) 8, pp. 759 – 777. DOI:10.1108/01437730911003911.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership and Organization Development Journal* (29) 6, 544 - 567. doi:10.1108/01437730810894195.
- Pearson, J. (2012). Spiritual leadership: Moving people on God’s agenda by Henry and Richard Blackaby [Outline and Review] <http://hisbridgemedi.com/docs/SpiritualLeadershipBlackaby.pdf> internet adresinden 20 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Perkins, G.; Wellman, N. and Wellman, W. (2009). Educational leadership: The relationship between spirituality and leadership practices. *Academic Leadership The Online Journal* (7) 1.



- Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities display according to students in Faculty of Education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (15), 2033 – 2041.
- Quatro, S. A. (2002). Organizational Spiritual Normativity as an Influence on Organizational Culture and Performance in Fortune 500 Firms. Yayınlanmamış yüksek Lisans tezi (UMI No: 3061860), Iowa State University, IO: USA.
- Ramos, M. A. (2006). The relationship between spirituality and effective instructional leadership of principals of Inner City high schools in the Archdiocese of New York. Doktora tezi, Seton Hall University, NJ: USA.
- Rawle, D. M. (2009) *Perceptions of spirituality and spiritual development in education held by teachers and students on teacher training courses*. Doktora Tezi, University of Wales Institute, Cardiff: Wales.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* (16).
- Reed, L. and Johnson, I. T. (2010). Serving LGBT students: Examining the spiritual, religious, and social justice implications for an African American school administrator. *The Journal of Negro Education* (79) 3, 390 – 404.
- Reeves, D. B. (2002). *The daily disciplines of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rego, A., Cunha, M. P. and Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento. Organizacional. *RAE-eletrônica* (6) 2, Art. 12 (jul./dez. 2007). <http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000460481.pdf> adresinden 1 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Rezach, K. (2002). *Spiritual leadership as a model of effective leadership in independent schools*. Doktora tezi. Seton Hall University, NJ, USA.
- Riaz, O. and Normore, A. H. (2008). Examining the spiritual dimension of educational leadership. *Values and Ethics in Educational Administration* (6) 4, 1 – 8.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. San Diego State University, Prentice-Hall International Inc. (Çev: S. A. Öztürk). ETAM A.Ş. Yayınları.
- Rost, J. C. and Barker, R. A. (2000). Leadership education in colleges: Toward a 21<sup>st</sup> century paradigm. *Journal of Leadership & Organizational Studies*(7) 1, 3 – 12. DOI: 10.1177/107179190000700102.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* (25), ss.54–67. DOI:10.1006/ceps.1999.1020.

- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* (55) 1, pp. 68 – 78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual leadership: Principles of excellence for every believer* (Updated ed.). Chicago, IL: Moody Publishers. <http://books.google.com.tr/> internet adresinden *önizleme yoluyla* edinilmiştir.
- Sanders, J. E.; Hopkins, W. E. and Geroy, G. D. (2004). Spirituality-leadership-commitment relationships in the workplace: An exploratory assessment. Academy of Management Best Conference Paper 2004.
- Sanders, J. E.; Hopkins, W. E. and Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies* (9) 4, 21 – 31. DOI: 10.1177/107179190300900402
- Sapp, K. (2012). Spiritual leadership, J. Oswald Sanders (Book notes) [http://pachome1.pacific.net.sg/~kensapp/book\\_josanders\\_leader\\_qualities.html](http://pachome1.pacific.net.sg/~kensapp/book_josanders_leader_qualities.html) internet adresinden 26 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Sawatzky, R. (2002). *A meta-analysis of the relationship between spirituality and quality of life*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, The University of British Columbia. <http://www.ricksawatzky.com/> internet adresinden 10 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Saygımar, M. S. (2007). Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* (3) 2, 67 – 78.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.). USA: John Wiley and His sons.
- Seidlitz, L.; Abernethy, A. D.; Duberstein, P. R.; Evinger, J .S.; Chang, T. H. and Lewis, B. L. (2002). Development of Spiritual Transcendence Index. *Journal for the Scientific Study of Religion* (41) 3, 439 – 453.
- Sendjaya, S. (2007). Conceptualizing and measuring spiritual leadership in organizations. *The International Journal of Business and Information* (2) 1, 104 – 126.
- Slater, J. J. (2005). Spirituality and the curriculum. *Taboo, Spring-Summer 2005*, 59 – 68.
- Smith, S. L. (2007). *Spiritual leadership as an effective leadership style for the public school superintendent*. Doktora tezi, School of Education, Duquesne University.
- Soul - Spirit (2011). What is the difference between the soul and spirit of man? <http://www.gotquestions.org/soul-spirit.html> adresinden 13 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Spirit (2011). *Spirit*, The Online Etymology Dictionary, <http://www.etymonline.com/index.php> adresinden 13 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Spiritual leadership - Chapter 16. (25 Temmuz 2012). <http://media.calvaryvista.com/men/SpiritualLeadership-2010/LP16%20Spiritual%20Leadership%20by%20Oswald%20Sanders%20Chapter%20Sixteen%20Mens%20Study.pdf> internet adresinden edinilmiştir.
- Spiritual leadership [Audiobook]. (8 Kasım 2005). Introduction to Spiritual leadership by J. Oswald Sanders [Audiobook]. <http://echristian.com/spiritual-leadership-j-oswald-sanders> internet adresinden 2 Ağustos 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Sprinkle, S. V. (2005). Spiritual leadership [Book Review], *Journal of Religious Leadership* (4) 1-2, 189 – 191.
- Stokley, F. (2002). What it means to be a spiritual leader: A superintendent sees special moments in day-to-day operations. *The School Administrator* (59) 8, 46 – 48.
- Stone, A. G. and Patterson, K. (2005). The history of leadership focus. *Servant Leadership Research Roundtable – August 2005*, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf) adresinden 21 Ekim 2011 tarihinde edinilmiştir.
- SWBS. (2012). *Spiritual Well-being Scale*. <http://www.lifeadvance.com> internet adresinden edinilmiştir.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Doktora tezi. Eğitim Bilimleri, Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Tahaoğlu, F. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tanyu, H. (1973). *Dinler tarihi araştırmaları*, Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları (No:120). Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/680.pdf> internet adresinden 29 Temmuz 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların idaresinde liderler ve yöneticiler. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (29), 149-165.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, E - Sosder* (4) 14, 1 – 16. <http://www.esosder.org/eng/?sayfa=dergilistandsayi=14>, adresinden 21 Ekim 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Trousdale, A. M. (2005). Intersections of spirituality, religion and gender in children's literature. *International Journal of Children's Spirituality* (10) 1, 61–79, DOI: 10.1080/13644360500039709.
- Tuna, M. ve Türk, M. S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 619 – 632.
- Usman, A. and Danish, R. Q. (2010). Leadership spirituality in banking professionals and its impact on organizational commitment. *International Journal of Business and Management* (5) 3, pp. 185 – 193.
- Verrier, D. (t. y.). *Spirituality at work: a pivotal post-modern paradigm for determining success or failure in business in the twenty – first century*, <http://www.peopleactiv.com/downloads-articles/downloads/Spirituality%20in%20the%20workplace.pdf> internet adresinden 10 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Verwey, A.; Merwe, L. V. D. and DuPlessis, F.(2008). Spiritual leadership – The real “stuff”. [http://www.engageleadership.biz/articles/transcendental\\_leadership\\_03\\_08.pdf](http://www.engageleadership.biz/articles/transcendental_leadership_03_08.pdf) internet adresinden 2 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Veselinović-Hofman, M. (2009). On rethinking the relationship between spirituality and music. *New sound: International Magazine for Music* (34) II, pp. 115 – 119.
- Vokey, D.(2001). Longing to connect: Spirituality in public schools. *Paideusis*, 13(2), pp. 23-41
- Walker, M. W. and McPhail, C. J. (2009). Spirituality matters: Spirituality and the community college leader. *Community College Journal of Research and Practice* (29) 8. DOI: 10.1080/10668920802565011.
- Wallace, J. R. (2007). Servant leadership: A worldview perspective. *International Journal of Leadership Studies* (2) 2, 114 – 132.
- Walton, J. (1996). Spiritual relationships: A concept analysis. *Journal of Holistic Nursing*, 14 (3), 237 – 250. DOI: 10.1177/089801019601400306.
- Wharff, D. M. (2004). *Expressions of spiritually inspired leadership in the public sector: Calling for a new paradigm in developing leaders*. Doktora tezi, University of Maryland University College, MD: USA.
- Wikipedia (4 Mayıs 2012). *Jean Baudrillard*. [http://en.wikipedia.org/wiki/Jean\\_Baudrillard](http://en.wikipedia.org/wiki/Jean_Baudrillard) internet adresinden edinilmiştir.
- Wills, D. (1999). *Waking to God's dream: Spiritual leadership and church renewal*. Nashville: Abingdon Press.

- Wilson, C. L. (2008). *A relational study of leadership spirituality and organizational performance in home health care agencies*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Phoenix.
- Winston, B. E. and Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, (1) 2, 6-66.
- Wolf, E. (2004). Spiritual leadership: A new model. *Healthcare Executive* (Mar/Apr 2004) (19) 2, 22 – 25.
- Yaghoubi, N.; Moloudi J. and Banihashemi, S. A. (2010). The relationship between spirituality leadership and empowerment (A case study). *American Journal of Scientific Research* (12), 180 – 186.
- Yero, J. L. (2010). What is a curriculum? [*Teaching in mind: How teacher thinking shapes education*. USA: MindFlight Publishing içinde] <http://www.teachersmind.com/Curriculum.html> internet adresinden 10 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations* (53) 4, 513 – 537.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* (15) 2, 251 – 289.
- Yunusemre Belediye Başkanlığı. (05.11.2008). Belediye Tüzel kişiliği hak. [Dilekçe]. <http://www.mihder.org.tr/userfiles/file/YUNUSEMRE.doc> internet adresinden edinilmiştir.
- Yusof, J. M. (2011). *A multidimensional approach in the relationship between spiritual leadership and job satisfaction: A conceptual framework*, 2nd International Conference on Business and Economic Research'de sunulan bildiri (14 -16 March 2011, Langkawi, Kedah, Malaysia).
- Zafar, J. (2010). Measuring religiosity and workplace spirituality in Pakistan: A case study of Armed Forces and university teachers. *Cross-cultural communication* (6) 4, 104 – 111.
- Zinnbauer, B. J.; Pargament, K. I.; Cole, B.; Rye, M. S.; Butter, E. M., Belavich, T. G. Hipp, K. M.; Scott, A. B. and Kadar, J. L. (1997). Religion and Spirituality: Unfuzzifying the Fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, (36) 4 (Dec., 1997), 549 – 564.