

Makale Türü: Derleme

ANLAM YARATAN LİDERLİK: İŞ YERİ RUHSALLIĞINDA LİDERİN ÖNEMİ Leadership That Creates Meaning: The Importance of The Leader in Workplace Spirituality

Gamze ÖZCAN*

Yazar Bilgileri

* Doktora öğrencisi, Osmaniye
Korkut Ata Üniversitesi, e-mail:
gaamzeozcan22@gmail.com

Anahtar Kelimeler:

Liderlik,
Ruhsal Liderlik,
Anlam ile Yönetmek,
İş Yeri Ruhsallığı.

Öz

İnsanların çabalarını ortak bir amaç doğrultusunda bütünleştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için liderlik özelliklerinin özelleştirilmesi gerekmektedir. Hem lidere hem de takipçilere yönelik örgütsel ihtiyaçlar kapsamında ortaya çıkan ruhsal liderlik bu liderlik türlerinden biridir. Ruhsal liderlik üzerine pek çok ülkede yapılmış araştırma ve yazılmış makaleler olsa da, ülkemizde çok fazla incelenen bir konu olmadığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş yerinde anlam yaratma ihtiyacını ve iş yeri ruhsallığının sağlanmasında liderin önemini incelemektir. Çalışmada literatür değerlendirme yöntemlerinden biri olan bütünleştirici değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu liderlik yaklaşımının, liderlerin değerlerine dayalı bir liderlik tarzı benimsemelerini vurgulaması ve ayrıca liderlerin öz farkındalığı, öz-yönetim, sosyal farkındalık, ilişki yönetimi ve etik liderlik gibi becerileri geliştirmelerini teşvik etmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca literatürde yer alan çalışmaların incelenmesi sonucunda elde edilen veriler ışığında ruhsal liderlere uygulayabilecekleri birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Author Information

* PhD student, Osmaniye
Korkut Ata University, e-mail:
gaamzeozcan22@gmail.com

Keywords:

Leadership,
Spiritual Leadership,
Managing with Meaning,
Workplace Spirituality.

ABSTRACT

To integrate people's efforts toward a common goal, leadership characteristics need to be customized. Spiritual leadership is one of these types of leadership that arises in response to organizational needs for both leaders and followers. Although there has been considerable research on spiritual leadership in many countries, it is believed to be a relatively under-explored topic in our country. The aim of this study is to examine the need for meaning-making in the workplace and the significance of the leader in fostering workplace spirituality. The study uses the integrative review method. This leadership approach is considered important as it emphasizes the need for leaders to adopt a values-based leadership style and also encourages the development of skills such as self-awareness, self-management, social awareness, relationship management, and ethical leadership. Additionally, based on the review of existing literature, the study provides recommendations for spiritual leaders to apply in their practice.

Makale Gönderim Tarihi: 31 Ağustos 2024

Revizyon Tarihi: 17 Mart 2025

Kabul Tarihi: 4 Aralık 2024

1.GİRİŞ

Günümüzde, genel olarak örgüt davranışlarını değerlendirirken pozitivist bir bakış açısının hâkim olduğunu gözlemlemek mümkündür. Modern yaşam biçimi, maddi kaygıların öne çıktığı bir yapı sunarak, insanlara ölçülebilen ve kontrol edilebilen bir yaşam şekli oluşturmaktadır. Bu durumun başlangıcı sanayi devrimine ve öncesinde yaşanan aydınlanma çağına dek uzanmaktadır (Atak, 2016). Sanayi devrimi sürecinde, kurumlar genellikle maddenin egemen olduğu, sıkı bir hiyerarşiye odaklanan yapılar oluşturmuşlardır. Ancak zamanla, bu kurumlar “mutlu çalışanlar - üretken bireyler” odaklı bir sürece evrilmiş ve daha sonra bireysel ve metafizik temellere dayalı söylemleri benimsemiştir. Bu bağlamda, fiziksel, mantıksal, duygusal ve ruhsal olmak üzere dört temel alanı içeren daha bütünsel bir anlayış ortaya çıkmıştır (Moxley, 2000, s. 20-23). Eski liderlik anlayışları ile örgüt yönetiminde başarılı olunamayacağı artık kabul edilmekte ve örgüt içindeki bireylerin yani çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ise liderliğin alanına girmektedir. Günümüzde çalışanların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen liderlik türü ruhsal liderliktir. Ruhsal liderlik, bireylerin iç dünyalarına derinlemesine erişmeyi ve onların bulundukları örgüte hem ruhsal hem de duygusal açıdan bağlanmalarını sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı ruhsal liderliğin örgütsel başarıdaki önemini açıklamak ve bu amaç doğrultusunda kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Bu kapsamda çalışmada ilk olarak ruhsallık kavramı açıklanmış daha sonra iş yeri ruhsallığı hakkında bilgi verilmiştir. Ardından ruhsal liderlik teorileri ve ruhsal liderlik boyutları incelenmiş ve son olarak iş yeri ruhsallığında ruhsal liderin önemi tartışılmıştır. Önceki araştırmalar (Fry, 2003; East, 2005; Kışmır, 2008; Afsar, Badir ve Kiani, 2016; Samul, 2019; Cui, Ji, Liu ve Li, 2023; Xu, 2024) ruhsal liderliğin pek çok örgütsel çıktı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiş olsa da iş yeri ruhsallığının sağlanmasında özellikle ruhsal liderin rolü hakkında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın ruhsal liderliğin iş yerinde anlam yaratmakla nasıl bağlantılı olduğuna ve çalışanları nasıl etkilediğine dair bir bakış açısı kazandıracağı ve mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın ruhsal liderlik tarzının liderlik kavramına olan bakış açısını zenginleştirmesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İş Yeri Ruhsallığı

Hemen hemen her insan hayatını anlamlı hale getirmek ve bir yere ait olduğunu hissetmek ister. Dolayısıyla çalışma ortamında da anlam bulmaya ve ait olmaya yönelik arayışların devam etmesi son derece doğaldır. Levy (2000) de bu görüşü desteklemekte, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarının dışında ruhsal ihtiyaçlarının da olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların işe gittiklerinde ruhsal ihtiyaçlarını kapının dışında bırakamayacakları herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Ruhsallık konusunun örgütsel açıdan gündeme gelmesinin nedenlerini, iş yaşamındaki güçlü rekabet ortamı ve ani değişikliklerin çalışanlar üzerinde artan bir şekilde baskı ve stres yaratması ve liderler ve örgüt üyeleri arasındaki duygusal bağlar, güven, sevgi ve ait olma gibi ruhsal ihtiyaçların artması olarak ele almak mümkündür.

Ruhsallık yaklaşımı, Garcia-Zamor'un (2003, s. 355) ifade ettiği anlamıyla, 1980'lerdeki kurumsal açgözlülüğe bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde, 11 Eylül 2001 olayları, çoğu Amerikalının çalışma tarzını yeniden gözden geçirmesine neden olmuş; bu durum hem ahlaki hem de genel kapsamda bir ruhsallık

talebi oluşturmuştur. Diğer yandan, küreselleşmenin artan talepleri de liderleri ve liderlik tarzlarını ciddi sorunlarla karşı karşıya getirmiştir. Bu endişeler, araştırmacıları geleneksel liderlik tarzlarını yeniden tanımlamaya ve bu zorluklarla başa çıkmaya yardımcı olabilecek yeni liderlik modeli geliştirmeye yönlendirmiştir. Dolayısıyla değişen yüzyıl ve yeni çalışmalar ile iş yerinde ruhsallık, içsel yaşam gibi kavramlardan yönetim teorilerinde ve liderlik anlayışlarında söz edilmeye başlanmıştır. İşyeri ruhsallığı, dönüşümsel liderlik (Kim Quy, Tran ve Dinh, 2023) ve hizmetkâr liderlikle (Williams, Brandon, Hayek, Haden ve Atıncı 2017) ilişkilendirilmiş olsa da ruhsallık kavramı liderlik teorisine entegre edilmesi sonucu ruhsal liderlik olarak yeni bir liderlik türü ile ele alınmıştır. Bu bağlamda iş yerindeki ruhsallığın örgüt teorileri kapsamında ele alınmaya başlamasıyla konuya yönelik farklı tanımlar yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüştür.

Bu yaklaşımlardan biri, ruhsallık ve din kavramlarını birbirinden ayıran ve ruhsallığın daha geniş bir kavram olduğunu savunan görüştür. Ashmos ve Duchon (2000) ve Fry (2003) gibi araştırmacılar, ruhsallık ile din kavramlarını farklı kategoriler olarak ele alan isimler arasında yer almaktadır. Duchon ve Plowman'a (2005, s. 809) göre liderler, işyerlerinde belirli bir dini ibadetin veya ruhsal uygulamaların vurgulanması sonucu oluşabilecek olumsuz durumları önlemelidir. Bu yaklaşıma göre, lider sadece kendi ruhsal yaşamını ifade edip, diğer çalışanlarınkini kabul etmezse veya önemsemezse, iş yerinde negatif bir atmosfer oluşabilir. Lider, bireysel ve ortak kabul edilen inançlara hoşgörülle yaklaşmalı, üyelere kendi ruhsal yolculuklarında güvende hissettirmeli ve tam bir özgürlük ortamı sağlamalıdır. Her çalışanın farklı inançlara sahip olabileceği ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabileceği düşünüldüğünde liderin her bir çalışanın iş yerinde kendi seçimine uygun şekilde ruhsal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerektiği düşünülmektedir. Fernando da (2007, s. 9), günümüz rekabetçi iş dünyasında örgütlerin ruhsal liderlere daha fazla ihtiyacı olduğunu ve ruhsal liderliği sadece dini bir çerçevede açıklamanın yetersiz olduğunu vurgulamıştır.

Diğer bir iş yeri ruhsallığı yaklaşımı, ruhsallığı dini inançlardan ayırmayan ve ruhsallığın kesinlikle dini inanışlarla ilişkilendirilmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır (Dent, Higgins ve Wharff, 2005, s. 629). Korkut (2012) çalışmasında, konuyu bütünleştirici bir çerçevede inceleyen laik araştırmacılar ile dini açıdan ele alan araştırmacıların yaklaşımlarının ortak özelliklerinin olduğunu ve birbirlerine benzediğini belirtmiştir. Her iki yaklaşımın da yaratıcıya itaat etme, adanma, tevazu gösterme, hizmetkârlık, örnek olma, insan yetiştirme, söz ve davranış tutarlılığı, dua etme gibi konuları sıkça vurgulamaları bakımından ortak özellikler gösterdiğini öne sürmüştür.

Fry (2003) tarafından yapılan araştırmalara göre günümüzdeki çalışma yaşamının zorlukları ve güvensizlik ortamı, çalışanları hayatlarına derin bir anlam ve aidiyet arayışına yönlendirerek iş yeri ruhsallığının doğmasına neden olmuştur. Daha sonrasında kavram çeşitli tanımlamalara konu olmuştur. Mitroff ve Denton (1999, s. 87) iş yeri ruhsallığını, insanların gerçek amaçlarını belirlemeleri, güçlü bağlantılar kurmaları, iş yeri değerleri ile kişinin inançları arasında uyum sağlamaları ve aradıkları anlamı bulmaları olarak tanımlamışlardır. Milliman ve diğerleri (2003, s. 428-429) iş yeri ruhsallığının birey, grup ve örgüt olmak üzere farklı düzeylerde tanımlanabileceğini belirtmişlerdir. Bireysel düzeyde anlamlı bir işe sahip olmak, grup düzeyinde birlikte hareket etme bilinci ve grup aidiyeti anlamına gelirken, örgütsel düzeyde örgütün değerlerini, misyonunu ve vizyonunu benimseme anlamına gelmektedir. Kolodinsky, Giacalone ve Jurkiewicz (2008, s. 466), iş yeri ruhsallığının en temel ve bireysel düzeyde kişinin ruhsal idealleri ile çalışma ortamındaki değerlerin bütünleşmesi olduğunu belirtmektedir. Bu perspektiflerden

ele alındığında, iş yeri ruhsallığı, çalışanların işyerlerinde üstün bir amaca hizmet etme bilinci içerisinde işte anlam bulmalarına imkân tanıyan, onların arayış içinde olmalarına, aşkınlık hislerini yaşamalarına ve çalışanlar arasında bütünlük oluşmasına olanak tanıyan ortak bir anlayış olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda çalışma ortamında iş yeri ruhsallığının kendi kendine ortaya çıktığı ve bu durumun ruhsal gelişimin, zihinsel gelişim kadar önemli olduğunu gösterdiği ifade edilebilir (Baloğlu ve Karadağ, 2009, s. 167).

Ashmos ve Duchon'a (2000, s. 137) göre iş yeri ruhsallığı üç ana boyuttan oluşmaktadır. Yazarlar bu boyutları; anlamlı iş, topluluk duygusu ve içsel yaşam olarak sınıflandırmışlardır. Petchsawang ve Duchon (2009, s. 192) iş yeri ruhsallığını "şefkat", "anlamlı iş", "öz-farkındalık", "aşkınlık" olarak 4 boyuta ayırmışlardır. Bu çalışmada ise konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan en çok vurgulanan boyutlar alınarak Tablo 1'de açıklanmıştır;

Tablo 1. İşyeri Ruhsallığının Boyutları

Anlamlı İş	Yaşamın temel amacı mutlu bir sondan ziyade çalışmaya değer bir amacın bulunmasıdır. İşin anlamlı bulunması, topluma veya bireyin kendi gelişimine ne kadar katkı sağladığıyla yakından ilgilidir.
İçsel Yaşam	Bireyin düşünce, duygu, inanç, değerler, motivasyonlar, bilinç ve benzeri psikolojik ve duygusal süreçlerini ifade eden bir terimdir. Birey, iş ortamında kendi iç dünyasını tatmin etmeye yönelik bir arzu taşır; çünkü kişinin işiyle içsel yaşantısı aynı hedefe yönlendiğinde, birey daha yüksek bir motivasyon sergiler (Duchon ve Plowman, 2005).
Aşkınlık	Aşkınlık, bireyin insan benliği ötesinde olanla bağlantı kurması, kendisini ve bilincin sınırlarını aşması anlamına gelir. Bu durumda, birey derin ve sınırsız bir haz deneyimlemiş olur. Aşkınlık, kültür, tarih, mevcut durum ve kişisel kimlikle birlikte zamanda kaybolma eğilimidir (Kendall, 2012). Maslow'a göre, öz-bilincin geri plana çekilmesi veya kaybolması durumunu ifade eder. Benliğin aşkın bir hal alması genellikle Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin en üst basamağı olan " <i>kendini gerçekleştirme</i> " boyutu çerçevesinde ele alınmaktadır (Pardasanı ve diğerleri, 2014, s. 851).
Topluluk Duygusu	Topluluk duygusu, bireylerin kendilerinden daha büyük bir grup içinde yer alma arzusunu ifade eder. Bu duygu, aidiyet kavramına dayanarak bireylerin bir topluluğa ait olma, bağlanma ve güven hissetme isteğini içerir (McClure ve Brown, 2008, s. 14). Bireyler, kendi değerlerine uygun bir topluluğa inandıklarında, genellikle kendilerini o topluluğa ait olarak tanımlarlar ve topluluğun hedeflerini, kendi bireysel amaçlarıyla tamamen eşdeğer olarak algılarlar (Gangadharan, 2014, s. 29).

Hunsaker ve Ding'e göre (2022, s. 1356), iş yeri ruhsallığı, örgütsel düzenlemelerde spiritüel değerleri, inançları ve uygulamaları entegre etmeyi amaçlayan ve gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Bu alan, bireylerin işe tamamen kendilerini getirdiklerini kabul eder; bu da onların ruhsal ve dini inançlarını içerirken iş yeri tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

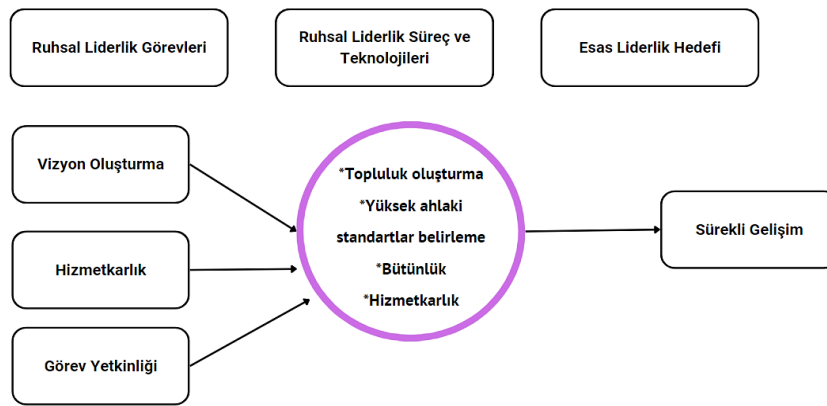
2.2. Ruhsal Liderlik Teorileri

Örgütsel anlamda ruhsallık konusuna ilk olarak 1990'lı yılların başında yayınlanan makale, kitap ve dergilerde (Journal of Management Inquiry, Journal of Organizational Change Management, Journal of Managerial Psychology gibi) rastlanmıştır (Hill, Jurkiewicz, Giacalone ve Fry, 2013). Ruhsal liderlik teorisi diğer liderlik teorileriyle ortak yönleri olmakla birlikte, internet çağında başarılı örgütler için gerekli bir örgütsel/mesleki gelişim modeli olarak kabul edilmektedir. Ruhsal liderlikle ilgili birçok teorik yaklaşım, ruh ve ruhsallığa odaklanarak öne çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde ruh ve ruhsallık kavramlarını merkezine alan farklı liderlik kuramlarına rastlanmaktadır. Fairholm'un (1997, 1998) "Bütüncül Ruhsal Liderlik", Sanders, Hopkins ve Geroy'un (2003) "Aşkın Liderlik" ve Fry'nin (2003, 2008) "Ruhsal Liderlik" kuramları, ruhsal liderliği kavramsal düzeyde anlamamıza önemli katkılar

sağlayan temel kuramlar arasında yer almaktadır. Bu üç kuram, ruhsal liderliği farklı açılardan ele alarak literatüre katkıda bulunmuşlardır. Çalışmanın bu bölümünde ruhsal liderlik literatürüne önemli katkıları olan bu üç kuram üzerinde durulacaktır.

2.2.1.Fairholm'un (1998) Ruhsal Liderlik Kuramı

Fairholm (1998), ilk ruhsal liderlik modelinde liderlerin ve örgüt üyelerinin ruhsal davranışları ile örgütsel dönüşüme olan faydaları arasında güçlü bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Fairholm (1998), ruhsal liderlik modelinde ruhsallık, vizyon, yöneticilik, topluluk oluşturma, sürekli gelişim, görev yetkinliği, hizmetkarlık ve yüksek ahlak standartları gibi unsurları bir araya getirmiştir. Fairholm bu modelin modern liderlik kuramları içinde insanı bütünsel olarak değerlendiren ilk model olduğunu ifade etmiştir. Şekil 1'de gösterildiği gibi, Fairholm modeli (1998) üç temel unsur etrafında oluşturmuştur.



Şekil 1. Fairholm Ruhsal Liderlik Modeli

Kaynak: Fairholm, 1998, s. 137.

Fairholm (1998) “ruhsal liderlerin görevlerini” aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Vizyon Belirlemek: Ruhsal liderler vizyon oluşturma sürecinde ruhsallığa başvururlar ve bu sürece çalışanların etkin katılımlarını da sağlarlar. Bu yaklaşım çalışanlarda sorumluluk duygusunun oluşturulmasına ve onların örgütsel bağlılığını artırma konusunda katkıda bulunur.
- Hizmetkârlık: Ruhsal liderlerin en belirgin özelliklerinden birinin çevresine karşı hizmette bulunma arzusu olduğu söylenebilir. Bu liderler örgüt ve çalışanları için anlam ifade eden hedefler belirleyip, yönetimle ilgili süreçleri düzenleyerek, gereken tüm kaynakları hizmete sunmaya çalışırlar. Bu bağlamda, hizmetkârlık ilkesi, liderin sadece kendisini değil, aynı zamanda örgüt ve çalışanlarını da kapsayan bir hizmet odaklı liderlik anlayışını yansıtır.
- Görev Yetkinliği: Ruhsal liderler takipçilerine bilgi ve deneyimlerini aktarırlar. Onlara ilham verir ve güven aşılarlar. Ayrıca ahlaki davranışlarıyla takipçilerini ikna etme ve etkileme kabiliyetine sahiptirler. Bu liderler, liyakat sahibi olmalarının yanı sıra örgütlerini etkin bir şekilde yönlendirme yeteneğine sahiptirler.

Fairholm (1998) “ruhsal liderlik süreç ve teknolojilerini” aşağıdaki gibi açıklamıştır;

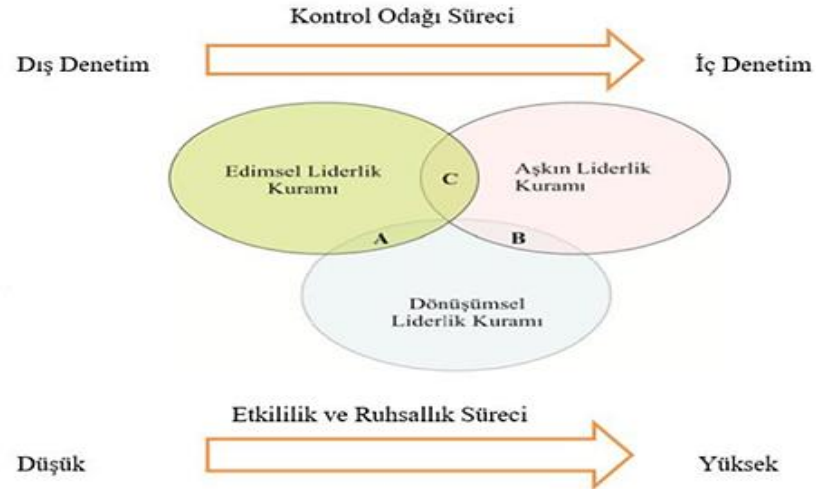
- Topluluk Oluşturma: Ruhsal liderler örgütteki bütün bireyleri kapsayan ilkeler oluşturarak örgütsel uyumun sağlanmasını hedefler. Bu liderler, çalışanlarını ortak amaçlar etrafında toplamak suretiyle onların örgüte aidiyet duymalarını sağlarlar.
- Bütünlük: Ruhsal liderler, çalışanları bedensel, zihinsel, ruhsal ve duygusal açılardan bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifadeyle, ruhsal liderin ilgisi sadece belirli bir yetenek veya beceriyle sınırlı değildir; aynı zamanda takipçilerin şu anda yapabildiklerinin ötesinde, neleri başarmak istedikleri ve gerçek potansiyelleri de ruhsal lideri ilgilendirir.
- Yüksek Ahlaki Standartlar Belirleme: Ruhsal liderler çalışanların davranışlarının niteliğini geliştirebilmek için örgüt içinde daha yüksek düzeyde ahlaki standartların geliştirilmesini amaçlarlar.
- Hizmetkârlık: Ruhsal liderler, çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanarak onlara hizmette bulunur ve aynı zamanda bir rol model oluştururlar. Takipçilere bilgi, dikkat, materyal, zaman gibi kaynakları sağlarlar. Hizmete dayalı liderlik anlayışı liderlerden bireylerin kendi liderliklerini geliştirdikleri bir ortamı yaratmalarını veya bu ortamın oluşmasını kolaylaştırmalarını bekleyen bir anlayışa sahiptir.
- Sürekli Gelişim: Liderlerin en önemli hedefi sürekli daha iyi hale gelmektir bu ise en çok kalbin iyi eğitilmesiyle mümkün olacaktır.

Bu görevler yerine getirildiği takdirde liderliğin temel amaçlarına ulaşmak için gerekli şartlar meydana gelmektedir. Fairholm'a (1998) göre ruhsal liderlik modelinin üçüncü unsuru olan "esas liderlik hedefi", örgüt çalışanlarının içinde bulunan en iyi potansiyelini ortaya çıkararak örgüt gelişiminin devamlılığını sağlayıcı bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Ancak Fairholm'un modeli, sınırlı bir örnekleme oluşturulmuş olması nedeniyle eleştirilmiş ve bu durum modelin sınırlılığı olarak kabul edilmiştir (Benefiel, 2005, s. 726). Yine de Fairholm'un araştırmaları ruhsal liderliği sistematik bir şekilde açıklamış ve bu liderlik kuramını diğer araştırmacılar için temel bir referans noktası haline getirmiştir.

2.2.2.Sanders, Hopkins ve Geroy'un (2003) Aşkın Liderlik Kuramı

Aşkın Liderlik kavramı Cardona tarafından kullanılmıştır (Cardona, 2000). Cardona'ya (2000) göre, aşkın liderlik anlayışında lider, takipçilerinin kişisel gelişimine ilgi gösterir ve onların iç motivasyonlarını artırmayı temel hedef olarak kabul eder. Sanders ve diğerleri (2003), aşkın liderliği lider ve grup üyelerinin ruhsal gelişimine katkı sağlama şeklinde tanımlar ve odak noktalarını lider olarak belirlerler.

Sanders ve diğerleri (2003), "Edimselden Aşkın'a: Bütünlük Bir liderlik Kuramı (From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership)" adlı çalışmalarında liderliğin ruhsal boyutlarını "bilinçli olma, inanç ve ahlaklı karakter" olarak belirtmişlerdir. Aşkın liderlik kuramı, edimsel liderlik kuramının yönetsel özellikleri ile dönüşümsel liderlik kuramının karizmatik özelliklerini birleştirerek etkili bir lider profili oluşturmayı amaçlamışlardır. Sanders ve diğerlerine (2003, s. 25) göre liderler, baskı ve zorlama içeren tutumlarını terk ederek ruhsal süreçlere önem vermeli ve bu süreçlere odaklanmalıdır. Sanders ve diğerleri (2003), aşkın liderlik modelini üç düzeyde ve üç ayrı süreçte ele almışlar ve Şekil 2'deki gibi açıklamışlardır.



Şekil 2. Aşkın Liderlik Modelinin Oluşumu

Kaynak: Sanders ve diğerleri, 2003

Modelin ilk aşaması olan “Kontrol odağı”nda, liderin içsel veya dışsal denetimine odaklanılır. Edimsel liderler genellikle başarılarını şansa veya kaderle bağdaştırarak dışsal denetim altındadırlar. Aşkın liderler ise içsel ruhsallığa önem verdikleri için içsel denetimleri yüksek olmaktadır (Sanders ve diğerleri, 2003).

“Etkililik”, modelin ikinci aşamasını oluşturmaktadır ve bu aşamada edimsel liderlik düşük bir seviyede bulunmaktadır. Edimsel liderler, üyelerin performansını parasal ödüllerle teşvik etme eğiliminde oldukları için etkililik düzeyleri düşük olabilir (Bass ve Avolio, 1993, s. 117). Sanders ve diğerlerine (2003) göre dönüşümsel ve aşkın liderlerin her ikisi de içsel yaşama odaklanmaları nedeniyle etki güçleri yüksek olmaktadır. Ancak aşkın liderlerin ruhsallık eğilimlerinden dolayı dönüşümsel liderlerle kıyaslandığında etkililik dereceleri daha yüksek düzeye ulaşmaktadır.

Modelin son aşaması olan “Ruhsallık”, özgüven, içsel denetim, inanç ve kararlılık gibi unsurları içerir ve üyelerin motivasyonlarını artırır. Edimsel liderlikte genellikle resmi ilişkiler kurulduğu için ruhsallık konusu ikinci plana atılır. Aşkın liderlik ise ruhsallığın en etkin bir şekilde yaşandığı liderlik biçimidir (Sanders ve diğerleri, 2003, s. 25). Edimsel, dönüşümsel ve aşkın liderlik teorilerinin temel farklılıkları genellikle liderlerin üyeleri güdüleme biçimlerinde ortaya çıkmaktadır (Korkut, 2012, s. 47).

2.2.3.Fry’ın Ruhsal Liderlik Kuramları

Fry’a (2003) göre diğer liderlik kuramları genellikle insanın duygusal, fiziksel ve zihinsel yönlerine odaklanmış ancak ruhsal yönünü ihmal etmiştir. Fry (2003) liderlerin değerleri, tutumları ve inançları ile takipçilerinin ruhsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak meydana gelen örgütsel bağlılık ve verimliliği araştırmıştır. Ruhsal liderliği açıklarken, iş yerindeki ruhsal dengeyi sağlamada ruhsal liderin önemini vurgulayan Fry (2003), yaptığı araştırmaların sonucunda Şekil 3’te gösterilen ruhsal liderlik modelini ortaya koymuştur.



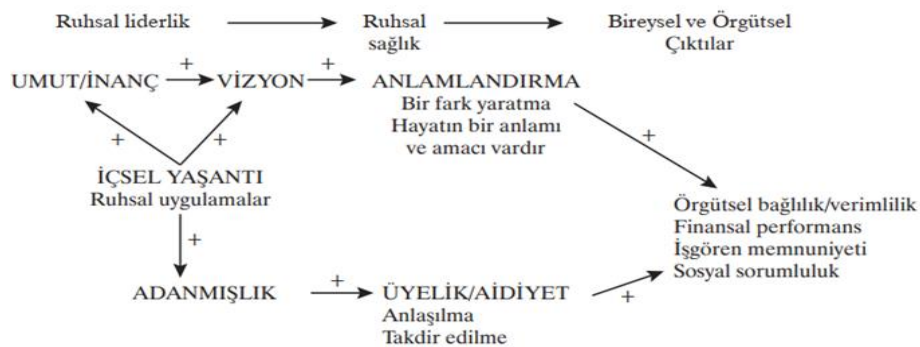
Şekil 3. Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli

Kaynak: Fry, 2003, s. 695.

Şekil 3'teki modelde görüldüğü üzere, Fry'a (2003) göre; Örgüt vizyonu belirlenirken, üyelerin yaşamlarını anlamlandırılması ve bir fark oluşturulması amacıyla üyelere sorumluluk verilir. Böylece çalışanlar kendilerini değerli hissederler. Kişinin bir yere ait olduğunu hissetmesi için öncelikle anlaşıldığını hissetmeye ve takdir edilmeye ihtiyacı vardır.

Ruhsal liderlik kuramını Fry (2003), vizyon, fedakârlık ve umut/inanç kavramları üzerine kurmuştur. Kuramda liderin yetki devri ve amaç belirleme yoluyla çalışanların motivasyonunun artırılması amaçlanır. Lider, çalışanlara yetki devrederek onların işlerine daha fazla güdülenmelerini sağlamayı ve aynı zamanda örgüte bağlılıklarını güçlendirmeyi hedefler (Kurtar, 2009). Ruhsal liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar ruhsallık kavramını farklı perspektiflerden ele almış olsa da oluşturulan kuramların ortak noktasını insana yönelik değerlerin oluşturduğu görülmekte ve içsel motivasyonlu, öğrenen organizasyon yaratmak için oluşturulmaları olduğu söylenebilir.

Fry sonraki süreçte ruhsal liderlik modelini tekrar düzenleyip geliştirmiş, bu süreçte bazı kavramlarda değişiklikler yapmış ve yeni kavramlar eklemiştir. Bu değişikliklerden biri de “liderin içsel yaşantıları” kavramıdır. Modeldeki kavramlar arasındaki ilişkiler “oklar” ve başlarına “+” işareti eklenerek vurgulanmıştır. Ruhsal liderliğin yeni modelinde, etki boyutunun daha fazla ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Fry (2008, s. 80) tarafından belirtilen ifadeye göre, ruhsal liderliğin kaynağı olan ruhsal uygulamalar veya içsel yaşamın, ilham ve sezginin ana kaynağı olan vizyon, adanmışlık ve umut/inanç değerlerini olumlu yönde etkilemektedir. Yeniden düzenlenerek oluşturulan ruhsal liderlik modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Fry Tarafından Yeniden Düzenlenen Ruhsal Liderlik Modeli

Kaynak: Fry, 2009, s. 80

Fry'a (2008) göre, ruhsal liderlik modelinde bireysel ve örgütsel çıktılar ele alınmış, içsel yaşantı da ruhsal liderlik temelinde şekillendirilmiştir. İçsel yaşantıyı odağına alan ruhsal liderlik, umut/inanç, vizyon ve adanmışlığın etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Fry (2003), ruhsal liderliği, insanların içsel motivasyonunu oluşturarak ve onlara değer vererek ruhsal yaşantılara anlam katma sürecinde önemli bir rol oynayan bir liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Bu teoriye göre, ruhsal liderin temel görevi, örgüt içinde hoşgörölü bir ortam yaratmak, bireylere aidiyet hissi yaşatmak ve takdir ederek çalışanların performansını artırmak şeklinde özetlenebilir (Fry, 2003).

2.3. Ruhsal Liderlik Boyutları

Fry'in (2003) öne çıkardığı ve günümüzde literatürde en çok kabul gören ruhsal liderlik modeli, dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Tablo 2'de görüldüğü üzere; vizyon, fedakârlık/özveri/özgecil sevgi, umut/inanç, anlamlılık/fark oluşturma, aidiyet/üyelik/takdir edilme, örgütsel bağlılık, verimlilik/üretkenlik, içsel/ruhsal yaşam ve yaşam memnuniyetidir.

Tablo 2. Ruhsal Liderlik Boyutları

1. Vizyon	Fry (2003), vizyonun üç temel özelliği olduğunu, bunların evreni ve kendini okuyabilme, yaşamdaki amacın bulunması, kim olduğunun ve ne yaptığının bilinmesi olduğunu ifade etmiştir.
2. Özgecil Sevgi	Fedakâr sevgi olarak da kullanılan bu kavram, ruhsal liderin kendisini ve takipçilerini ruhsal olarak motive edebilen önemseme, ilgi ve takdir gibi davranışlarla ortaya çıkan rahatlık, uyum ve bütünlüktür. Özgecil sevgi kavramında güven, diğerkâmlık, tevazu, nazik olma, bağışlayıcılık, sadakat ve dürüstlük gibi değerler bulunmaktadır (Fry, 2003). Fry (2005) özgecil sevginin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını çünkü fedakârlık ve adanmışlık duygusunun aidiyet duygusunun temelini oluşturduğunu belirtmiştir. Bir insanın fedakâr davranışlarda bulunması, empati kurması ve çevresindeki bireylerin ihtiyaçlarıyla da ilgilenmesi o bireyi yetersizlik, öfke, korku, kaygı ve kıskançlık gibi zehirli duygulardan uzaklaştırır. Özgecil sevgi bu açıdan huzurlu, mutlu ve barış dolu bir ortamın sağlanmasında son derece önemli bir boyuttur (Fry, 2003).
3. Umut ve İnanç	Fry'a (2003) göre benimsenmiş bir vizyondan hareketle gelecek için ortaya konan çabalar ve ödöl veya cezalara yönelik beklentiler umut ve inancı oluşturmaktadır. İnanç, somut şekilde kanıtlanması mümkün olmayan şeylerin doğruluğunu kabul etmektir. Umut ise beklentilerin gerçekleşeceğine yönelik istektir. Umudun devamlılığının sağlanması inancın sağlamlığına bağlı olmaktadır. Umut ve inanç, insanlara zorluklar karşısında umutsuzluğa kapılmadan amaçlarına kararlı adımlarla yürümeyi öğretir. Bu da örgütlerin vizyon ve misyonlarına erişilebilmelerini mümkün kılmaktadır.
4. Anlamlandırma	Bir şeyleri aşma veya başkaları için fark yaratma ve bu süreçte yaşamın anlamını bulma gibi anlamlarda kullanılabilen bir kavramdır. Çalışan işini değerli görüyor ve anlamlandırıyor ise kendisi için işin ait olduğu birim de değerli hale gelecek ve o birimde bulunduğu için kıvanç duyacaktır. Ruhsal liderlikte anlamlandırma, görev paylaşma ve hedef tanımlama unsurlarını da içermektedir.
5. Üyelik ve Aidiyet	Üyelik bir topluluğa ait olma durumunu ifade eder. İnsanın temel psikolojik ihtiyaçlarından biri, anlaşılma ve takdir edilme arzusudur. Bu ihtiyaç, bireyin bir grup içinde anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissetmesiyle giderilir. Bu grup içindeki güçlenme, bireyin kendisini daha güçlü ve değerli hissetmesine katkı sağlar (Fry ve diğerleri, 2016). Aidiyet, sadece olumsuz duyguların üstesinden gelme değil, aynı zamanda sevgi ve destek bulma sürecini içerir. Aidiyet, grup üyeleri arasında paylaşılan ahlaki değerleri, anlayışları, düşünce biçimlerini ve önemli çıkarımları da kapsamaktadır. Ruhsal liderler bu ahlaki değerleri şekillendirerek günlük yaşamlarında da uygularlar.
6. Örgütsel Bağlılık	Örgütsel bağlılık boyutu, bir bireyin örgütüne karşı duyduğu bağlılık ve örgütle olan psikolojik sözleşmeyi temsil eder. Yazılı olmasa da bu boyut örgütsel amaçlara adanmışlığı yansıtarak bireyin örgütüne karşı güçlü bir bağlılık ve iradeye sahip olduğu anlamına gelir (Swales, 2002). Üretkenlik boyutunda ise etkinlik ve sonuç odaklılık ön plandadır.
7. Üretkenlik	Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları, iş kalitesine verilen önem ve mevcut kaynakların etkili bir şekilde değerlendirilmesi bu boyutun unsurları arasında yer alır (Fry, 2005).

8. İçsel Yaşantı- Ruhsal Yaşam	Bu kavram, ruhsal liderlik modelinin güncellenmiş versiyonunda öne çıkan bir boyuttur. Bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarına ek olarak ruhsal etkinliklere de duydukları ihtiyacı ifade eder (Fry, 2008). Diğer yandan içsel yaşantı bireyin bireysel ve sosyal kimliğiyle ilişkili bir kavramdır.
	İş yapma motivasyonunu etkileyen bireyin öz benliği ile iş uyumu ve sosyal kimlik arasında bir bağlantı bulunmaktadır (Duchon ve Plowman, 2005).
9. Yaşam Memnuniyeti	Yaşam memnuniyeti, liderin ve liderin etkileşimde bulunduğu bireylerin genel olarak yaşamlarından ne kadar memnun olduklarını ifade eder.
	Bu boyut, liderin yönetim tarzının, iletişim becerilerinin, empati yeteneğinin ve motivasyon sağlama kapasitesinin bireylerin genel yaşam memnuniyetine olan etkisini ölçer.

Kaynak: Fry'n (2003, 2005, 2008) ve Fry ve diğerleri, 2016 çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Bu tabloda (Tablo 2), ruhsal liderliğin boyutları özetlenmiştir. Ruhsal liderliğin boyutları, liderin çalışanların içsel motivasyonlarını, aidiyet duygularını ve işlerinde anlam bulmalarını destekleyerek bireysel ve örgütsel tatminin artırmasını sağlar. Bu boyutlar, sadece hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda iş yerinde bütünsel bir iyilik hâli oluşturmayı da amaçlamaktadır.

3.YÖNTEM

Çalışma, literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada bütüleştirici değerlendirme yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem, belirli bir konuyla ilgili mevcut bilgilerin sunulduğu, özetlendiği ve literatürdeki uzlaşmalara ve çatışmalara odaklanan bir değerlendirme yöntemidir (Neuman, 2006, s. 111). Araştırma kapsamında 2024 yılına kadar olan yıllarda yayımlanmış ve ulaşılabilir bilimsel kitaplar ile makaleler taranmıştır. Araştırma sürecinde herhangi bir sınırlama yapılmamış, ulaşılabilir tüm kaynaklar incelenmiştir. Taramada kullanılan kavramlar “ruhsallık, liderlik, ruhsal liderlik teorileri, ruhsal liderlik, iş yeri ruhsallığı, manevi liderlik, spritualizm, spritüel liderlik”tir. Tarama, söz konusu kavramların İngilizce dilindeki karşılıkları kullanılarak da gerçekleştirilmiştir. “Spiritüel”, “manevi” ve “ruhçu” sözcüklerinin anlamsal açıdan çok yakın oldukları görülmektedir. Bu nedenle çalışmada “Spiritüel liderlik” kavramı yerine “Ruhsal liderlik” kavramını kullanmak dilimiz açısından daha uygun bulunmuştur. Ayrıca yönetim literatüründe ruhsal liderlik kavramının daha yaygın kullanılması nedeniyle literatürde bütünlük sağlamak istenmiştir. Tarama sonucunda, çalışmanın kapsamı dışında olan kaynaklar eleme sürecine tabi tutulmuştur. Konu ile ilgili kaynaklar, aranan kavramlara göre sistemli bir şekilde sınıflandırılmış ve elde edilen bulgular, konuyu daha da netleştirecek şekilde özenle sunulmaya çalışılmıştır.

4.BULGULAR

4.1.İş Yeri Ruhsallığında Ruhsal Liderin Önemi

"Güçlü bir ruh, zorlukları güçlü bir şekilde karşılar."

(Thomas Merton)

Günümüzde ruhsal liderliğin iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmasının bazı nedenleri vardır (Fry, 2003, s. 694). Öncelikle çalışanların ihtiyaçları değişmiştir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirdikleri için anlam içeren deneyimler yaşayabilecekleri fırsatlara ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Artık sadece maddi kazanç elde etmek için değil işlerinden manevi tatmin elde etmek için çalışmaktadırlar. İnsanların öğrenme ve işlerinde anlam bulma ve katkılarından dolayı değerli olduklarını hissettikleri bir grubun üyesi olma konusundaki içsel dürtüleri söz konusudur. Dolayısıyla örgüt üyelerinin duyguları daha ön plana alınmaya başlanmıştır. Diğer

yandan liderlerin iç dünyalarının iş yaşamlarını etkilediği fark edilmiştir. İş dünyası ise sürekli değişmekte, örgütlerin de bu değişime uyum sağlaması gerekli olmaktadır (Fry, 2003, s. 695).

Örgütler artık yönetim biliminin değerinin geliştiğinin farkındadırlar. Dolayısıyla başarılı liderleri yetiştirme konusuna eğilimleri artmakta ve artan biçimde ruhsal değerleri ön planda tutan liderler yetiştirmeye çalışmaktadırlar. Ruhsal liderlik, bireyin tanımlanmasında genellikle ihmal edilen ruhsal boyutunun, diğer yönleriyle aynı derecede önemli olduğunu savunmakta ve hatta bu ruhsal yönlerin diğer yönleri etkileyip harekete geçirdiğini iddia etmektedir. Ruhsal liderlik anlayışı, yaşama ve insanlara değer verme prensibini içermektedir. Geleceğin dünyasında liderlik yapabilmenin temel şartının da üyelere kendi değerlerinin farkında olmalarını sağlamak olduğu düşünülmektedir (Fairholm, 1996, s. 11-17). Çalışanların işlerine odaklanmaları, işlerine özveri ve sevgiyle yaklaşmaları, yöneticilerin davranışlarının bir yansıması olarak kabul edilmektedir (Fry, 2003). Ruhsal lider bir işi sonuçlandırmak için elinden gelenin en iyisini yapmaya çabalaması ve işi dürüstlük çerçevesinde sonuçlandırmayı ilke edinmesi bakımından önemlidir (Blackaby ve Blackaby, 2001, s. 20).

Fullan (2001), toplumların karmaşıklıktıkça, liderliğin daha felsefi bir yaklaşım gerektirdiğine dikkat çekmektedir. Gerçekten de günümüz toplumlarında hem bireyler hem de gruplar düzeyinde ortaya çıkan pek çok sorunun temelinde bir liderlik eksikliği olduğu gözlemlenmektedir. Bu sorunlara kalıcı çözümler yaratabilmek için, grup ve çevre dinamiklerini dikkate alan, bireylerin taleplerini anlayan ve koşullara uygun bir liderlik modelinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak, teknolojiye gelişmeler ve toplumsal yaşamdaki değişiklikler bireyleri biraz daha izole ediyor gibi görünmekte ve bu durum, liderliğin ruhsal boyutundaki çalışmaların daha da önem kazanacağını işaret etmektedir. Literatürdeki bilgilerden hareketle aşağıda ruhsal liderin önemi ve örgüte olan katkılarından maddeler halinde bahsedilmeye çalışılmıştır.

Ortak Değerler Oluşturması: Ruhsal liderler, etik prensipler çerçevesinde takipçilerinin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak ortak değerler oluştururlar ve onları kendi görüşleri doğrultusunda araştırma yapmaya teşvik eden vizyon yaratırlar (Fairholm, 1996; Fry, 2003). Örgüt tarafından oluşturulan ortak değerler örgütün birlikte hareket etmesini kolaylaştıracak ve karar alma sürecini hızlandıracaktır. Dolayısıyla örgüt içinde ortak kararların önemi büyüktür. Ayrıca ruhsal liderlikte bireysel faydalar grup faydalarına dönüştürüldüğünden örgütsel ve bireysel ilişkiler de bütüncül yaklaşım içindedir. Liderlik üzerine pek çok kitap yazan John C. Maxwell'in (2007, s. 209) dediği gibi "Liderlik, insanların sizin için değil, sizinle birlikte bir amaç uğruna çalışmasına ilham vermekle ilgilidir."

Anlam Yaratması ve Bunu Paylaşması: Ruhsal lider takipçileri için anlamlar yaratır ve bunları paylaşır. Çalışanların hayatlarının anlamlı hale gelmesini sağlamak için kalplerini kullanırlar. Örgüt içinde çalışanların yaptıkları işin önemini öne çıkarıp çalışanın yaptığı işe olan inancını artırarak o iş için çabalamalarını ve iç denetimli bir şekilde çalışmalarını sağlarlar. Takipçilerinin geleceğe umut ve inançla bakmalarını ve her zaman olumlu bir beklenti içinde olmalarını sağlamaya çalışırlar (Fry, Nisieiwicz, Vitucci ve Cedillo, 2007b).

Örgütsel Güveni Sağlaması: Ruhsal lider, çalışanlarına güvenmesinin yanında onların da birbirlerine güvenmelerini sağlamak için motive eder. Başka bir deyişle örgüt üyeleriyle etkileşime dayalı karşılıklı güven duygusu geliştirir. Ruhsal liderlik kuramı kıskançlık, başarısızlık, bencillik, kaygı ve suçluluk gibi olumsuz duyguların ortadan kaldırılması gerektiğini öne sürmektedir (Fry ve diğerleri, 2007b). Lider, sorunları en pratik şekilde çözerek ve örgüt çalışanlarını birleştirerek örgütü güçlendirmekle sorumludur (Blackaby ve Blackaby, 2001, s. 20). Ruhsal liderlik modelinde lider, takip edilecek birine ihtiyaç duyulduğunda önünde, cesaretlendirilmeye

ihtiyaç duyulduğunda arkasında, bir arkadaşla ihtiyaç duyulduğunda yanında yürüten kişi olarak tanımlanmaktadır (Fry, 2003).

Gerekli Dönüşümleri Başlatması: Ruhsal liderin rolü takipçilerinin ve kurumların hayatlarını geliştirecek şekilde değiştirmektir. Bu lider takipçilerini de birer lidere dönüştürür. Örgütün ihtiyaç duyduğu değişimin herhangi bir dirençle karşılaşmadan kolaylıkla benimsemesini sağlar (Fry, Nisieiwcz ve Vitucci, 2007a). Çalışanların gelişmelerinin ve dönüşmelerinin önündeki engelleri kaldırarak verimliliklerinin artmasını sağlarlar. Değişime öncelikle kendisinden başlayarak etrafındaki kişileri de değiştirirler (Fry, 2005). Ruhsal liderler entelektüel iletişimle insanları yönlendirir, uygun bilgilendirme ve katılım sağladığında rasyonel kararlar alacaklarına ve sorumluluk üstleneceklerine inanırlar (Powers, 1979).

Örgütü Öğrenen Örgüt Haline Getirmesi: Ruhsal bir lider, öğrenen örgüt kültürü ve bilgi performansı ile güçlü bir ilişki içindedir. Örgütlerin öğrenen örgütlere dönüştürülmesinde ve başarının sürdürülmesinde anahtar rol oynar (Fry, 2003). Ekip ruhuna bağlı paylaşımcı bir örgüt oluşturur. Örgütsel ve bireysel gelişimi süreç içerisinde devamlı değerlendirir. Ruhsal liderlerin en temel rolü, çalışanları örgütün hedefleri konusunda motive etmek ve onları kendilerini devamlı olarak yenileyen, geliştiren ve öğrenen bireylere dönüştürmektir (Fry, 2009, s. 80). Ruhsal bir atmosferde bulunan bireyler, öğrenmeyi en önemli hedef olarak benimsediklerinden dolayı, hatalarını dürüst bir şekilde ifade edebilirler. Bu bireyler, öğrenme sürecine saygı gösterirler ve pek çok iş yerinde hâkim olan "bu benim işim değil" yaklaşımını terk edip, her türlü çabayı sarf edebilecek bir felsefeyi benimserler. Öğrenmeye olan içsel motivasyonları ve lidere olan güvenleri sayesinde örgütsel üretkenlik, yaratıcılık ve performansta artışlar gözlenir.

Örgüte ve İşe Bağlılığı Sağlaması: Ruhsal lider, çalışanları bağlılık ruhuna sahip bir kültüre teşvik ederek kendilerine ve yaşamlarına saygı duymalarını ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmalarını sağlar. Bunu çalışanların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate alarak yapar (Abdizadeh ve Khiabani, 2014, s. 93). Ruhsal liderler, çalışanlarının duygusal dünyalarına temas ederek onların önemli olduklarını hissettirmeyi başarırlar. Bu yolla çalışanların mutlu olmalarını sağlarken, örgüte olan bağlılıklarını da yükseltirler (Ertürk ve Dönmez, 2017, s. 15).

Örgüte Ait Olma Duygusunu Aşılamaları: Gönüllülük, yapıcı faaliyetler ve yaratıcı çabalar takipçiler için ruhsal liderliğin kazanımları arasındadır (Fry, 2009, s. 81). Ruhsal liderlik, yöneticilerin etkili iletişim kurmalarına, kendilerini sorgulamalarına, kuruma güçlü bir ait olma duygusu kazandırmalarına ve sorumluluklarını açıkça paylaşmalarına (Fleming ve Courtenay, 2006, s. 132) olanak tanır. Örgüt içindeki bireylerin özdeşleşme hissi hem kendi hem de diğer üyeler için duyarlı olma, örgüt içinde karşılıklı takdir ve değer görme gibi unsurları içerdiğinden aidiyet hissi bu liderlik tarzıyla güçlenir.

Sağlıklı Bir Örgüt İklimi Oluşturması: Ruhsal liderlerin sağlıklı ve mutlu bir örgüt ikliminin oluşması ve örgütsel sinizmin gerilemesinde önemli düzeyde etkisi söz konusudur (Gündüz, 2014). Ruhsal lider sade ve esnek bir örgüt sistemi oluşturur. Daima sabırlı, kibar, kararlı ve her koşulda haklarını savunan bir karaktere sahiptirler. Ruhsal liderler bahane üretmezler, olumsuzluklardan dolayı da takipçilerini suçlamazlar (Blackaby ve Blackaby, 2001, s. 20).

İlişkiden Kaynaklanan Etki ve Güç Yaratması: Ruhsal lider takipçilerinin kendi gücünü kabul etmeleri konusunda onları zorlamaz. Bu gücün kabullenmesi resmi bir yapı veya sistemden değil ilişkiden kaynaklanır. Çünkü ruhsal liderlik çalışanların içsel dünyasına odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımı, bireylerin iç

dünyalarını önemseyerek duygularını ve düşüncelerini dikkate alır ve örgütü oluşturanların ruhsal açıdan da güçlenmelerine katkı sağlar (Ertürk, 2016, s. 153).

İş Tatminini ve Motivasyonu Artırması: Ruhsal liderler çalışanların iş yeri refahını ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Yusof ve Mohamad, 2014). Takipçilerinin kendilerini motive etmelerine, işlerini anlamlandırmalarına ve değişiklikleri değerlendirmelerine olanak tanır (Fry ve diğerleri, 2007b). Ruhsal lider istenilen örgütsel çıkarları elde etmek için çalışanlara gereken umut ve inancı, özgecil sevgi anlayışlı temele dayanan bir iş yeri ortamı içerisinde sağlar (Yusof ve Mohamad, 2014, s. 1950). Ayrıca güçlü bir ekip oluşturmak için gereken tüm enerji ve motivasyonu taşır (Fry, 2003). Takipçilerinin en iyiyi başarma konusundaki iç heyecanlarını ortaya çıkarırlar (Blackaby ve Blackaby, 2001, s. 20).

Hizmet Etmeyi Sevmesi ve Risk Alması: Ruhsal lider hizmetkârdır. Belli ilkelere bağlı olarak hizmet eder. Takipçilerine hükmetmeye çalışmak yerine onların başarısı için her şeyi sağlayarak onlar için çalışırlar. Ayrıca ruhsal liderlerin eylemleri her zaman risk içerir. Mevcut çalışma sistemlerini veya yapısal ilişkileri kabul etmezler. Riski önemsemeden takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar.

Çalışanların Öz-Yeterliliklerini Geliştirmesi: Ruhsal liderlik, çalışanın özyeterlilik ve özgüven düzeyini güçlendirerek benlik algısını olumlu yönde etkiler (Chen ve diğerleri, 2012, s. 890). Aynı zamanda, iş ortamına renk ve heyecan katarak çalışana kendisini kabul etme yeteneği kazandırır ve çevrelerine karşı merhametli davranışlar sergileme bilinci aşılar. Devamlı etkileşim içinde olan çalışanlar, ruhsal liderlik sayesinde öz-kabul, bütüncül yaklaşım ve ahlaki gelişim becerilerinde yükseliş yaşarlar.

Örgütsel Yaratıcılığı ve Verimliliği Artırması: İş ortamında ruhsallığın vurgulandığı bir bağlamda, çalışanlar yaratıcılıklarını artırır ve olumsuz duygulardan kaçınma eğiliminde olurlar. Çalışanlar, iş ortamında doğal yeteneklerini kullanarak ruhsal farkındalıklarını geliştirdiklerinde, beklenenden daha fazla verimlilik elde etme potansiyeline sahip olacaklardır (Mitroff ve Denton, 1999, s. 89). İçsel motivasyon teorisiyle tutarlı olarak ruhsal liderlik, daha yüksek düzeyde örgütsel üretkenliği, takım yaratıcılığını ve örgütsel öğrenme kapasitesini teşvik eden etkili bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Chen ve Yang, 2012).

Ruhsal liderliğin altında yatan maneviyatın gizemli yapısı insanlarda merak uyandırdığı için ruhsal liderlik üzerine yapılan çalışmalarda artış görülmektedir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ruhsal liderlerin örgütler için ne denli önemli olduğunu da ortaya koymaktadır. Yukarda maddeler halinde sıralanan ruhsal liderliğin faydaları bu çalışmalarla (Tablo 3) desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 3. Ruhsal Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Örneklemi	Çalışmanın Yöntemi	Çalışmanın Bulguları
Halper	1988	Liderlik davranışları ve yönetim süreçlerinin, çalışanların iş tatmini ve üretkenliği üzerindeki etkisini araştırmak, Yöneticilerin, çalışanların işte geçirdikleri zamanı nasıl etkilediğini incelemek	Fortune 500 şirketlerinde farklı sektörlerde çalışan yönetici ve müdürler	Anket ve görüşmeler aracılığı ile nicel ve nitel yöntemler	Çoğu çalışan, hayatlarını israf ettiklerini hissettiklerini belirtmiş, anlamsız amaçlar uğruna çaba sarf etmenin bireyin üstün bir amacın parçası olma hazzını kaybetmesine neden olduğunu vurgulamıştır.
East	2005	İşyerindeki manevi değerlerin iş tatmini, çalışan mutluluğu ve motivasyonu üzerindeki etkisini anlamak	Çeşitli sektörlerde, farklı yaş grupları ve iş pozisyonları nda çalışanlar	Gömülü teori yöntemi, Derinlemesi ne mülakatlar ve gözlemler	İşyerindeki maneviyatın, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına, stresle daha iyi başa çıkmalarına ve iş tatminlerini artırmalarına yardımcı olduğu görülmüştür.
Fry	2003	Ruhsal liderlik kavramını teorik bir çerçevede tanımlamak ve bu liderlik anlayışının örgütsel başarı ve çalışanların tatmini üzerindeki etkilerini açıklamak	Önceki literatürden faydalanılmıştır	Literatür taraması ve ruhsal liderlik modeli geliştirme	Ruhsal liderlik, çalışanların işlerinde anlam ve amaç bulmalarına, aidiyet hissetmelerine ve daha yüksek bir motivasyonla çalışarak örgütsel başarıya katkıda bulunmalarına yardımcı olmaktadır. Model, vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgi gibi değerlere dayalı bir liderlik yaklaşımı önermektedir.
Giacalone ve Jurkiewicz	2004	İşyerindeki ruhsallığın örgütsel performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek için bir değerler çerçevesi geliştirmek	Önceki literatür ve teoriler	Literatür taraması, Teorik model geliştirme ve değerler çerçevesi oluşturma	İşyerindeki ruhsal değerler çalışan bağlılığını, tatminini ve örgütsel performansı artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel kültürle uyumlu manevi değerler güven, etik davranış ve verimliliği güçlendirmektedir. Ayrıca çalışma, ruhsal değerlerin ölçülmesi ve örgütlerde uygulanmasına yönelik bir çerçeve sunarak bu ilişkinin analizine katkıda bulunmuştur.
Fry	2005	Ruhsal liderlik paradigmasını tanıtarak, bu liderlik tarzının bireyler, örgütler ve toplum üzerindeki etkilerini açıklamak ve alanın teorik çerçevesini belirlemek		Teorik analiz ve literatür taraması	Ruhsal liderliği vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgiye dayanan bir liderlik paradigması olarak tanıtarak, bu yaklaşımın bireysel anlam, örgütsel bağlılık ve etik değerler üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Ayrıca bu yeni liderlik teorisinin ampirik olarak test edilmesinin daha geniş bağlamlarda uygulanması için yeni çalışmaların yapılmasını önermiştir.

Parameshwar	2005	Liderlerin zorlu durumlarla başa çıkarken sergiledikleri sıra dışı davranışların, ego aşımı (<i>ego-transcendence</i>) yoluyla nasıl ruhsal liderliği ortaya çıkardığını incelemek	Zorlayıcı ve karmaşık koşullarda liderlik sergileyen liderlerin hayat hikayeleri (504 olay incelenmiştir)	Fenomenolojik Yaklaşım, nitel araştırma ve vaka analizi	Ego aşımı yoluyla liderler, zorlu durumlarda anlamlı ve etik liderlik sergileyerek bireysel benliklerini aşabilmekte ve daha büyük bir amaca hizmet edebilmektedirler. Ruhsal liderlik içsel dönüşüm ve anlam yaratma süreçlerine dayanmaktadır.
Reave	2005	Liderlerin ruhsal değerleri ve uygulamalarının, çalışanlarla daha güçlü ilişkiler kurma, güven ve bağlılık oluşturma ve örgütsel başarıyı artırma üzerindeki etkilerini incelemek	Önceki literatürden faydalanılmıştır (150'den fazla çalışma incelenmiştir)	Meta-analiz yöntemi	Dürüstlük, empati, alçakgönüllülük gibi manevi değerlerin ve uygulamaların liderlik etkinliği ve örgütsel başarı için temel olduğu öne sürülmüştür. Liderlerin manevi yönelimlerinin çalışan bağlılığını ve güvenini artırarak liderlik etkinliğini güçlendirdiği ortaya koyulmuştur.
Fry ve Matherly	2006	Ruhsal liderlik teorisinin temel unsurlarının çalışanların bağlılığı ve örgütsel çıktılarla nasıl ilişkilendirildiğini araştırmak	Farklı sektörlerdeki üst ve orta düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Ruhsal liderliğin, çalışanların iş tatminini artırdığı ve onların işlerinde anlam bulmalarına yardımcı olduğu görülmüştür. Çalışanlar, manevi liderlik anlayışına sahip liderlerle çalıştıklarında, örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
Fry ve diğerleri	2007 (b)	Şehir yönetimlerinde ruhsal liderlik modelini uygulayarak liderlik süreçlerini dönüştürmek ve bu modelin çalışanların performansı ile örgütsel sonuçlara olan etkilerini araştırmak	Bir şehir yönetimi içerisinde çeşitli departmanlardaki 166 yönetici ve çalışanlar	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Şehir yönetimlerinde ruhsal liderlik modelinin çalışan bağlılığını, etik liderliği ve hizmet kalitesini artırdığı görülmüştür. Ayrıca araştırmada, liderlik uygulamalarında manevi değerleri temel alan bir dönüşüm süreci başlatmak için ölçüm çerçevesi sunulmaktadır.
Kişmir	2008	İşyerinde anlam yaratmanın bireylerin ve organizasyonların performansı üzerindeki etkilerini incelemek	Önceki literatür	Literatür taraması	İşyerinde anlam yaratmanın çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve organizasyonel bağlılıklarını artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, anlam arayışının çalışanlar arasındaki iş birliğini de güçlendirdiği vurgulanmıştır.
Karadağ	2009	Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek	Eğitim kurumlarında görevli okul yöneticileri	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Ruhsal liderliğin örgüt kültürü üzerinde doğrudan etkisi olduğu ve bu etkinin çalışanların iş tatminini artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, liderlerin ruhsal yönelimlerinin organizasyonel kültür ve iş performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür.

Karakaş	2010	İşyerlerinde ruhsal liderlik ve ruhsal değerlere dayalı uygulamaların örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemek	Farklı sektörlerden ve organizasyonlardan alınan araştırma sonuçları	Literatür taraması	Ruhsal liderliğin iş tatmini, çalışan motivasyonu ve organizasyonel verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca, manevi değerlerin çalışanların duygusal ve işe bağlılıklarını artırdığı bulunmuştur.
Gündüz	2014	Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmak ve duygusal zekânın bu ilişkideki aracılık rolünü incelemek	Farklı sektörlerde yer alan 4 işletmedeki yöneticiler ve alt kademelerde ki çalışanlar	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi (yapısal denklem modellemesi)	Ruhsal liderlik, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini azaltmaktadır. Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip çalışanlar, ruhsal liderlikten daha olumlu etkilenmekte ve örgütsel sinizm düzeyleri düşmektedir.
Afsar ve diğerleri	2016	Ruhsal liderliğin çalışanların çevresel davranışları üzerindeki etkisini incelemek	Yazılım ve bankacılık sektörleri çalışanları	Anket ve yapılandırılmış mülakatlar gibi nicel ve nitel veri toplama yöntemleri	Ruhsal liderliğin, çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını olumlu yönde etkilediği, bunun da çevreye yönelik tutkuları ve içsel motivasyonları artırdığı bulunmuştur. Çalışanlar, manevi liderlik ile çevresel davranışlar arasında güçlü bir ilişki hissettiklerini belirtmişlerdir.
Fry ve diğerleri	2016	Ruhsal liderliğin ne olduğunu tanımlamak ve örgütsel değişim üzerindeki etkilerini incelemek	Organizasyonlar ve liderlerin manevi liderlik yaklaşımları incelenmiştir	Teorik analiz ve modelleme	Ruhsal liderliğin, örgütsel performansı iyileştirdiği, çalışanların kişisel tatminini artırdığı ve daha sürdürülebilir iş modelleri oluşturduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Altruistik sevgi, umut ve inanç gibi temel unsurların ruhsal liderliği desteklediği ortaya çıkmıştır.
Nguyen, Tran, Dao ve Dinh	2018	Liderlerin anlam yaratma ve üyelik duygusunu teşvik etme gibi ruhsal liderlik davranışlarıyla takipçilerini nasıl etkileyebileceğini incelemek	Vietnam'daki hizmet sektörü çalışanları	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Ruhsal liderlik, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak iş tatminini yükseltmektedir. Ruhsal liderlik davranışları, çalışanlar arasında anlamlı bir iş yeri ortamı oluşturarak, motivasyon ve bağlılık düzeylerini güçlendirmektedir.
Samul	2019	Ruhsal liderliğin sürdürülebilir çalışma ortamları yaratmadaki önemini incelemek, ruhsal liderliği sürdürülebilir iş yeri uygulamalarıyla ilişkilendiren kavramsal bir model önermek	1980-2019 yılları arasında Scopus veritabanından alınan 373 yayın	Literatür taraması ve bibliyometrik analiz yöntemi	Ruhsal liderliğin çalışanların iyilik hali, bağlılıkları ve uzun vadeli örgütsel başarıları sürdüren bir ortam yaratmada önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Zhang ve Yang	2021	Ruhsal liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini, otonom motivasyonun aracılık rolü ve çalışanların güç mesafesi oryantasyonunun moderatör etkisi üzerinden incelemek	Çin'in güneybatısındaki bir üniversitede eğitim gören, tam zamanlı çalışan 174 doktora öğrencisi	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Ruhsal liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde otonom motivasyon aracılığıyla pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların güç mesafesi oryantasyonunun yüksek olduğu durumlarda, ruhsal liderliğin otonom motivasyon üzerindeki etkisi daha güçlü bulunmuştur.
Bayighomog ve Araslı	2022	Ruhsal liderlik, duygusal zekâ ve ruhsal iyilik halinin, çalışanların yaratıcı performanslarını ve müşteri odaklı davranışlarını nasıl etkilediğini incelemek	238 otel çalışanı ve 53 süpervizör	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Ruhsal liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin, ruhsal iyilik hali, yaratıcı performans ve müşteri odaklı sınır davranışları (COBSB) üzerinde eğrisel bir etkiye sahip olduğu, başka bir ifadeyle çok fazla ruhsal liderliğin her zaman faydalı olmayabileceği ve düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanların bazen daha iyi performans gösterebileceği bulunmuştur. Ayrıca, ruhsal iyilik hali, duygusal zekâ ve ruhsal liderlik ile COBS ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi aracılık etmektedir.
Cui, Ji, Liu ve Li	2023	Ruhsal liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları ve ruhsal zekâları yoluyla takipçi davranışlarını nasıl yönlendirdiğini incelemek	Çin'de faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan 311 katılımcı	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi (yapısal denklem modellemesi)	Ruhsal liderliğin, çalışanların ruhsal zekâları ve ilişki tanımlamaları yoluyla takipçi davranışlarını olumlu şekilde etkilediği ortaya koyulmuştur. Ayrıca, ruhsal liderlik ile ilişkisel özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkinin, çalışanların ruhsal zekâsı düşük olduğunda daha belirgin olduğu tespit edilmiştir.
Xu	2024	Öğretmenlerin ruhsal liderlik davranışlarının öğrencilerin yaratıcılığı üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkinin pozitif psikolojik sermaye ve özsaygı gibi faktörlerle nasıl aracılık ettiğini araştırmak	Çin'deki farklı disiplinlerde n gelen 697 üniversite öğrencisi	Anket aracılığıyla istatistiksel analiz yöntemi	Öğretmenlerin ruhsal liderliğinin öğrenci yaratıcılığı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu ve bu ilişkinin pozitif psikolojik sermaye ve özsaygı arasında aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Öğrenciler öğretmenlerini ruhsal olarak ilham verici olarak gördüklerinde, psikolojik iyilik halleri artmakta ve bu da yaratıcı potansiyellerini artırmaktadır.
Piwowar-Sulej ve Iqbal	2024	Ruhsal liderlik üzerine yapılan araştırmaların önemli konularını, kullanılan teorileri ve araştırma yöntemlerini derinlemesine incelemek	Scopus veritabanında indekslenen 274 makale	Bibliyometrik analiz ve derinlemesine içerik analizi yöntemi	Ruhsal liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük kısmının gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaştığı ve iş yeri ruhsallığı, çalışan refahı ve katılımı gibi konularla olan ilişkilerine odaklanıldığı görülmüştür.

Tablodaki çalışmalar, ruhsal liderliğin iş yerinde anlam, aidiyet ve bağlılık yaratmadaki etkisini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Ruhsal liderliğin, çalışanların içsel motivasyonunu ve özdeşleşme duygusunu artırarak hem bireysel tatmin hem de örgütsel verimlilik sağladığı görülmektedir. İş yeri ruhsallığının, bireylerin değerleriyle uyumlu bir iş kültürü oluşturduğu, bu sayede çalışanların işlerine daha bağlı ve üretken hale geldiği belirtilmektedir. Ayrıca, ruhsal liderlik yalnızca bireysel gelişimi değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir iş ortamı yaratarak toplu refahı teşvik eden bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde pek çok çalışan, işlerine arkadaş ilişkileri ve ev yaşamlarına kıyasla daha fazla anlam yüklemektedir. Çünkü insanlar günün büyük çoğunluğunu işyerlerinde geçirmekte, ofisler artık insanların yemek yediği, egzersiz yaptığı, randevulaştığı yerler haline gelmektedir. Bir insanın işi onu tanımlayan tek unsur olmasa da bütünsel anlamda mutlu olmasını etkileyen ve en önde gelen unsurlardan biridir. Çalışanlar artık işlerinde para ve zamandan daha fazlasını istemekte daha derin bir anlam ve tatmin duygusu arzulamaktadır. Yukarıda tabloda verilen çalışmalar da bunu kanıtlamakta çalışanların anlamsız amaçlar için çaba sarfettiklerinde amacın parçası olma hazzını kaybettikleri görülmektedir. Söz konusu bu anlam ise çalışılan yer, örgüte duyulan bağlılık, yapılan işi değerli bulma duygusu ile öne çıkmaktadır. Bu faktörler anlam yaratma konusunda asıl farkı yaratarak yapılan işe yansımaya neden olur. İşte yeni bir anlam bulmak veya var olan anlamı iyileştirmek, zihinsel enerjiyi artırarak kişilerin kariyerini geliştirir ve bunu başarmak tamamen kişinin kendi gücü dâhilindedir. İnsanı odağa, çalışma hayatındaki değişiklikleri dikkate almayan, birey ihtiyaçlarını göz ardı eden ve baskıcı yönetim sergileyen önceki örgüt modelleri günümüzdeki örgüt anlayışına uygun olmamaktadır. Çünkü 21. yüzyılın örgütsel ortamları kendi kendini yöneten ve motive olmuş öğrenen örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle bu örgütlerde çalışan insanların da insan olmasından kaynaklanan gereksinimlerinin önemsenmesi, ruhsal yönlerinin dikkate alınması ve çalışanlara saygı gösterilmesi gerekli ve önemlidir. Çünkü insanın iç dünyası iş dünyasıyla etkileşim halindedir. Bireyin özel ve kutsal kabul ettiği içsel duygularının iş yaşamını etkilemesi, iş yerinde ruhsallığa daha fazla değer verilmesine neden olmuştur. Ayrıca, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında tepki göstermek yerine pozitif ve ruhsal davranışlar sergileyen çözüm odaklı liderlik gösteren kişilere tüm insanlık tarafından da ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşümleri ve başarılarının sürekliliği için ruhsal liderlik gerekli olmaktadır. Bu çalışmada asıl önemli olan şeyin maneviyat olduğunu ve ancak anlamın yakalandığı koşullarda başarıya ulaşmanın mümkün olacağının önemini vurgulamak ve yönetim sürecinde en etkili enstrüman olan liderlere ışık tutmak amacıyla ruhsal liderlik konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda ruhsal liderliğin iş yeri ruhsallığının sağlanmasındaki önemi incelenmiştir.

Ruhsal liderlik, insan varlığının beden, zihin, kalp ve ruh olmak üzere dört temel gücünü bir araya getirmek veya bunlar arasında bir kaynaşma duygusu yaratmaktır. Dolayısıyla ruhsal liderliği diğerlerinden farklı kılan en önemli özelliği çalışmanı bir bütün olarak ele alıp onun ruhsal yönünü de vurgulamasıdır. Böylece insanlar yüksek performans için motive olacak örgütsel becerilerinin artmasını sağlamaya çalışacaklardır. Ruhsal liderlerin görevlerine bakıldığında ise; çeşitli durumlarla başa çıkabilen, yeni bakış açılarını savunabilen bir topluluk oluşturmak, bireyleri motive etmek, çalışanlara örgüte aidiyet duygusu kazandırmak ve onları takdir etmek gibi yöntemlerle etkili bir ortam yaratmak olduğu anlaşılmaktadır. Bir iş yerinde ruhsallığın öne çıkması, sadece zihinsel gelişim değil, aynı zamanda ruhsal gelişim sürecinin de önemsenmesi, o iş yerinin hem zihinsel hem de duygusal

olarak gelişmiş bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bu bağlamda ruhsal liderliğin, hem bireyler hem de örgütler için faydalar yarattığını söylemek mümkündür.

Çalışmada, yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan araştırmalar ve bu araştırmaların sonuçları verilmiştir. Buna göre ruhsal liderliğin; çalışan motivasyonu (Kişmir, 2008), örgüt bağlılığı (Tsui vd, 2019), örgütsel adanmışlık (Fry ve Matherly, 2006; Nguyen vd, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Giacalone ve Jurkiewicz, 2004; Shahbazi ve Nazem, 2017), çalışanın örgütten duyduğu gurur (Kişmir, 2008), etik iklim (Fry, 2005), örgütsel öğrenme (Aydın ve Ceylan, 2009), girişimcilik davranışları (Arşad ve Saleem, 2024), yenilikçi iş davranışı (Zhang ve Yang, 2021), yaratıcılık (Bayighomog ve Araslı, 2022; Xu, 2024), üretkenlik (Fry ve diğerleri, 2007b), sürdürülebilir bir iş yeri yaratımı (Samul, 2019), psikolojik güvenlik (Arşad ve Saleem, 2024), içsel motivasyon (Afsar ve diğerleri, 2016), iş tatmini (Giacalone ve Jurkiewicz, 2004), ortak anlam ve hedef birliğinde artış (Karakaş, 2010); devamsızlık ve işten ayrılmalarda (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003), iş stresinde ve örgütsel sinizmde (Gündüz, 2014) ise azalış ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca ruhsal olduğunu düşündükleri kuruluşlarda görev alan çalışanlar daha az korkulu, daha ahlaklı ve daha kararlı olmaktadır. İnsancıl bir iş yeri daha üretken, esnek ve yaratıcı olunmasını sağlamaktadır. Çünkü ruhsal liderliğin etkisi altındaki örgütlerde, liderler ve çalışanlar yalnızca beklenen performansı sağlamakla yetinmezler; aynı zamanda örgüte ek değer katmak için tüm yeteneklerini ortaya koymaya çalışırlar. Dolayısıyla hem örgüt içindeki olumsuz durumları ortadan kaldırmak hem de örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak için ruhsal liderlik teorisi önerilmektedir.

Ruhsal liderlik teorilerinde de görüldüğü üzere hem dini hem de etik ve değerlere dayalı liderlik yaklaşımlarından, liderlerin kendi temel değerleriyle temasa geçtiği yaklaşıma ve bunları vizyon ve kişisel eylemler yoluyla takipçilerine aktarmaları gerektiği açıkça görülmektedir. İşyeri ruhsallığını bünyesine katmak için gerekli değişiklikleri yapmayan örgütlerin, 21. yüzyılda başarı için gerekli olan öğrenen örgüt paradigmasına geçişi de başaramayacakları, insanların hem iç hem de dış yaşama sahip olduğunun ve iç yaşamın beslenmesinin, çalışanların refahı, kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik açısından da faydalı sonuçlar doğurabilecek daha anlamlı ve üretken bir dış yaşam üretebileceği unutulmamalıdır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, işte anlam yaratmanın önemini, çalışanların bunu içten bir şekilde istediklerini ve anlam arayışının geçerliliğini hala koruduğu görülmektedir. Buna göre liderlerin dikkat etmeleri gereken bazı noktalar mevcuttur. Bu bağlamda iş yeri ruhsallığını artırmak için liderlere bazı önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Öncelikle ruhsal liderler örgütün vizyon ve hedeflerini belirlemek için büyük bir çaba göstermelidirler. Böylelikle çalışanlar örgüt amaçlarına daha iyi uyum sağlayacak ve daha iyi performans göstereceklerdir. Dolayısıyla;

- Liderler, çalışanlarla uyumlu ve iyi tasarlanmış bir vizyon oluşturmalıdır. Bu vizyon, örgütsel kültürle uyumlu olmalı ve lider, örgütün önemini açıklayarak temel değerleri vizyon, değerler ve kişisel eylemler aracılığıyla takipçilere iletmelidir.
- Ruhsallık ve liderlik, temelde zorlu durumlar ve kararlarla karşılaşıldığında kişinin içsel rehberin sesini duymasına dayanır. Bu nedenle, bir ruhsal lider, alçak gönüllülüğü koruyarak kendini bir kenara bırakmalı ve iç sesini dinlemelidir. Ruhsal liderler zenginlik, güç ve saygınlık gibi dışsal özelliklere odaklanmak yerine, özgürlük, adalet, bağımsızlık ve aile gibi içsel değerleri ön planda tutmalıdır.

- Ruhsal liderlerin çalışanlarıyla gerçek sevgi içeren duygusal bir bağ kurmaları ve diğer insanlarla iyi ilişkilere sahip olmaları gerekmektedir. Kurulan güzel ilişkiler sonucunda yaşamlarının bir amacının ve anlamının olduğunu hissedecek, yaşamdaki zorluklarla mücadele edebileceklerini düşünecek ve ruhsal inançlarını takip edebilme yeteneğini kazanabileceklerdir. Stephen Covey'in da dediği gibi "Gerçek bir lider, içsel bir derinlikle donanmıştır ve bu derinlik, onun yönlendirici prensiplerini oluşturur".
- Ruhsal liderlik, çalışanların başarı için ihtiyaçlarını karşılayacak tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmayı gerektirir. Dolayısıyla liderler çalışma koşullarını iyileştirmelidir.
- İyi bir iletişim ortamı çalışanların, iş yerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini ve saygı gördüklerini düşünmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda ruhsal liderlerin iletişimi geliştirmek için, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine değer vermeleri ve açık, dürüst bir iletişim ortamı yaratmaları gerekmektedir. Liderler örgüt içinde öznel çarpıtmalardan arınmış bir şekilde gerçeklerle ilgili her şeyi olduğu şekilde söyleme doğruluğunu ve cesaretini göstermelidirler. Ayrıca örgüt içinde her çalışana çalışma arkadaşının da en az kendisi kadar önemli olduğu düşüncesi ve hayırseverlik anlayışı aşılanmalıdır.
- İş birliği ve takım çalışmasını teşvik etmek için, çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşimde bulunmalarını sağlamaları ve takım çalışması için fırsatlar yaratmaları gerekmektedir.
- Çalışanların ruhsal liderlik becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla liderin, hem kendilerinin hem de çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerine yardımcı olmak için eğitim ve gelişim programları düzenlemeleri fayda sağlayacaktır.
- Ruhsal liderlerin, çalışanların iş ortamında ruhsal olarak iyi hissetmelerini, işlerini yaparken manevi tatmin duymalarını sağlamaları ve duygusal durumlarına anlayış göstermeleri gerekir. Bu noktada insanı odağına alan ve çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayan uygulamalar oluşturmaları etkili olacaktır. Lider alçak gönüllülük, yardımseverlik ve dürüstlük gibi evrensel manevi değerler kullanarak takipçilerin manevi ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Liderler özgecil sevgi değerlerine dayanan bir kültür yaratmalıdırlar. Değerleri ve kültürü vurgulamak için, çalışanların örgütün değerlerini ve kültürünü anlamalarını sağlamaları ve bu değerleri ve kültürü iş yerinde uygulamaları gerekir. Söz konusu kültür etik sistemi bünyesinde barındırılmalıdır. Ruhsal liderlerin, etik davranışların önemini örgüte aşılamaları, çalışanları buna teşvik etmeleri ve çalışanların doğru olanı yapmalarını sağlamaları gerekir.
- Ruhsal liderler zihinleri, akılları, kalpleri ve ruhları ile uyum yakalayıp iç dünyalarında bütünlüğü oluşturmalıdırlar. Bu bütünlük sonucunda liderler, çalışanların anlam bulmalarını destekleyerek mutlu ve huzurlu olmalarına katkıda bulunmuş olurlar.
- Çalışanların içsel motivasyonlarını artırmayı hedeflemeleri ruhsal liderliğin temel özelliklerinden biridir. Ayrıca liderler çalışanların motivasyonunu artırmak için ödüllendirme ve takdir etme stratejileri kullanılmalıdır. Doğada vakit geçirmek, meditasyon yapmak, dua etmek veya yoga yapmak,

yazı yazmak gibi iyileştirici ruhsal uygulamaları hem bireysel hem de iş yeri bazında gerçekleştirmeleri ruhsallığı artıracaktır. Böylelikle içsel motive edici bir güç ortaya çıkabilecektir.

- Bireylerin bir ortamdan bekledikleri tek şeyin maddi ödüller olmadığı, maddi kazançların, ruhu başlangıçta doyurabileceği, ancak daha sonra açgözlü bir canavara dönüşerek ruhu açıklıkla bırakabileceği unutulmamalıdır.

Bu önerilerin temelinde örgüt içinde hümanistik bir sistem yaratmak vardır. İşyeri ruhsallığını sağlamak amacıyla hem bireysel hem de örgüt düzeyinde dönüşüm yaşanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar bireysel olarak ruhsallıklarını fark ettikten sonra örgütün ruhsallığı da gelişmiş olacaktır.

Son olarak ruhsal liderlik ile ilgili yapılan ulusal literatürdeki çalışma sayısının az olduğu dikkate alındığında araştırmacılara hem nicel hem de nitel araştırmalar yapmaları önerilebilir. Diğer yandan her coğrafyanın ruhsallık anlayışları farklı olabileceğinden, o coğrafyaya ait araştırmacıların kendi ruhsal liderlik ölçme araçlarını geliştirmelerinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca konu ile ilgilenen kişilere çalışma kapsamında bahsedilen araştırmalarda yer alan öncüller dışında ruhsal liderliği etkileyebilecek farklı öncüller ile çalışmalar yapmaları da önerilebilir. Diğer yandan ruhsal liderlik konusundaki çalışmaların henüz yeterince test edilmemiş olması unutulmamalı ve bu alandaki yorumlara dikkat edilmelidir. Bu bağlamda, ruhsal liderlik üzerine yapılan çalışmaların daha fazla derinleştirilmesi ve geliştirilen ölçme araçlarının daha geniş çaplı test edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırma Etik Kurul Onayı gerektirmemektedir.

KAYNAKÇA

- Abdizadeh, M. & Khiabani, Mohsen Malekalketab (2014). Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 92-101.
- Afsar, B., Badir, Y. & Kiani, Umar, S. (2016). Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, and Environmental Passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Arshad, F. & Saleem, H. (2024). Examining the Impact of Spiritual leadership on Employee's intrapreneurial Behavior: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Mediating Role of Psychological Safety, *Journal of Workplace Behavior*, 5(1), 49-64.
- Ashmos, D. & Duchon, D.(2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Atak, M. (Ed.) (2016). *Maneviyat Psikolojisi*. İstanbul: Kültür Elit Kitaplar.
- Baloğlu, N. & Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(15), 165-190.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bayighomog, S. W. & Arasli, H. (2022). Reviving Employees' Essence Of Hospitality Through Spiritual Wellbeing, Spiritual Leadership and Emotional Intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Benefiel, M. (2005). The Second Half of the Journey: Spiritual Leadership for Organizational Transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.
- Blackaby, H.T. & Blackaby, R. (2001). *Spiritual Leadership (Moving People on to God's Agenda)*. BveH Books Publishing, Brentwood.
- Chen, C.-Y., & Yang, C.-F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105, 107-114.
- Chen, C.-Y., Yang, C.-F., & Li, C.-I. (2012). Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major Chinese societies. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890-938.
- Cardona, P. (2000). *Liderazgo Relacional*. IESE Business School.
- Crossman, J. (2011). Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 103, 553-565.
- Cui, Z., Ji, X., Liu, P. & Li, R.(2023). How spiritual leadership leads to employee followership behavior: The role of relational identification and spiritual intelligence. *Current Psychology*, 43(6), 1-13.
- Dent, E.B., Higgins, M.E. & Wharff, M.D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Düzgüner, S. (2013). Maneviyat algısı ve diğerkâmlıkla ilişkisi: Kan bağışı örneğinde Türkiye ve Amerika karşılaştırmalı nitel bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- East, T.J. (2005). A grounded study on how spirituality in the workplace impacts a person's job satisfaction, (Doctoral dissertation, Capella University, Minnesota). <https://search.proquest.com/docview/305364697?accountid=15958> adresinden alınmıştır.
- Ertürk, A. (2016). *Hizmetkar Liderlik, Ruhsal Liderlik ve Kuantun Liderlik*. Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama (Ed. N. Güçlü), 133-168, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Ertürk, A. & Dönmez, E. (2017). Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 11-19.

- Fairholm, G. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership ve Organization Development Journal*, 17(5), 11-36.
- Fairholm, G. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Heart*. Greenwood Publishing, Westport - CT.
- Fairholm, G. (1997). *Capturing the Heart of Leadership*. Praeger Publisher, Westport - Conn.
- Fernando, M. (2007). *Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: A Multifaith Study*. Edward Elgar Publisher: Cheltenham
- Fleming, J.J. & Courtenay, C. B. (2006). The role of spirituality in the practice of adult education leaders. In *AERC Conference Proceedings*. (2024, 15 Ocak). <https://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2481&context=aerc> adresinden alınmıştır.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L.W. (2005). Introduction to the Leadership Quarterly Special Issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622.
- Fry, L.W. (2008). Spiritual leadership: State of the art and future for theory, research, and practice. In J. Biberman ve L. Tishman (Ed.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions*. Palgrave Publisher, New York US, 106- 124.
- Fry, L.W. (2009). Spiritual leadership as a model for student inner development. *Journal of Leadership Studies*, 3(3),79-82.
- Fry, L.W. & Matherly, L.L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Paper presented at the Academy of Management*, Atlanta, Georgia. (2024, 2 Şubat). <https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTOrgPerfAOM2006.pdf> adresinden alınmıştır.
- Fry, L. W., Egel, E., & Nisiewicz, M. S. (2016). What is spiritual leadership? *International Institute for Spiritual Leadership*. (2024, 11 Ocak). <http://iispiritualleadership.com> adresinden alınmıştır.
- Fry, W. L., Nisieiwcz, M., & Vitucci, S. (2007a). *Transforming local police departments through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline*. (2024, 2 Ocak). <http://iispiritualleadership.com> adresinden alınmıştır.
- Fry, W.L., Nisieiwcz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007b). *Transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline*. The National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia.
- Fry, W.L., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change: Being Effective in Complex Timed*, Jossey-Bass Publisher: San Francisco.
- Gangadharan, A. (2014). Can I smile with spirit? Towards a process model associating workplace spirituality and emotional labor. (Doctoral dissertation, Texas University, Austin) <http://search.proquest.com/docview/1641126039?accountid=15958> adresinden alınmıştır.
- Garcia-Zamor, J.C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 6(3), 355-363.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, L.C. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R.A. Giacalone ve L.C. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (1-24). M.E. Sharpe Publisher, New York (US).
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, L.C. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Duygusal zekânın aracı etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halper, J. (1988). *Quiet desperation: The truth about successful men*. New York: Warner Books.

- Hill, C.P., Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R. A., & Fry, W. L. (2013). From concept to science: Continuing steps in workplace spirituality research. In R. F. Paloutzian ve C. L. Park (Ed.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* (617-631). New York: Guilford Press.
- Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: Relationship with Confucian values. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13(3), 206-225.
- Hunsaker, W.D. & Ding, W. (2022). Workplace spirituality and innovative work behavior: The role of employees flourishing and workplace satisfaction. *Employee Relations*, 44(6), 1355-1371.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 1357-1405.
- Karakaş, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Kendall, H.M. (2012). Workplace spirituality and the motivational power of meaningful work: An experimental study. (Doctoral dissertation, Capella University, Minnesota). <http://search.proquest.com/docview/1008915951?accountid=15958> adresinden alınmıştır.
- Kim Quy, H.T., Tran, M.D. & Dinh, T.M. (2023). How transformational leadership, workplace spirituality and resilience enhance the service recovery performance of FLEs: A theoretical integration of COR theory and SDT. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 644-662.
- Kişmir, T. (2008). *İşimizde anlam yarattığımızda*. Kaynak Baltaş Kişisel Web Sayfası (E-Doküman). (2024, 10 Ocak). <https://kaynakbaltas.com/inovasyon/isimizde-anlam-yarattigimizda/> adresinden alınmıştır.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465-480.
- Korkut, A. (2012). Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kurtar, Ş. (2009). Ruhsal yönetim yönetimi: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Levy, B.R. (2000). My experience as participant in the course of spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 129-131.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you* (10th anniversary ed.). Thomas Nelson.
- McClure, P.J. & Brown, M.J. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3-17.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mitroff, I. & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn ve Bacon Publisher: Toronto.
- Nguyen, P.V., Tran, K.T., Dao, K.H., & Dinh, H.P. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organization outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45-68. doi: 10.21315/ aamj2018.23.2.3.
- Oh, J. & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(3), 223-248.
- Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. *The Leadership Quarterly*, 16, 689-722.
- Pardasani, R., Sharma, R. R., & Bindlish, P. (2014). Facilitating workplace spirituality: Lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of Management Development*, 33(8-9), 847-859.

- Petchsawanga, P. & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Management Department Faculty Publications*, 9(2), 189-208.
- Phuong, N.V., Khoa, T.T., Khanh, H.D. & Ho, P.D. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organisation outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45-68.
- Piwowar-Sulej, K. & Iqbal, Q. (2024). A systematic literature review on spiritual leadership: Antecedents, mechanism, moderators and outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 18-35.
- Powers, P. B. (1979). *Christian Leadership*, Broadman Press, Nashville.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Samul, J. (2019). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.
- Sanders, J.E., Hopkins, W.E. & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Shahbazi, M. & Nazem, F. (2017). The relationship between spiritual leadership, organizational climate, and citizenship behavior among the employees of Tehran's education departments. *Information Journal Paper*, 14(34), 69-87.
- Swailes, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Tsui, K.T., Lee, J.C., Zhang, Z. & Wong, P.H. (2019). The relationship between teachers' perceived spiritual leadership and organizational commitment: A multilevel analysis in the Hong Kong context. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 8(3), 55-72.
- Williams, A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atınc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.
- Xu, J. (2024). Enhancing student creativity in Chinese universities: The role of teachers' spiritual leadership and the mediating effects of positive psychological capital and sense of self-esteem. *Thinking Skills and Creativity*, 53.
- Yusof, J.M. & Mohamad, M. (2014). The influence of spiritual leadership on spiritual well-being and job satisfaction: A conceptual framework. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1948-1957.
- Zhang, Y. & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596-609.