

PAPER DETAILS

TITLE: Spiritüelite (Ruhsallık) ve İis Ortamında Anlam Arayışı

AUTHORS: Elif BAYKAL NARCIKARA

PAGES: 11-25

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/441428>

Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı

Spirituality and Search for Meaning in the Workplace

10.29023/alanyaakademik.337789

Elif BAYKAL

Yrd. Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi
enarcikara@medipol.edu.tr

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

*Spiritüelite Ruhsallık
Spiritüel (Ruhsal)
Liderlik
İş Yeri Ruhsallığı
Anlam Arayışı Pozitif
Psikoloji*

Gönderim:17.09.2017
Kabul: 19.01.2018

Günümüz toplumunun giderek maneviyattan uzaklaşan yaşam tarzı ve rekabetçi iş ortamının zorunlu kıldığı aşırı materyalist iş mantığı, çalışanların iş ortamında maneviyattan yoksun ve ruhlarını zedeleyen bir atmosfere maruz kalmalarına sebep olmaktadır. Bu durum çalışanların hayatlarına dair özellikle de yaptıkları işin anlamına dair arayışlara girmelerine sebep olmakta, işi ve hayatı anlamlandırma çabalarını doğurmaktadır. İş yeri ruhsallığı kavramı ve pozitif psikolojiden etkilenerek doğan spiritüel liderlik kavramları çalışanların bu anlam arayışına cevap olabilecek örgütsel yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar; çalışanların motivasyonlarını düşürüp üzerlerinde baskı kurarak çalışma şevkini kıran makyaavelist örgütler yerine, işbirliği, gelişim ve anlamlılık ile beslenmiş sağlıklı ve verimli örgütler yaratılmasına odaklanmıştır. Bu çalışmada, modern iş görenin iş hayatındaki anlam arayışı masaya yatırılacak iş yeri ruhsallığının ve spiritüel liderliğin iş ortamındaki bu anlam arayışına cevap olacak nitelikteki pozitif katkıları detaylı olarak incelenecek, örgüt seviyesindeki katkıları ele alınacaktır. Ayrıca, çalışmamızda spiritüelite, dinden bağımsız ve daha kapsamlı bir maneviyat anlayışı olarak ele alınacaktır.

ABSTRACT

Keywords:

*Spirituality Spiritual
Leadership
Workplace
Spirituality
Search for Meaning
Positive Psychology*

Lacking spiritual elements, new life style of modern society and materialist business logic necessiated by excessive competition result in an unspiritual and soul-damaging work atmosphere. This situation causes a search for meaning in private and work lives of employees and gives birth to efforts to make sense of their works and private lives. Workplace spirituality and spiritual leadership style that has its roots in positive psychology can be considered as organizational approaches that can answer this search for meaning. These approaches nourishes cooperation, progression and meaningfulness and contributes to efficient and healthy organizations rather than machivallian organizations that demotivates and oppresses employees. In this study, the search for meaning of modern employee will be examined and the effects of workplace spirituality and spiritual leadership and their positive contributions on search for meaning at the organizational level will be handled in details. Moreover, in our study, spirituality will be addressed as a more comprehensive spiritual approach independent from religion.

1. GİRİŞ

Spiritüeliteye olan artan ilginin altında, son dönemde özellikle Amerika’da görülen ve tüm dünyada yaygınlaşan bazı toplumsal ve ekonomik gelişmeler ve eğilimler yatmaktadır. Öncelikle; finansal başarısızlıkların, iflas ve krizlerin çalışanların moralini bozması, değişen sosyal koşullar nedeniyle insanların eskiden sosyalleşebildikleri ve ruhsal olarak beslenebildikleri topluluklar olan ibadethanelere, cemaatlara ve cemiyetlere daha az katılmaları ve bu ihtiyaçları iş ortamında giderme ihtiyacının ve bununla ilgili olarak da bağlanma ihtiyacının oluşması ve son olarak da meditasyona ve ruhun dinginliğine önem veren dini ve spiritüel öğretilerin popülerliğinin artması yatmaktadır (Duchon ve Plowman, 2005). Kuşkusuz çağdaş insanın en büyük trajedilerinden biri ruhtan arınmış bir iş ortamında çalışmaktır. Günümüz modern toplumundaki hızlı değişimler; geleneksel, merkezi, bürokratik ve standartlaşmanın yüksek seviyede olduğu maneviyattan arınmış örgütlerden radikal bir şekilde farklılaşan yeni örgütlerin oluşumuna sebep olmuş; örgütler, kontrol ve korku odaklı yönetimden motivasyon odaklı esnek yönetimlere dönüşmeye başlamışlardır (Fry, 2003) ve böylece daha esnek, daha insancıl ve insan ruhuna dokunan liderlik tarzlarına olan ihtiyaç artmış, pozitif psikolojinin de etkisiyle otantik liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik ve son dönemde de spiritüel liderlik gibi liderlik tarzları ile çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesi amaçlanmıştır.

2. POZİTİF PSİKOLOJİ AKIMI

Pozitif psikoloji akımının kurucuları, psikolojinin kişilerin güçlü yanlarını geliştirecek bir bilimsel araştırma alanı olması gerektiği üzerine odaklanmış ve insanların yaşam kalitesini arttırmada ve hastalıkları önlemede büyük önem arz edeceğini savunmuşlardır. Pozitif psikoloji akımına göre, insanoğlu etkiye tepki gösteren pasif bir organizma değil, karar veren, seçenekleri ve tercihleri olan sıkıntılı, umutsuz, yarımsız durumları yönetebilecek ve bu durumlarda dahi verimli olabilecek potansiyele sahip bireylerdir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; 6). Pozitif örgüt okulu da, pozitif psikoloji akımından etkilenerek örgüt alanındaki negatifliği çözmeye eğilimli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde bireylerin, iş gruplarının ve takımların örgütsel düzeyde ilerlemesine, güçlü yönlerinin gelişimine ve örgütlerde üretken dinamiklerin oluşumunun sağlanmasına odaklanmaktadır (Dutton, Glynn ve Spreitzer, 2008). Pozitif örgüt okulu gibi pozitif örgütsel davranış da pozitif psikoloji prensipleri üzerine kuruludur ve örgüt içindeki bireyin pozitif davranışları üzerine odaklanır. Ancak pozitif örgüt okuluna nazaran daha birey odaklıdır ve özellikle, ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen, pozitive eğilimli psikolojik kapasiteler ve güçlü yönlerin incelenmesi ile ilgilenir (Luthans, 2002b: 59). Söz konusu ekollerden etkilenerek geliştirilen spiritüel liderlik teorisi de bu çalışmanın ana araştırma konularından bir tanesidir.

3. SPİRİTÜELİTE, İŞ YERİ RUHSALLIĞI VE SPİRİTÜEL LİDERLİK

Geleneksel, bürokratik, hiyerarşik ve merkezi örgütlerdeki klasik liderlik anlayışı bireyin ruhsal tatminini ve dengesini sağlama noktasında maalesef yetmemekte çalışanların farklılaşmış ihtiyaçlarını giderememektedir. Bu noktada bir pratik olarak spiritüelite ve spiritüelitenin iş ortamındaki yansımalar olan iş yeri ruhsallığı ve spiritüel liderlik tarzı günümüz iş hayatındaki problemleri çözmeye anlamında önemli bir yardımcı olarak görülmekte

ve yönetim bilimcilerin ve profesyonellerin dikkatini çekmektedir (Moxley, 2000; Fairholm, 2001; Kouzes ve Posner, 2003; Fry, 2003, 2005; Chen ve Yang, 2012).

Spiritüel liderlik alanında araştırma yapan bilim insanlarının yaptıkları araştırmalar ve kıyaslamalar sonucunda önceki liderlik teorilerinde spiritüel liderlik teorisinden farklı olarak; (1) takipçilerin sadece belirli içsel ihtiyaçlarına odaklandıkları ve üst seviyede ihtiyaçlara olan odağın eksik olduğu (2) içsel değerler ve liderlerin davranışları arasındaki ilişkilerin ve örgütlerin değer sistemlerinin yeterince ele alınmadığı (3) içsel motivasyon ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin net bir açıklamasının olmadığı tespit edilmiştir (Fry, 2003; Fry vd., 2005; Reave, 2005). Spiritüel liderlik teorisi daha önceki motivasyon tabanlı liderlik perspektifleri ile (dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik gibi), din (bazı spiritüel liderlik teorisyenleri de din tabanlı bakış açısını kabul etmektedir), etik ve değer odaklı bakış açılarını birleştirerek iş ortamında anlam arayışına cevap vermeyi hedeflemektedirler (Chen ve Yang, 2012). İş yeri ruhsallığı kavramını ve spiritüel liderlik teorisini tam olarak anlayabilmek için spiritüelite kavramının daha detaylı incelenmesinde fayda vardır.

3.1. Spiritüelite (Ruhsallık)

Literatürde spiritüelitenin yani ruhsallığın tanımı ile ilgili tam bir fikir birliği bulunmadığı için birbirleriyle zıt olmasa da belli noktalarda farklılık gösteren çeşitli tanımlar çıkmaktadır. Mesela; Como (2007) spiritüelitenin yani ruhsallığın, hayatın anlamını ve amacını araştırma ve kişinin kendi özüne ulaşması olarak tanımlanabileceğini savunmuş, hayata ve ölüme anlam veren, insanların kendileri ve başkaları ile kurdukları ilişkiler yoluyla hayatın anlamının araştırıldığı evrensel ve kutsal bir olgu olduğunu iddia etmiştir. Murray ve Zentner (1989) ise spiritüeliteyi, herhangi bir dine ya da yaratıcıya inanmayanları da içine alacak şekilde; sevgi, saygı, ilham, üst bir güce veya tanrıya boyun eğme, anlam ve amaç kavramlarını araştırma ve dini bağlılığın ötesine giden yaşam biçimi olarak tanımlanmıştır. Surbone ve Baider (2010) de spiritüeliteyi yaratıcı, evrensel ruh, tanrı ve benzeri hayata anlam ve güç veren ilahi enerji olarak tanımlamıştır. Aslında spiritüelite tanımlarında bir fikir birliğinin olmaması kavramın doğası itibarı ile büyük ölçüde soyut ve bireysel olmasından kaynaklanmaktadır. Geçmişte genellikle geleneksel dini grupların söylemlerinde yer alan bir kavram olması din ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmasına sebep olmaktadır (Yılmaz, 2011).

Spiritüel liderlik teorisinin mimarı Fry' a (2003) göre, ruhsallık yani spiritüelite kişinin kendisine ve çevresine mutluluk sağlayan sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affedicilik, şükran duyma, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi insan ruhunun olumlu özellikleri ile ilgili bir kavramdır ve din için gereklidir, ancak aksine din, ruhsallık için bir ön koşul değildir. Fry (2003) spiritüeliteyi, yani ruhsallığı, dinden daha geniş bir kapsamda kullanılır. Fry' a (2003) göre spiritüelitede amaç, kişinin hayatını anlamlı kılma kendi ruhsal kurtuluşunu sağlamaktır, ve bu amaç illa din yoluyla sağlanmak zorunda değildir. Spiritüelite ve din arasındaki temel ortak nokta fedakarlık ve diğer insanlara gösterilen karşılıksız sevgidir, bu anlamda spiritüel öğretiler ile yaygın dinlerin öğretileri dikkat çekici bir şekilde ortaktır (Fry, 2003). Fry teorisini geliştirirken spiritüelite ile ilgili olarak Horton (1950) ve Smith'in (1992) görüşlerinden ve dolaylı olarak da Hristiyanlığın Yeni Ahit anlayışından etkilenmiştir. Horton'un (1950) Tanrı'yı yüce bir güç olarak kabulü mantığına benzer üst bir gücü kabul eder, Smith (1992) gibi tüm dinlerin ortak özellikleri olduğunu kabul eder ve Webster'in inanç ile ilgili tanımını, yani umut edilen şeyin olacağına dair kanaat ve gözle görülmese bile bir şeyin varlığına dair kabul tanımını (bu tanım aynı zamanda Tevrat'tan (11:1) direkt alıntıdır) benimser (Fry, 2003). Fry'ın bu bakış açısı din ve spiritüeliteyi geniş bir bakış açısıyla kavramak isteyen araştırmalar için önemli bir başlangıç olmuştur.

Spiritüel liderlik kapsamında incelediğimizde Fairholm'un yalın açıklaması spiritüeliteyi anlamak daha kolay olmaktadır. Ruh yani spirit Fairholm'a (1997) göre, bir kişiyi hayatta tutan, canlandırıcı ve soyut bir güçtür, insanın bedeni ve aklı dışındaki varlığıdır. Özetle, ruhsallık yani spiritüelite, yaygın kullanımıyla; bireyin kendi iç dünyası ve diğer insanlarla olan ilişkilerini, evrendeki yerini, hayatın anlamını; anlama ve kabul etme çabası, bireyin davranışlarını ve hayata bakışını etkileyen kendisinden daha üst düzeyde bir güçle kurduğu bağlantıdır. Aslında sıradan bir din, doktrin veya dogmadan daha geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Fry, 2003).

Tarihsel olarak bakıldığında spiritüelliğin dinden net bir şekilde ayrılmadığı görülür. Son 50 yılda spiritüelite üzerinde yoğun bir şekilde durulan ve ilgi çeken bir konu haline gelmiş ve dinden ayrı bir şekilde telaffuz edilen ve ayrı anlamlara sahip bir terime dönüşmüştür (Zinnbauer vd., 1997). Ancak bu iki kavramı birbirinden tamamen kopuk kavramlar olarak algılamak da birçok araştırmacı tarafından doğru bulunmamaktadır. Mesela; Hill ve diğerleri (2000), spiritüeliteyi ve dindarlığı birbiriyle ortak noktaları olmayan apayrı iki kavram olarak görmenin hatalı olduğunu ve bu kavramları bireysel - kurumsal ya da iyi-kötü şeklinde kutuplaştırmanın sonraki araştırmaları hatalı noktalara taşıyacağını savunmuşlar, bu kavramlarla ilgili aşırı dar ve kısıtlayıcı tanımların da aşırı geniş tanımları da anlamlı bulmamışlardır. Hill ve diğerleri (2000) ampirik anlamda bireylerin "dindar" ya da "ruhsal" olarak kendilerini tanımlamaları konusunda yapılan son araştırmaları gözden geçirmişler ve insanların büyük bir kısmının kendilerini hem dindar hem de spiritüel olarak tanımladıklarını tespit etmişlerdir.

Ancak spiritüellik teorisine ve iş yeri ruhsallığına konu olan spiritüellik anlayışı dinden bağımsız bir maneviyat anlayışı olarak karşımıza çıkmakta dini de ihtiva edecek şekilde bireyin ruhsal doyumunu sağlayan her hangi bir üst güçle veya duyguyla kurulan bağlantı olarak algılanmaktadır. Spiritüel liderlik teorisindeki spiritüellik anlayışını daha net kavrayabilmek için iş yeri ruhsallığının doğru anlaşılması gerekmektedir. Günümüzde spiritüelite daha çok bireysel alanı ilgilendiren bir konu olarak ele alınmış, kişisel aşkınlık, manevi anlamda hassasiyet ve hayatı anlamlandırma çabası ile özdeşleştirilmiştir, aksine din ise, daha dar bir şekilde dini müesseseler, formal bir şekilde yapılandırılmış ve tanımlanmış inanç sistemleri, ibadetler ve ritüellerle özdeşleştirilmiştir (Zinnbauer vd., 1997; Fry, 2003).

3.2. İş Yeri Ruhsallığı

İş yeri ruhsallığı, bireylerin ve organizasyonun, işi; gelişmek ve topluma katkı sağlamak için önemli bir fırsat ve spiritüel bir yol olarak görmesidir. İş yeri ruhsallığı; ilgi, şefkat, başkalarına destek verme, kişinin içsel bütünlüğü, kişinin kendisine ve çevresine karşı dürüstlüğü gibi değerleri kapsar. Özünde bireyin değerlerini iş ortamına taşıyabilmesini içerir (Fairholm, 1998; Fry, 2003; Smith ve Rayment, 2006). Spiritüel liderlik üzerine odaklanan en önemli isimlerden Fry'a (2003) göre çalışma koşullarındaki zorluklar ve günümüz modern iş hayatının yarattığı güvensizlik ortamı, çalışanları hayata dair daha derin bir anlam ve bağlılık arayışına zorlamış ve iş yeri ruhsallığını doğurmuştur.

İş yeri ruhsallığının savunucuları iş yerinin maneviyattan bağımsız bir alan olmasına karşı çıkarak, örgütlerin ve liderlerin çalışanların kendilerini daha bütüncül bir yaklaşımla ifade edebilmelerinin desteklenmesi gerektiğini savunurlar (Tourish ve Tourish, 2010). İş yeri ruhsallığının asıl amacı; kişinin kendi ruh dünyasında potansiyelini tam olarak gerçekleştirmesine, pozitif tutumlar ve çevresiyle pozitif ilişkiler geliştirmesine katkıda bulunmaktır. Bu anlamda spiritüelite Maslow'un insan gelişiminin en üst basamağı olan

kendini gerçekleştirme kademesinin anlamı ile benzer bir anlamda kullanılmıştır (Neck ve Milliman, 1994).

İşyeri ruhsallığı, çalışanın kendi içselliğini kendi derinlerindekiğini, bulunduğu ortamda gariipsenmeden, gülünç olmadan, eleştirilmeden yaşamasını sağlamakta, iş ve maneviyat arasındaki engelleri kaldırarak, iş ortamında insan ruhunu özgür bırakmakta ve çalışanların kendi öz benlikleri ile bütünlük içinde olabilmelerini sağlamaktadır (Tourish ve Tourish, 2010). İş yeri ruhsallığına alan tanıyan örgütler etik olarak kabul görmeyen davranışları sergilemekten özellikle kaçır, ahlaki konularda daha hassas olur ve etik problemler ortaya çıktığında daha derin bir kavrayış sergilerler (Jackson, 1999).

İş yeri ruhsallığının tanımı bireysel, grup ve örgüt seviyesinde ayrı ayrı mahiyetlerde yapılabilir. Bireysel seviyede ruhsallık yani spiritüelite anlamlı bir işe sahip olmak olarak tanımlanabilirken, grup seviyesinde, grup bilincine sahip olmak gruba aidiyet hissetmek olarak tanımlanabilmekte, örgüt seviyesinde ise örgütün değerleri ile uyumlu olarak çalışabilmek, örgütün vizyonunu ve misyonunun benimsenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Milliman vd., 2003). Bireysel seviyede spiritüelite hem duygusal hem de bilişsel bir deneyimdir. Çalışan işe ve iş yerine bağlanmanın anlamlı olduğuna inanır ve bundan memnuniyet duyar. Örgütsel seviyede spiritüelite, örgüt üyelerinin davranış ve inançlarına yön veren örgüt kültürünün değerlerinin bir yansıması ve örgütün kaynaklarının dağıtımı için bir çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır (Kolodinsky vd., 2008). Pawar'a (2009) göre, iş yeri ruhsallığının bireysel seviyede geliştirilmesi için; spiritüel öğretilerle ilgili gelişim programlarına, eğitime ve programlara katılabilir (örneğin; meditasyon yapmayı öğrenme, toplu ibadetler, ruhsal seminerler, maneviyata yönelik programlar vs.), örgütsel seviyede geliştirilebilmesi için ise örgütün kendisi spiritüel değerlere odaklanarak ve onları baz alarak örgütsel planlamalar yapabilir, strateji geliştirebilir, insan kaynakları politikalarına yön verebilir, spiritüelite örgütün gündelik hayatına entegre edilebilir.

İş yeri ruhsallığı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde; özellikle işe anlam atfetme, performans, iş tatmini, iş ile özdeşleşme ve örgütsel bağlılıkla arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren çalışmalar göze çarpmaktadır. Mesela; işyeri ruhsallığı ile ilgili ilk yapılan çalışmalardan biri olan Mitroff ve Denton'un (1999) Amerika'da örgütsel anlamda spiritüelliği inceledikleri araştırmalarında, 1738 üst düzey şirket yöneticisi ile görüşülmüş, bu görüşmeler sonucunda bireysel spiritüelliği yüksek olan yöneticilerin, örgütlerinin geleceğine dair daha fazla güven duydukları, işlerine daha bağlı oldukları, daha etik ve ahlaki oldukları, işlerine daha fazla önem, anlam ve değer atfettikleri, işlerinden daha fazla memnuniyet duydukları ve iş ortamında daha basiretli ve yaratıcı oldukları görülmüştür. Benzer şekilde, Harrington vd. (2001) tarafından 103 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların kendilerine dair bireysel seviyedeki spiritüellik algıları, iş birimi ve örgüt seviyesinde spiritüellik algıları ve iş çıktıları arasındaki ilişki incelenmiş, araştırma sonuçları iş ortamında çalışanların anlam duyguları ve değerleri ile örgütün değerleri örtüştüğünde çalışanların işe anlam atfetmesinin kolaylaştığını ve bunun da çalışanların işlerine daha çok değer ve önem vermelerine sebep olduğu tespit edilmiş ve bu durumun uzun vadede örgütsel anlamda daha yüksek performans çıktıları oluşmasına ve örgütsel hedeflerin daha rahat gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu görülmüştür. Milliman vd. (2003) de, iş yeri ruhsallığı ile çalışanların pozitif iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırmaları sonucunda iş yeri ruhsallığı ile örgütsel bağlılık, düşük çalışan dönüş oranları, iş tatmini, iş ile özdeşleşme ve işe bağlılık gibi pozitif iş çıktıları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit edilmişlerdir. Kolodinsky vd.'nin (2008) 355 tam zamanlı çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada ise, iş yeri ruhsallığının bireylerin iş ile özdeşleşmesi, örgütsel bağlılıkları ve iş

tatminleri ile pozitif orantılı olduğu ve örgütsel hayal kırıklığı yaşama ihtimalleri ile ters orantılı olduğu görülmüştür. Aynı araştırma sonucunda, çalışanların kendileri bireysel olarak spiritüel bireyler olmasalar bile mensup oldukları örgütleri spiritüel örgütler olarak görmek istediklerini göstermiştir.

3.3. İş Ortamında Spiritüeliteye Getirilen Eleştiriler

İş yeri ruhsallığına en büyük eleştiri; iş yeri ruhsallığındaki spiritüellik, ister seküler bir tabana ister dini bir tabana dayandırılınsın, her durumda bir iş yerinde spiritüelliğin nasıl tanımlanacağı ve nasıl uygulanacağına dair kural setinin, üst yönetimin veya patronların elinde olması, yani çalışanların ancak belli çizgiler içerisinde kendi öz benliklerini ve spiritüelliklerini yaşayabilecek olmalarıdır (Tourish ve Tourish, 2010). Eleştirilen ikinci bir husus; Fry'ın spiritüel liderlik teorisinde geçen umut, inanç ve vizyon üçgenine göre lidere atfedilen rolün, iş ortamında herkesin benimsemesi gereken ve herkesin hayatına kesinlikle anlam katacağı öngörülen bir vizyon oluşturmaktır. Teoride çalışanların mutlaka bu vizyonu benimseyip, böylece işlerini daha anlamlı bulmaya başlayacakları kabul edilmektedir. Bu durum da doğal olarak liderin bazı değerleri ve inançları çalışanlarına empoze etmeleri sonucunu doğurmaktadır (Tourish ve Tourish, 2010). Aslında kimi zaman bu değerler çalışanların kendi spiritüel değerleriyle çelişebilmekte, söz konusu çelişki zaman zaman çalışanların bireysel ruhani bütünlüklerini tehlikeye sokabilmekte ve iş yeri ruhsallığının sağlıklı bir şekilde örgüt iklimine hakim olmasını tehlikeye sokabilecek bir konu haline gelmektedir. Bir diğer eleştiri konusu ise spiritüel değerlerin evrenselliği ile ilgili eleştiridir. Spiritüelitenin dinden beslenen maneviyat duygusu olarak ele aldığımız durumlarda, aynı organizasyonda birden fazla dinden çalışanın olabilme ihtimali, örgütsel spiritüelliğin birilerinin değerlerine hitap ederken başka bir grubun veya kişinin manevi değerleri ile tezat duruma düşebilme durumunu yaratabilmektedir.

Diğer bir taraftan spiritüelitenin dinden bağımsız bir içsel maneviyat anlayışı olarak olarak algıladığımızda ise evrensellik problemi ile karşı karşıya kalırız. Yani kişilerin içsel değerleri ve maneviyat tanımları farklı farklı olabildiği için herkes açısından geçerli bir spiritüelite tanımı yapma ihtimali çok zor olmakta, bu da spiritüel bir iş ortamı oluşturmaya zorlaştırabilmektedir (Tourish ve Tourish, 2010). Buna eleştiriye cevaben Duchon (2005) spiritüelitenin aslında ne belli bir din ile ne de belli bir inanç sistemi ile ilintili olmadığını, dolayısıyla da spiritüelitede herhangi bir psikolojik dayatmanın söz konusu olamayacağını savunmuştur.

4. ANLAM ARAYIŞI

Paul Tillich'e (1952) göre anlamsızlık, kişinin spiritüel merkezini kaybetmesi, varlık sebebini anlayamayacak hale gelmesidir. Tillich anlamdan yoksun bir hayatı var olmamak ile bir tutar ve var olmama durumunun bireylerde çoklukla boşluk, korku, endişe ve kendi kendini gerçekleştirememeye duygularına sebep olduğunu savunur (sf. 48). Çünkü anlamlandırma, anlam atfetme, insan ruhunun en temel kendini ifade etme biçimlerindendir. Dolayısıyla kişinin spiritüel varlığına karşı yapılan bir tehdit kişinin bütün benliğine yapılmış hükmündedir (sf. 48). Spiritüelite tam bu noktada bireyin hayatında önemli bir boşluğu doldurur ve çoğu zaman bu boşluğu doldurmada din ile benzer bir araçsallık gösterir.

Din ve spiritüelite belli temel konularda dikkate değer ölçüde örtüşmektedir. Örneğin; dinde de spiritüelitede de merkezde, kutsal arayışında toplanır. Yani ikisi de anlam arama sürecini içerir. Başka bir ifade ile, anlam arayışı bu iki sistemde de istemli bir aktivitedir, pek çok dinî gelenek ve spiritüel yaklaşım, kişinin kutsal olanı aramadaki başrol oyunculuğunu vurgular

(Hill vd., 2000). Anlam arama ya da Hill vd.'nin (2000) deyimiyle kutsal arama, belli bazı temel süreçleri içerir; bunlardan ilki, kutsal olanı ve kutsal olduğu için görme ve adanmaya ve bağlanmaya değer olanı tanımadır. İkincisi ise, kutsal olanın arayış içinde olan birey tarafından benimsenmesidir. Üçüncüsü ise bireyin, kutsal olanı dinî veya spiritüel tecrübesi içinde idame ettirme çabasıdır. Aslında özetle, hem spiritüelite hem din, kutsal arayışından kaynaklanan subjektif duyguları, deneyimleri, düşünceleri ve davranışları içerir (Hill vd., 2000).

4.1. İş Yeri Ruhsallığı ve Anlam Duygusu

İnsanların vakitlerinin çoğunluğunu iş ortamında geçirmeleri artık işyerinin toplumsal bir alan olarak görülmesine sebep olmuş, bu da daha önceden bireysel alana ait sayılan birçok düşünce, his, inanış ve davranışın bu müşterek alanda görünür hale getirilmesini ve iş ortamının anlamlandırılmasını gerekli kılmıştır (Konz ve Ryan, 1999; Tourish ve Tourish, 2010). İşyeri ruhsallığı iş görenlerin 'işlerinde bir anlam' bulabilmeleri çabasıdır. İş ortamında insanın ruhsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına odaklanır ve böylece çalışanların iş ortamında hayatlarını anlamlandırabilmelerini sağlar. İşyeri ruhsallığından veya bir iş ortamının ruh dostu olduğundan bahsedebilmemiz için o iş yerinde çalışanların iç dünyalarının sosyal bir bağlamda yapılan anlamlı bir iş tarafından beslenmesi çok önemlidir (Ashmos ve Duchon, 2000). Conger' e (1994) göre de iş yeri ruhsallığı kişinin başka insanlarla ve kendisi dışındaki dünyayla daha derin bağlantılar kurması ve anlamlandırması iken ilerleyen yıllarda spiritüel liderlik üzerine odaklanan Fry (2003) ise iş yeri ruhsallığında mevzu bahis olan işe anlam atfetme kavramını, meslek aşkı (calling) olarak ifade etmiştir. İş yeri ruhsallığının anlam olarak adlandırılan boyutu temellerini iş dizaynı literatüründen alır. İş dizaynı örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak ve çalışanların işle ilgili memnuniyetlerini arttırmak amacıyla çalışanların yaptıkları işlerin içeriğinin, fonksiyonların ve aralarındaki ilişkilerin manipüle edilmesidir (Duchon ve Plowman, 2005). İş yeri ruhsallığının savunucuları iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş geliştirme ve gibi araçlarla bireylerin yaptıkları işleri daha çekici, daha zevkli ve daha anlamlı hale getirilebileceğini savunmuşlardır (Duchon ve Plowman, 2005).

İş anlamlandırma ile ilgili ilk akademik çalışmalar Hackman ve Oldham (1976) gibi örgüt araştırmacıları tarafından yapılmış ve araştırmaları sonucunda anlamlı bir işin verimli bir iş ortamının gereği ve ön koşulu olduğu tespit edilmiştir. Başarılı olmaları ve tatmin olmaları için çalışanların işlerini bir şekilde belli bir değer sistemine göre değerli ve anlamlı bulmaları gerektiğini savunmuştur. Yakın zamanda ise pozitif örgüt teorisyenleri (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003; Duchon ve Plowman, 2005) işin anlamı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Mesela: Pratt ve Ashforth (2003) iş ortamında anlam duygusunu tanımlarken işin anlamlılığını; işin anlamlılığı yani işin kendi özelliklerinin anlamlılığı ve işte anlamlılık yani iş ortamına aidiyet hissetme ve gruba dahil olabilmek üzere iki kategoride incelemiş ve ikisinin de büyük öneme sahip olduğunun altını çizmiştir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) da benzer şekilde işin anlamı üzerine yoğunlaşmış ve üç faktörün işin anlamlılığını etkilediğini savunmuşlardır. Söz konusu üç önemli faktörü de 1) iş ortamı 2) bireysel özellikler ve karakter; ve 3) kişinin işine anlam yüklemesine yardımcı olan işyerindeki sosyal ortam olarak özetlemiştir.

Fry'nin (2003) spiritüel liderlik teorisinde de kişinin kendi içselliğini yaşamasının yanında, yapılan işe anlam atfedebilmesi işyeri ruhsallığı adına gerekli bir boyuttur. Milliman vd. (2003) ise işyeri ruhsallığının üç önemli boyutu olarak; işe anlam atfetme, cemiyet bilinci ve değerlerin örtüşmesini kabul ederek bunların sonucunda da iş tatmini, işe ve örgüte bağlanma, daha düşük çalışan devir oranı ve daha yüksek örgütsel özgüven geleceğini iddia etmiştir.

Aschmos ve Duchon (2000) da işyeri ruhsallığını toplum bilincinin olduğu bir bağlamda çalışanların iç dünyalarını anlamlı bir işten beslenmeleri ve yine kendi içsel gerçeklikleriyle işlerini beslemeleri olarak tanımlamış, kişinin iç dünyası ve anlamlı bir işi karşılıklı birbirini besleyen faktörler olarak görmüşlerdir. Bu tanımın üç parçası da yani, kişinin iç dünyasını iş ortamına taşıyabilmesi, anlamlı bir işe sahip olması ve cemiyet bilincine sahip olması, örgüt teorisinde geçen; benlik kavramı, iş zenginleştirme ve örgütsel iklimle yakından ilintili kavramlardır (Duchon ve Plowman, 2005). Ashmos ve Duchon'a (2000) göre üçüncü önemli boyut olan diğer insanlarla bağlantılı olma ve aidiyet, spiritüel bir varlık olan insanın diğer insanlarla derin ilişkiler kurabilmesidir. Mirvis (1997) de bu boyutu açıklarken bireyler arası paylaşım, karşılıklı yükümlülüklerin ve bireylerin birbirlerine bağlılıklarının gerekliliğini savunmuştur. Dutton (2003) da bu tarz ilişkileri, hayat veren, insanları canlandıran ve hayat enerjisiyle yükleyen ilişkiler olarak tanımlamıştır. İş yeri ruhsallığı ile ilgilenen tüm araştırmacılar işin ruhu besleyecek şekilde dizayn edilmesi gerektiği konusunda hem fikir olmuşlardır (Mirvis, 1997; Pfeffer, 2003; Dutton, 2003; Fry, 2003). Fry'a (2003) göre, iş yeri ruhsallığı hem liderlerin hem de takipçilerinin beş önemli spiritüel uygulamayı kullandıkları ortamlarda mümkün görülmektedir. Bu beş uygulama; kendini bilme, başkalarına nazik davranma, başkalarının inançlarına saygı duyma, mümkün olduğunca güvenilir bir birey olma ve sıkça spiritüel aktivitelerde bulunma (meditasyon, yoga, dua, günlük tutma, doğa ile iç içe olma, kendini dinleme vs.) şeklinde sıralanabilir. Benzer şekilde Serving ve Kurth (2003) da; işyeri ruhsallığını sağlamak için örgüt içerisinde hem liderlerin hem de takipçilerin takip etmesi gereken dört temel aşama olduğunu iddia etmiş ve bunları; kişinin kendini bilmesi ve başkalarına saygılı olması, mümkün olduğunca başkalarının güvenilir olduğu ön kabulü ile hareket etmeye çalışması ve mutlaka her gün ruhsal bir aktivitede bulunması (dua, ibadet, yoga, meditasyon, kendini veya doğayı dinleme) şeklinde sıralamıştır.

4.2. Spiritüel Liderlik ve Anlam Duygusu

Fairholm'a (1997) göre başkalarını yönetebilmek için kişinin kendi içsel bütünlüğünün olması çok önemlidir. Liderler akıl, zihin ve kalbi entegre ederek içsel bütünlüğe ulaşmalı, içsel huzur, mutluluk, anlam ve amaç için mücadele etmelidir (Fairholm, 1998). Spiritüel liderlik teorisinin mimarlarından Fry'a (2003) göre de, spiritüel lider amaç ve hedef gösterme yoluyla, yetkilendirerek güçlendirdiği takipçilerinin geleceğe dair umutlu ve inançlı olmalarını sağlar ve takipçilerinin başarılı olmasına katkıda bulunur. Fry'ın (2003) teorisine göre spiritüel liderler içsel motivasyonu tetikleyerek, anlam ve üyelik bilinci (yaratarak takipçilerinin içsel motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve bu yolla önemli değişim ve dönüşümler için gerekli alt yapıyı hazırlar.

Teorinin anlam boyutunda, spiritüel liderlik ile yönetilen bir organizasyonda yer alan kişinin hayatının başarılarına açık, değerli ve anlamlı olduğunun altını çizilir. Fry (2003), gönüllü olarak paylaşılan bir vizyon yaratarak spiritüel liderin, takipçilerinin hayatındaki anlam arayışına cevap verebileceğini; ait olma, anlaşılma, kabul görme, beğenilme ihtiyaçlarına cevap olacağını savunmuştur. Anlam boyutuna göre spiritüel liderlik altında çalışan insanlar işlerini önemli görür ve işlerinin başka insanların hayatlarına anlam kattığına inanırlar. Teoriye göre lider takipçilerin içsel motivasyona sahip olmalarına katkıda bulunur, öz yeterlilik ve öz önem duygularını besler. Lider vizyonun başarılabilmesine dair kesin bir kanaate sahiptir. Fry'ın (2003) anlam olarak kastettiği kavram takipçilerin organizasyonun vizyonunu benimsemeleri, işlerini sevmeleri ve anlamlı buldukları için sevecek çalışmalarıdır. Üyelik olarak bahsettiği kavram ise takipçilerin ve liderlerin birbirlerine şefkatle, ilgiyle ve içtenlikle sahip çıkıp takdir edecekleri uyumlu ve anlamlı bir örgüt ortamı oluşturmasını ve böylece takipçilerin belli bir gruba aidiyet bilincini hissetmelerinin sağlanmasıdır.

Fry'n (2003) teorisine göre spiritüel liderler çalışanların kendilerine içsel olarak değer ve önem vermelerini gerektiren bir vizyon oluştururlar. Bu vizyona dair gereksinim dışsal bir motivasyon aracı olmaktan ziyade, çalışanlara görevlerinin özel ve anlamlı olduğunu hissettiren içsel bir motivatördür. Lider vizyonun ulaşılabilir olduğuna dair inancını aşılar, organizasyon içerisinde bireylerin birbirlerine karşılıklı ilgi göstermelerini sağlayacak değerleri yayar, bireylerin saygılı ve ilgili davranışlarını ödüllendirir, böylece organizasyonun üyelerinin anlaşılması ve takdir edilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar ve aidiyet duygusunu pekiştirir.

Aynı zamanda üst bir vizyon uğruna savaşmak hem lideri hem de takipçilerini kendi menfaatlerinin ötesine çıkarak daha aşkın duygu ve düşüncelerle hareket etmeye zorlar. Ben merkezcilikten diğer-merkezciliğe kaymayı sağlar (Sweeney ve Fry, 2012). Ortak amaç için uğraşma bireylerin hayatına anlam katar ve birbirlerine bağlanmalarını sağlar. Söz konusu örgüt kültürü kişilerin bu örgüte şevkle bağlanmalarını ve onun üyesi olmaktan mutlu olmalarını sağlar. Grup üyeleri anlamlı bir topluluğun parçası olmaktan haz alır tatm'ın duyarlar.

Özetle Fry'a (2003, 2006) göre spiritüel liderliğin olmazsa olmazları;

- (1) Liderin ve çalışanların kendi işleri ile ilgili anlam duygusunu hissetmeleri ve böylece tüm hayatlarını anlamlandırmaları. Hayatlarında amaç sahibi olmaları ve farklılık yaratmaları.
- (2) Üyelerin karşılıklı sevgi ve saygı ilişkileri içinde olduğu ve birbirleriyle yakından ilgilendiği diğergamlık kültürü üzerine kurulu bir örgüt kültürüne sahip olmaktır.

Spiritüel liderlik ile ilgili bir diğer model olan Chen ve Yang'ın (2012) geliştirdiği spiritüel liderlik modeline göre de spiritüel liderlik, iş ortamında anlam duygusunu besleyen önemli boyutlardan oluşur. Söz konusu boyutlar; vizyon, umut /inanç, diğergamlık, anlam/çağrı ve üyelik şeklinde sıralanabilir. Bu modeldeki ilk üç boyut olan vizyon, umut /inanç ve diğergamlık boyutları, liderin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını kapsayan boyutlar, sonraki iki boyut ise: spiritüelitenin devamı için gerekli olan ve spiritüel liderliğin takipçiler üzerindeki etkisi olan anlam ve üyelik boyutlarıdır. Spiritüel liderliğin ilk üç ögesi son iki ögesini olumlu yönde etkileyerek iş ortamında anlam ve ait olma hislerini perçinler ve çalışanların fedakarca ve vicdanlı davranışlar göstermeleri gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını perçinler. Chen ve Yang'a (2012) göre spiritüeliteye önem veren organizasyonda; örgütsel vizyon ve hedefler çalışanların anlam dünyasını besler. Bu tarz organizasyonlar çalışanların gelişimine, çalışanların örgüte güven duymasına ve dürüstlüklerine önem verir, çalışanları güçlendirir ve fikirlerini ifade edebilmeleri için onlara fırsatlar yaratır.

5. SONUÇ

Son dönemlerde spiritüelite akımı ve spiritüel liderlik tarzı, araştırmacıların yanı sıra bazı büyük şirketler ve organizasyonların da ilgisini çekmiştir. Intel, Coca-Cola, Boeing, ve Sears gibi dünya devleri sayılabilecek birçok şirket kendi organizasyonlarında, kurumsal stratejilerinde ve örgütsel kültürlerinde spiritüel değerlere yer açmışlardır (Burack, 1999; Konz ve Ryan, 1999, Wagner-Marsh ve Conley, 1999). Bu işletmeler, spiritüel faaliyet olarak; kuran, incil veya benzeri dini kitapların okunması için özel seanslar düzenlenmesi, gönüllü ibadet ve dua gruplarının oluşturulması, dini ve benzeri manevi sohbetler yapılması, maneviyatla ilgili konferanslar düzenlenmesi, meditasyon ve yoga benzeri rahatlama seansları düzenlenmesi, bireylerin kendini dinleyebileceği özel zaman dilimlerinin ayarlanması gibi

faaliyetlere izin ve onay vermişler genel stratejilerini ve insan kaynakları politikalarını oluştururken çalışanların anlam arayışına ve ruhsal ve toplumsal anlamda bağlantılılık ihtiyacına cevap verebilecek şekilde oluşturmaya çalışmışlardır (Karakaş, 2009).

Spiritüalliteye alan açmaya yönelik söz konusu eğilim Türkiye bağlamında da benzerlik göstermektedir. Daha önce iş ortamı açısından uygunsuz ve gereksiz görülen spiritüelliğe alan açmaya yönelik birçok uygulama, şu anda Türkiye’de de olağan hale gelmiş ve hatta ihtiyaç olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Mesela; insanların günlük ibadetlerini yapacakları mescit veya daha genel amaçlı kullanılabilecek ibadethaneler bu anlamda dikkat çekmektedir. On-yirmi yıl önce herhangi bir iş yerinde bu tarz bir ibadethane görmek neredeyse imkansızken şu anda bankalarda, restoranlarda, alışveriş merkezlerinde, hastahane ve üniversitelerde gerek personelin gerekse hizmet alan müşterilerin faydalanabileceği mescit ve ibadethaneler sıklıkla göze çarpmaktadır. Hatta havaalanları ve prestijli bazı alışveriş merkezlerinde söz konusu ibadet alanları spiritüel bir bakış açısıyla daha kapsayıcı hale getirilmiş ve tüm dinleri kapsayacak nötrallikte ibadet odası olarak kullanıma sunulmuştur. Örn: Boğaziçi Üniversitesi’nde öğrenci kullanımı için son dönemde açılan ibadet odası, İstinye Park ve Emaar Square alışveriş merkezlerinde açılan dua odası diye tabir edilen ve islam dinine ait ibadethane olan mescitten daha kapsayıcı olması hedeflenen ibadet noktaları kamusal alanda spiritüelliğe açılan alanların bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yine sabiha Gökçen hava alanında son dönemde mescit olarak tahsis edilen alanın yanında açılan hristiyan ve musevi dinlerine ait ibadet alanları da daha geniş bir spiritüel bakış açısına alan tanındığının göstergeleri olarak kabul edilebilir.

Kuşkusuz iş ortamında spiritüelliğin deneyimlenmesine olanak tanınması sadece ibadethane örnekleri ile kanıtlanamaz. İşverenin işçinin özel ve mahrem alanine saygı duyması, işçinin değer verdiği değer silsilelerine saygı ile yaklaşması ve bu anlamda çalışanın kendi spiritüelliğini yaşaması için alan ve imkan tanınması iş ortamında spiritüelliğin ve anlam arayışının karşılık bulduğunun göstergeleridir. Örneğin aile mevhumunu kutsallaştıran ve kendisi için bir nevi meditasyon aracı olarak gören bir anne veya baba için çocuklarının doğun gününde izin alabilmeleri ya da özel günlerde aileleri ile daha uzun ve kaliteli vakit geçirebilmek için izin kullanabilmeleri spiritüelliğe alan tanındığına işaret eder. Bu anlamda çalışanların anneler günlerinin, babalar günlerinin kutlanması, bu tarihlerde çocuklarını iş yerine getirebilmelerine olanak sağlanması çalışanları motive eder ve de çalıştıkları firmanın kendi spiritüelliklerini alan açtığına dair algılarını besler. Mesela; Ankara’da yer alan TAI firmasının, çalışanlarının kimlik askılarına çocuklarının isimlerini bastırarak onları mutlu etmeye çalışması örneğinde olduğu gibi bazen küçük ayrıntılar bile çalışanların ruh dünyalarında pozitif etki yaratabilmektedir.

Spiritüellik sadece bireyin dini inancı, dünya görüşü, hayat felsefesi ya da önemseydiği öz değerleri ile ilintili değildir bazen insanlar meditasyon gibi araçlar kullanarak da spiritüelliklerini yaşamak isteyebilirler. Özellikle son dönemlerde uzak doğu öğretilerine duyulan yoğun ilgi, yoga, meditasyon gibi rahatlama ve öze dönme egzersizleri spiritüelliğin yaşamanın alternative yolları olarak karşımıza çıkmaktadır. Rahatlamak ve dinginliğe kavuşmak için uzak doğu öğretilerine merak duyan çalışanlar için birçok şirkette yoga kursları veya meditasyon seansları düzenlenmeye başlamıştır. Bu tarz toplu veya bireysel etkinlikler, çalışanları iş ortamında motive edebilir, örgütsel bağlılıklarını arttırabilir ve örgüt içerisinde daha kaliteli bir hayat sürdürebilmelerine katkı sağlar.

Yine çalışanların kendi çalışma alanlarını bireyselleştirebilmelerine olanak sağlanması, kişinin tekdüze bir çalışma tarzına veya çalışma ortamına maruz bırakılmaması bireyin spiritüelliğini besleyen işini daha anlamlı bulmasını sağlayabilen ayrıntılardır. Özellikle

kalabalık organizasyonlarda ve büyük kurumsal firmalarda çalışan bireyler, standart giyim ve ofis düzeni zorunluluklarından ve standart çalışma saatlerinden şikayetçi olmakta, bu tarz uygulamaların birey olarak özel alanlarını bitirdiğini düşünmektedirler. Bu anlamda beyaz yaka personel için bireysel özelliklerini öne çıkarabilmelerini sağlayan sembollere izin verilmesi büyük önem taşır. Bazen çalışanın memleketinin futbol takımına ait bir flamayla masasına koyabilmesi, ideolojik durulunu ifade eden bir rozeti takabilmesi, önem verdiği değerlerine dair nişaneler taşıyan eşyaları ofis ortamında kullanabilmesi ona kendisini işini yaparken özgür ve mutlu hissettirir. Bunu farkederek bazı firmalar kişinin işini bireyselleştirebileceği düzenlemelere başvurabilmektedirler. Örneğin; bazı katılım bankalarında sakal bırakmanın serbest hale getirilmesi, devlet üniversitelerde öğretim üyelerinin odalarını istedikleri gibi dizayn etmelerine izin verilmesi, değişik hayat tarzlarına hitap eden esnek çalışma saatlerinin uygulanması vs., şirket arabalarının çalışanın tercihiyle bırakılması, ödüllerin seçimli olması ve değişik hayat tarzlarına hitap eder hale getirilmesi vb.

Çalışanların iş ortamında anlam duygusu deneyimlemelerinin bir diğer yolu da işin daha az stresli ve daha eğlenceli hale getirilmesidir. Bu anlamda birçok firma işi daha zevkli hale getirmek için çabalamakta hatta sırf bu işle ilgilenen özel profesyoneller istihdam etmektedir. Örneğin bazı bankalarda insan kaynakları birimine bağlı olarak çalışan, çalışanların mutluluğunu arttırmaya yönelik aktiviteler dizayn edip yöntemler üzerinde yoğunlaşan profesyoneller istihdam edilmiştir. Bazı firmalar ise stresi azaltmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Mesela; yemeksepeti.com'un İstanbul ofisinde çalışanların yoğun strese maruz kaldıklarında rahatlayabilecekleri özel dinlenme alanları, rahatlayabilecekleri aktiviteleri yapabilecekleri özel alanlar oluşturulmuştur. Yine Google'ın İstanbul ofisinde bireylerin geçici olarak da olsa işin stresinden uzaklaşabilecekleri ve rahatlayabilecekleri dinlenme odaları ve eğlence köşeleri dizayn edilmiştir. Bazı kurumsal şirketler ise çalışanların manevi olarak iç dünyalarına dönmeleri ve ruhsal dinginliğe ulaşmak istedikleri ramazan ayında yıllık izinlerini kullanmalarına izin vermekte, ya da en azından işe giriş çıkış saatlerini iftar saatine göre dizayn etmektedir.

Çalışanın işlerini daha anlamlı görmelerini sağlamanın bir diğer yolu ise kararlara ve süreçlere bilfiil katılımlarıdır. Yine bir çok firmada fikir ve geri bildirim toplama platformları aracılığıyla, çalışanların kararlara veya süreçlere katılımlarının sağlanması çalışanın iş ortamında anlam ve bağlantılılık duygusunu besleyen uygulamalardandır. Kurumsal firmalarda sıklıkla kullanılan bir uygulama olarak, personelin inovatif fikirlerinin toplanması ve değerlendirilmesi ve bu fikirlerden fikir havuzları oluşturulması, iç müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı anketleri ve çalışanların yöneticilere geri bildirim vermelerine olanak sağlayan uygulamalar çalışanların spiritüel olarak kendilerini daha rahat ifade etmelerini ve daha iyi hissetmelerini sağlayamaktadır. Örneğin Albaraka Türk katılım Bankası'nın uyguladığı Açık İnovasyon Platformu her ay düzenli olarak çalışanların fikirlerini toplar, değerlendirme sürecinden geçirir ve uygulanabilir olanları uygular ve fikir sahiplerini ödüllendirir.

Bireyin işine bağlanmasında ve spiritüelliğini iş ortamında yaşabilmesinde önemli bir diğer nokta ise kişinin yaptığı işin kendi değerleri ile çatışmaması ve değerlerinin sosyal hayata yansımalarını rahatça yaşayabilmeleridir. Örneğin feminist bir avukat, bayan müvekkillerini koruyabildiği boşanma davalarını üstlenmekte daha hevesli olabilmekte bu tarz davalarda daha şevkle çalışmaktadır. Ya da değerleri gereği faiz düzenine karşı olan bir bankacı faizsiz bankacılık alanında çalışırken daha büyük bir motivasyonla çalışmakta, böylece kendi değerlerine hizmet ettiğini düşünmektedir. Ya da inancı gereği başörtü kullanması gerektiğine

inanan genç bir bayan, çalıştığı kurumda buna engel olunmuyorsa kurumuna karşı daha büyük bir hürmet ve bağlılık duyabilmektedir.

Aslında anlam duygusunu besleyen faktörler değerlendirildiğinde, Türkiye’de bireylerin hayat tarzları ve spiritüelliğini kamusal alanda yaşamalarına tam bir özgürlük verildiği konusunda hala soru işaretleri bulunmaktadır. Birçok firmada halen çalışan şu anda meditasyon yapmam gerekiyor, zihnim çok yorgun bir süre kendi iç dünyama çekilmeliyim dediğinde söz konusu talebi bireysel ve çok doğal bir ihtiyaç olarak kabul edilmek yerine işten kaytarmanın bir yöntemi olarak değerlendirilebilecektir. Halbuki spiritüellik kişiden kişiye süreç, tarz ve zamanlama olarak fark edebilen bir ihtiyaçtır. Kimi çalışan için haftada bir cuma namazına gidebilmek spiritüelliğine saygı duyulduğu ve alan açıldığı için yeterli bir gösterge kabul edilebilirken, kimi çalışan için spiritüel ihtiyaç, günün belli saatlerinde kendi iç dünyası ile başbaşa kalmak ve zihnini boşaltmak için hafif bir müzik dinleyip sakinleşmek olabilmektedir. Bu taleplerin karşılanması için spiritüelliğin ne olduğunun ve spiritüel ihtiyaçların neler olabileceğinin doğru anlaşılması, alternative bakış açılarına ve taleplere açık olunması gerekir.

Netice itibari ile, kurumların spiritüellik konusunda karşılaşacakları talepleri ön görebilmeleri her zaman çok kolay olmayabilir. Ancak kolay olmaması bu anlamda adım atılmasına gerek olmaması da demek değildir. Kurumun çalışanlarının demografik ve ideolojik yapılarına hakim olması, çalışanlarının hayat tarzları, aile yapıları ve sosyal ilişkileri konusunda fikir sahibi olması, en azından olmaya çalışması nispeten de olsa onlara iş ortamında spiritüelliğini yaşacakları mekanizmaları yaratmaları için etkili ve anlamlı bir başlangıç olacaktır. Aslında, spiritüelliğe alan açma ile ilgili dokunuşların hepsinin uzun dönemde büyük faydaları olması beklenmektedir. Bu noktada, bireylerin spiritüelliğini besleyecek her dokunuş, aslında kuruma olan aidiyeti ve bağlılığı güçlendirecek, bireyin kurum için fedakarca çalışmasını sağlayacak ve kurum ile ilgili daha uzun planlar içerisinde bulunulmasına katkıda bulunabilecektir. Bu yeni akım, insanların hayatlarında sadelik arayışına, anlam arayışına, kendilerini ifade etme ihtiyaçlarına ve bağlantılılık ihtiyaçlarına çözüm bulacak nitelikte bir bakış açısı kazandırmaktadır (Marques vd., 2007).

Son on yılda görülen söz konusu köklü değişim akademik anlamda da bir çok araştırmacının dikkatini çekmiş, özellikle Kuzey Amerika’da spiritüel liderliğin popüler bir araştırma alanı haline gelmesine vesile olmuştur (Ashmos ve Duchon, 2000; Cavanagh, 1999; Giacalone ve Jurkiewicz, 2003b; Fry, 2003). Türkiye’de bu anlamda araştırma yapan kısıtlı sayıda araştırmacı bulunmakta (Baloğlu ve Karadağ, 2009; Kurtar, 2009; Ayrancı ve Semerciöz, 2011) ve spiritüelliğin iş ortamında yarattığı etkilerin incelenmesi bakir bir araştırma alanı olarak varlığını sürdürmektedir.

KAYNAKÇA

- ASHMOS, & DUCHON (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- AYRANCI, E., & SEMERCİÖZ, 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.
- BALOĞLU, N., & KARADAĞ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.
- BURACK, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, 12(4), 280-292.

- CAMERON, K. S., DUTTON, J. E., & QUINN, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship*, 3, 13.
- CAVANAGH, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186–199.
- 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(1), 107-114.
- CHEN, C. Y., YANG, C. Y., & Lİ, C. I. (2011). Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies¹. *Journal of applied social psychology*, 42(4), 890-938.
- COMA, J. M. (2007). Spiritual practice: a literature review related to spiritual health and health outcomes. *Holistic nursing practice*, 21(5), 224-236.
- DUCHON, D., & PLOWMAN, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
- DUTTON, J. E. (2003). *Energize your workplace*. San Francisco⁷ Jossey-Bass.
- DUTTON, J. E., & HEAPHY, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- DUTTON, J. E., GLYNN, M. A., & SPREİTZER, G. (2008). Positive organizational scholarship. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 693-712.
- EMMONS, R. A. (1999). Religion in the psychology of personality. *Journal of Personality*, 67(6), 873–888.
- FAİRHOLM, G. W. (1997). *Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT: Praeger.
- FAİRHOLM, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193.
- FRY, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- FRY, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, 7–83.
- GIACALONE, R. A., & JURKIEWICZ, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 3-28.
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- HARRINGTON, W. J., PREZIOSI, R. C., & GOODEN, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3), 155-163.
- HILL, P. C., PARGAMENT, K. I., HOOD, R. W., MCCULLOUGH Jr, M. E., SWYERS, J. P., LARSON, D. B., & ZINNBAUER, B. J. (2000). Conceptualizing religion and

spirituality: Points of commonality, points of departure. *Journal for the theory of social behaviour*, 30(1), 51-77.

- HORTON, W. R. (1950). *God* (9th printing). New York: Association Press.
- JACKSON, K. T. (1999). Spirituality as a foundation for freedom and creative imagination in international business ethics. *Journal of Business Ethics*, 19, 61-70.
- KARAKAS, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94(1), 89-106.
- KOŁODINSKY, 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, 465-480.
- KONZ, G. N. P., & RYAN, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 200-210.
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Participant's workbook* (Vol. 47). John Wiley & Sons.
- KURTAR, Ş. (2009). Ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi-Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- LUTHANS, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- MARQUES, J. F. (2007). The reciprocity between spirituality in the workplace and thinking outside the box. *Business Renaissance Quarterly*, 2(3), 93.
- MILLIMAN, J., CZAPLEWSKI, A., & FERGUSON, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- MIRVIS, P. H. (1997). Crossroads—"Soul Work" in Organizations. *Organization Science*, 8(2), 192-206.
- MITROFF, I. I., & DENTON, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83.
- MOXLEY, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MURRAY, RB, ZENTNER, JP. (1989). *Nursing Concepts for Health Promotion*. London: Prentice Hall.
- NECK, C. P., & MILLIMAN, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, 9(6), 9-16.
- OLDHAM, G. R., KULIK, C. T., AMBROSE, M. L., STEPINA, L. P., & BRAND, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 28-47.
- PAWAR, B. S. (2009). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 88(2), 245-261.

- PAWAR, B.S (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 759-777.
- PFEFFER, J. (2003). Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29–45). New York: M. E. Sharp.
- PRATT, M. G., & ASHFORTH, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- REAVE, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- SELIGMAN, M. E., & CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- SERVING, F. M. T., & KURTH, K. (2003). Spiritually renewing ourselves at work. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 447.
- SMITH, H. (1992). *The world's religions*. New York: Peter Smith.
- SMITH, J., & RAYMENT, J. (2009). Developing school strategy: Developing globally fit leaders. *International Journal of Management Education*, 7(3), 27-34.
- SURBONE, A., & BAIDER, L. (2010). The spiritual dimension of cancer care. *Critical reviews in oncology/hematology*, 73(3), 228-235.
- SWEENEY, P. J., & FRY, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 89.
- TILLICH, P. (1952). *The Courage to Be* New Haven. Yale University, 1952. Print.
- TOURISH, D., & TOURISH, N. (2010). Spirituality at work, and its implications for leadership and followership: A post-structuralist perspective. *Leadership*, 6(2), 207-224.
- WAGNER-MARSH, F., & CONLEY, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. *Journal of organizational change management*, 12(4), 292-302.
- WRZESNIEWSKI, A., & DUTTON, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- YILMAZ, M., (2011), Holistik bakımın bir boyutu: Spiritüalizm, doğası ve hemşirelikle ilişkisi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14: 2.
- ZINNBAUER, B. J., PARGAMENT, K. I., COLE, B., RYE, M. S., BUTTER, E. M., BELAVICH, T. G., & KADAR, J. L. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the scientific study of religion*, 549-564.