

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Rasa KATILIENĖ

**DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKA LIETUVOS VERSLO
ORGANIZACIJŲ KULTŪROJE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Kaunas, 2014

UDK 316.46

Ka-585

Mokslo daktaro disertacija rengta 2009 - 2014 metais Vytauto Didžiojo universitete Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedroje.

Mokslinis vadovas: prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialinių mokslų sritis, vadybos ir administravimo kryptis (03S))

ISBN 978-609-467-066-4

TURINYS

IVADAS	12
1. DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE TEORINĖ ANALIZĖ.....	22
1.1. DVASINĖS LYDERYSTĖS ATSIKIRADIMO VERSLO ORGANIZACIJOSE PRIELAIIDOS	22
1.1.1. Dvasingumo samprata verslo organizacijoje.....	22
1.1.2. Dvasinio intelekto aktualizavimas organizacijose.....	33
1.1.3. Dvasinio kapitalo interpretacijos verslo organizacijose	40
1.2. DVASINĖS LYDERYSTĖS TEORIJŲ ANALIZĖ	47
1.2.1. Lyderystės teorijų evoliucija ir dvasinė lyderystė	47
1.2.2. Dvasinės lyderystės fenomeno analizė	53
1.3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR DVASINĖS LYDERYSTĖS SAŠAJOS	61
1.3.1. Organizacijos kultūros samprata	61
1.3.2. Organizacijos kultūros ir dvasinės lyderystės sąsajos.....	69
1.3.3. Į dvasingumą orientuotos organizacijos bruožai	74
2. DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE TYRIMAS	80
2.1. TYRIMO METODOLOGIJA	80
2.1.1. Tyrimo filosofinės nuostatos ir strategija	80
2.1.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra	82
2.1.3. Tyrimo metodai	84
2.1.4. Tyrimo imtis	95
2.1.5. Tyrimo etika	98
2.2. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	101
2.2.1. Žvalgybinio tyrimo duomenų analizė.....	101
2.2.2. Vadovų dvasingumo lygmenys tyrimo rezultatai.....	107
2.2.3. Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių tyrimo duomenų analizė ir rezultatų formulavimas	112
3. DVASINĖS LYDERYSTĖS ELEMENTŲ RAIŠKA Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTŲ VERLSO ORGANIZACIJŲ KULTŪROS ASPEKTAIS	132
3.1. DVASINIO INTELEKTO YPATYBĖS LIETUVOS VIDUTINIO DYDŽIO VERSLO ĮMONĖSE.....	132
3.2. VADOVŲ DVASINGUMO LYGMENYS LIETUVOS VIDUTINIO DYDŽIO VERSLO ĮMONĖSE.....	133
3.3. Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTŲ LIETUVOS VIDUTINIO DYDŽIO VERSLO ORGANIZACIJŲ KULTŪROS POŽYMIAI	136
3.4. Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTŲ ORGANIZACIJŲ KULTŪROS POŽYMIAI DVASINĖS LYDERYSTĖS SIMBIOTINIAME MODELyje	138
3.4.1. Lyderio asmenybės atributai į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje.....	140
3.4.2. Lyderio idėjos ir vertybės į dvasingumą orientuotos organizacijų kultūroje	143

3.4.3. Lyderio ir sekėjų sąveikos atributai į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūroje.	146
3.4.4. Rezultato atributai į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje	149
IŠVADOS	153
TOLIMESNIŲ TYRIMŲ GAIRĖS IR REKOMENDACIJOS	156
LITERATŪRA	157
PRIEDAI	165

LENTELIŲ SĄRAŠAS

LENTELĖ 1 SENOS IR NAUJOS VERSLO PARADIGMŲ Palyginimas	24
LENTELĖ 2 Santykiniai dvasingumo elementai	28
LENTELĖ 3 Dvasinio intelekto (SQ) sampratos	35
LENTELĖ 4 Bendros kompleksinių prisitaikančių sistemų ir dvasinės išminties dimensijos	38
LENTELĖ 5 Dabartinio kapitalizmo ir dvasinio kapitalo palyginimas	40
LENTELĖ 6 Dvasinio kapitalo sampratos ir apibūdinimai	41
LENTELĖ 7 Kapitalo ir intelekto rūšių sugretinimas	43
LENTELĖ 8 Kapitalo formos ir vadovavimo/lyderystės stilių sugretinimas	45
LENTELĖ 9 Dvasinės lyderystės savybės	52
LENTELĖ 10 Visapusiško žmogaus struktūra	55
LENTELĖ 11 Pramonės amžiaus ir žinių amžiaus modelių palyginimas	56
LENTELĖ 12. Organizacijos kultūros sampratos	64
LENTELĖ 13. Organizacijos kultūros tipologija	67
LENTELĖ 14. Kaip dvasinės išminties procesai veikia elgsenos motyvus	71
LENTELĖ 15. Dvasingumo darbo vietoje raiškos aplinkybės organizacijoje	72
LENTELĖ 16. Teoriniai į dvasingumą orientuotos organizacijos bruožai organizacijos kultūros požymių raiškos aspektais	78
LENTELĖ 17. Pagrindinių kokybinių paradigmių ir susijusių metodų palyginimas	81
LENTELĖ 18. Darbe taikomi tyrimo metodai	85
LENTELĖ 19. Dvasinio intelekto raiškos ypatybių klausimyno patikimumo rodikliai	87
LENTELĖ 20. Dvasingumo matavimo instrumentai	89
LENTELĖ 21. Dvasingumo aspektų (subskalių) patikimumo rodikliai	91
LENTELĖ 22. Trys požūriai į organizacijų kultūras (pagal Sackmann, 1990)	91
LENTELĖ 23. Tiriamosios imties charakteristika	95
LENTELĖ 24. Tiriamosios imties charakteristika	97
LENTELĖ 25. Kokybinio tyrimo dalyvių charakteristika ir skaičiai	98
LENTELĖ 26. Organizacijos kultūros ypatybių įverčių vidurkiai	105
LENTELĖ 27. Dvasingumo, asmeninio, viršasmėninio, tarpasmėninio dvasingumo aspektų bei ideopraktikos kintamųjų normalumo testų rezultatai	107
LENTELĖ 28. Vadovų vyrų ir moterų dvasingumo, ideopraktikos bei dvasingumo aspektų palyginimas	108
LENTELĖ 29. Jaunesnių ir vyresnių vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas	108
LENTELĖ 30. Turinčių mažesnę bei didesnę vadovaujamo darbo stažą vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas	109
LENTELĖ 31. Turinčių mažesnę bei didesnę darbo stažą įmonėje vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas	109
LENTELĖ 32. Nestandartizuoti regresijos koeficientai (angl. Regression Weights: (Group Number 1 - Default Model))	110
LENTELĖ 33. Standartizuoti regresijos koeficientai (angl. Standardized Regression Weights: (Group Number 1 - Default Model))	110

LENTELĖ 34. ASMENINIO DVASINGUMO, VIRŠASMENINIO DVASINGUMO, TARPASMENINIO DVASINGUMO BEI IDEOPRAKTIKOS KORELIACIJOS	111
LENTELĖ 35. DVASINGUMO ASPEKTŲ STATISTINIŲ RODIKLIŲ VERTINIMO PASISKIRSTYMAS TARP LIETUVOS VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONIŲ VADOVŲ.....	111
LENTELĖ 36. „7R“ VADOVO INTERVIU TEKSTO STRUKTŪRINĖS DUOMENTŲ ANALIZĖS PAVYZDYS	113
LENTELĖ 37. „LYDERIO VEIKLOS ĮPRASMINIMAS“ Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	114
LENTELĖ 38. „LYDERIO IR SEKĖJŲ SĄVEIKA“ Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOJE ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	121
LENTELĖ 39. „TEISINGUMAS“ Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOJE ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	125
LENTELĖ 40. „DARBUOTOJŲ VEIKLOS ĮGALINIMAS“ Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	127
LENTELĖ 41. TEMŲ IR POTEMIŲ STRUKTŪRA	131
LENTELĖ 42. JAV IR LIETUVOJE ATLIKTO TYRIMO DVASINGUMO SKALĖS ĮVERČIŲ PALYGINIMAS.....	135
LENTELĖ 43. Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS POŽYMIAI	137
LENTELĖ 44. Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS OK POŽYMIAI DL ELEMENTŲ KONTEKSTE.....	139
LENTELĖ 45. KOKYBINIAME TYRIME DALYVAVUSIŲ VADOVŲ DVASINGUMO SKALĖS ĮVERČIŲ PALYGINIMAS.....	141
LENTELĖ 50. Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTŲ LIETUVOS VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONIŲ VADOVŲ IDEOPRAKTIKOS ASPEKTO VERTINIMO RODIKLIAI	152

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

PAV. 1. DISERTACINIO DARBO LOGINĖ SCHEMA	18
PAV. 2. VADOVO ASMENYBĖS DVASINGUMO LYGIAI	28
PAV. 3. ŽMOGAUS INTELEKTŲ TIPAI	34
PAV. 4. 21 DVASINIO INTELEKTO ĮGŪDŽIAI	39
PAV. 5. KETURI KAPITALAI IR VEIKLOS REZULTATAI	43
PAV. 6. LYDERYSTĖS TEORIJŲ EVOLIUCIJOS ILIUSTRACIJA	48
PAV. 7. PRIEŽASTINIS DVASINĖS LYDERYSTĖS MODELIS	50
PAV. 8. G. W. FAIRHOLM DVASINĖS LYDERYSTĖS MODELIS	51
PAV. 9. ORGANIZACINĖS VERTYBĖS DVASINĖS LYDERYSTĖS KONTEKSTE	54
PAV. 10. SIMBIOTINIS LYDERYSTĖS MODELIS	58
PAV. 11. SIMBIOTINIS DVASINĖS LYDERYSTĖS MODELIS	59
PAV. 12. POŽIŪRIŲ Į ORGANIZACIJOS KULTŪROS PRIGIMTĮ ĮVAIROVĖ	62
PAV. 13. ORGANIZACIJOS KULTŪROS „LEDKALNIS“	64
PAV. 14. ORGANIZACINIO POKYČIO DINAMIKA: GRĮŽTAMOJO RYŠIO KILPA	70
PAV. 15. RYŠYS TARP INDIVIDŲ NUOSTATŲ IR ĮMONĖS REZULTATŲ	70
PAV. 16. EMPIRINIO TYRIMO STRUKTŪRA	83
PAV. 17 Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS POŽYMIŲ TYRIMO LOGIKA PAGAL E. SHEIN (1995) KULTŪROS MODELIO LYGIUS	92
PAV. 18 ORGANIZACIJOS KULTŪROS VEIKSNIŲ ĮVĖRČIŲ VIDURKIAI	102
PAV. 19 TEORINIS IDEOPRAKTIKOS IR DVASINGUMO ASPEKTŲ SĄSAJŲ MODELIS	110
PAV. 20 Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS POŽYMIŲ NAGRINĖJIMO LOGIKA	136
PAV. 21 DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS STRUKTŪRA LIETUVOS VIDUTINIO DYDŽIO VERSLO ORGANIZACIJŲ KULTŪROJE	138
PAV. 22 LYDERIO ASMENYBĖS RAIŠKA Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	140
PAV. 23 LYDERIO IDĖJŲ IR VERTYBIŲ RAIŠKA Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	144
PAV. 24 LYDERIO IR SEKĖJŲ SĄVEIKOS RAIŠKA Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	146
PAV. 25 ĮMONĖS REZULTATŲ RAIŠKA Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE	149

DARBE VARTOJAMŲ SAŲOKŲ SAŲADAS

Atsiskleidimas (angl. *discovery of self*) – tai santykinis asmeninio dvasingumo elementas, apibrėžiamas kaip santykinų elgesio formų, naudojamų ieškant asmeninio, ašinio gyvenimo principo, aranžuotė (Rojas, 2005).

Bendruomeniška veikla (angl. *movement mode*) – tai santykinis tarpasmeninio dvasingumo elementas, vertinantis judėjimo santykių daromą įtaką subjekto asmenybei (suvokimas, dalyvavimas) ir reiškiantis pripažinimą, kad kontekstinės verslo organizacijų apibrėžtos ideologijos yra veikiamos (ir veikia) ideologijų, propaguojamų plačiuose socialiniuose, politiniuose ar religiniuose judėjimuose (Rojas, 2005).

Grupinė veikla (angl. *group mode*) – tai santykinis tarpasmeninio dvasingumo elementas, vertinantis santykių su mažomis grupėmis įtaką subjekto asmenybei ir apibrėžiamas kaip tarpasmeninė aplinka su ideologiniu kontekstu, apibūdinama organizacijos, kurioje santykinė (tarpasmeninė) veikla skatina ne tik profesinį augimą (Rojas, 2005).

Dvasingumas (angl. *spirituality*) – įgimtas ir visapusiškas žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimas.

Dvasingumas darbinėje veikloje – tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą ir kurį šis prasmingas darbas, savo ruožtu, ugdo (Ashmos, Duchon, 2000).

Dvasinė lyderystė (angl. *spiritual leadership*) – tai lyderystė, apimanti motyvaciją ir darbuotojų įkvėpimą per viziją ir organizacijos kultūrą, pagrįstą altruistinėmis vertybėmis, kuri suteikia aukštą motyvaciją darbuotojams bei skatina augti produktyvią darbo jėgą.

Dvasinis intelektas (angl. *spiritual intelligence*) – unikalus žmogaus gebėjimas rinktis ir vadovautis gilesnėmis prasmėmis.

Dvasinė išmintis (angl. *spiritual intelligence*) – dvasinio intelekto sinonimas (žr. *dvasinis intelektas*).

Dvasinis kapitalas (angl. *spiritual capital*) – tai dvasinės ir religinės patirties, įsitikinimų, ryšių ir institucijų, darančių reikšmingą poveikį individams, bendruomenėms ir visuomenėms, visuma.

Dvasingas lyderis – tai asmuo, turintis ne tik vadovavimui reikalingų įgūdžių, žinių ir kompetencijos, bet ir dvasinį intelektą (SQ), vedantis organizaciją į dvasingą kultūrą, kuri pripažįsta, jog žmonės turi protą, jausmus, dvasią, savo darbe ieško prasmės bei tikslo, trokšta būti bendruomenės dalimi.

Dvasingumo ideopraktika (angl. *ideopraxis*) – sąmoningos lyderio pastangos susieti ideologiją ir praktiką arba mokėjimas integruoti dvasinę pasaulėžiūrą į kasdienes veiklas ilgalaikėje perspektyvoje (Rojas, 2005).

Gebėjimas apsispręsti (angl. *self determination*) – tai santykinis asmeninio dvasingumo elementas, vertinantis valios stiprumą (įsitikinimus, entuziazmą, kryptingumą) (Rojas, 2005).

Lyderis – tai žmogus, kuris, remdamasis savo patirtimi ir pasaulėžiūra, randa ir suteikia veiksmui funkcionaliai teisingą sprendimą socialinio geštalto (kurio dalis pats yra) atžvilgiu ir už tai gauna moralinį atlygį, savą dvasinę raišką. Jis realizuojasi ir kaip asmenybė vystydamasis pasiekia žymiai daugiau (Kvedaravičius, 2005).

Lyderystė (angl. *leadership*) – įtakojimo procesas, kurio metu asmuo neprievartiniu būdu paskatina kitus grupės narius siekti nustatytų grupės ar organizacijos tikslų (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998).

Organizacijos kultūra tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną (Zakarevičius, 2003).

Organizacinė kultūra (vadybos kultūra) – tai personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus nagrinėjanti kultūra (Zakarevičius, 2003).

Organizacinė veikla (angl. *organizational mode*) – tai santykinis tarpasmeninio dvasingumo elementas, kuris apibrėžiamas kaip svarbiausia aplinka ideologinei patirčiai, suteikianti kontekstą kasdienėms santykinėms patirtims ir vertinantis organizacinių santykių įtaką subjekto asmenybei (Rojas, 2005).

Partnerystė (angl. *partnership*) – tai santykinis tarpasmeninio dvasingumo elementas, vertinantis kiek partnerystė sustiprina subjekto asmenybę ir apibrėžiamas kaip elgsenys, kuriam būdingas asmeninis gebėjimas abipusiai brandinti vidinį augimą bei vystymąsi

per ideopraktiką. Šiuo sąmoningu, abipusiu sąmoningumu siekiama kontekstinė prasmė, skatinanti profesinį, psichologinį, socialinį ir dvasinį augimą, apribotą darbo aplinkos (Rojas, 2005).

Savęs praturtinimas (angl. *enrichment of self*) – tai santykinis asmeninio dvasingumo elementas, apibrėžiamas kaip elgesio formų, naudojamų siekiant išminties, aranžuotė (Rojas, 2005).

Savikontrolė (angl. *self control*) – tai santykinis asmeninio dvasingumo elementas, laikomas veiksmu, rodančiu dvasinę stiprybę ir vertinantis subjekto gebėjimą susidoroti su įvykiais, kurių jis negali kontroliuoti. (Rojas, 2005).

Savirealizacija (angl. *fulfillment of self*) – santykinis asmeninio dvasingumo elementas, vertinantis subjekto savirealizacijos laipsnį (potencialą, galimybes, talentą) ir paremtas prielaida, jog žmonės turi įgimtą poreikį išnaudoti visus savo gebėjimus, talentus ir potencialą bei siejasi su dvasingumu (Rojas, 2005).

Transakcinis dvasingumo elementas (angl. *transactional mode*) – tai santykinis viršasmeninio dvasingumo elementas, nustatantis ar ryšys su dvasingumu pirmiausiai yra transakcinis. Šio elemento apibūdinimas yra siejamas su transakciniu vadovavimo modeliu (Rojas, 2005).

Transfigūracinis dvasingumo elementas (angl. *transfigurational mode*) – tai santykinis viršasmeninio dvasingumo elementas, kuris apibrėžiamas kaip elgesio normos, kuriomis siekiama integruoti socialinį-organizacinį, asmeninį ir ontologinį aspektus kaip ideopraktiką. Šis elementas nustato, ar ryšys su dvasingumu pirmiausiai yra transfigūracinis (vaikiškas požiūris, baimės, privačios ir viešos gyvenimo sritys) (Rojas, 2005).

Transformacinis dvasingumo elementas (angl. *transformational mode*) – tai santykinis viršasmeninio dvasingumo elementas, nustatantis, ar ryšys su dvasiniu buvimu pirmiausiai yra transformacinis. Šio elemento apibūdinimas yra siejamas su transformaciniu vadovavimo modeliu (Rojas, 2005).

„*Vidinis vaikas*“ – tai elgesys, kylantis iš brandaus dvasinio troškimo pasiekti pilnatvę, pasitenkinimą ir tikrąjį „aš“ (Whitfield, 1986).

TRUMPINIAI

Disertaciniame darbe yra tokie trumpiniai:

angl. – angliškas vertimas

DOK – į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūra

EQ – emocinis intelektas

Į DOVOK – į dvasingumą orientuotą verslo organizacijos kultūrą

IQ – protinis intelektas

lent. – lentelė

OK – organizacijos kultūra

pav. – paveikslas

psl. - puslapis

PQ – fizinis intelektas

SQ – dvasinis intelektas/dvasinė išmintis

vok. – vokiškas vertimas

žr. – žiūrėti

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Dabartinio laikmečio pokyčių mastai ir tempai kelia naujus iššūkius žmonių, kaip organizacijos išteklių, valdymui, ypatingą dėmesį skiriant efektyviai lyderystei. Ji neretai laikoma kritiniu organizacijos sėkmę ar nesėkmę lemiančiu veiksmu, todėl lyderystės fenomenai skiriamas vis didesnis dėmesys moksliniuose tyrimuose ir diskusijose. Akivaizdu, kad ankstesnėse lyderystės teorijose buvo labiau susitelkiama į skirtingus žmonių bendravimo organizacijoje fizinių, protinių ir emocinių dimensijų laipsnius, ignoruojant dvasingumą, kaip į atskirą žmogaus išteklių tipą. Dvasingumas dažnai buvo tapatinamas su teologiniu supratimu ar religija. Tačiau prasmės paieškos poreikis išprovokuoja dvasingumo atsiradimą darbinėje veikloje - pripažinimą, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą ir kurį šis prasmingas darbas, savo ruožtu, ugdo (Ashmos, Duchon, 2000). Iš dvasinių žmonių išteklių yra sukaupiamas dvasinis kapitalas, kuris atspindi organizacijos tikėjimą, egzistavimo prasmę, siekius ir atsakomybę.

Taigi daugėjant organizaciją veikiančių kintamųjų, svarbu nuspėti, kaip organizacija transformuosis jų veikiamą. Lyderio dvasingumas yra vienas iš organizacijos kultūros bruožus lemiančių kintamųjų. Pasak E. Schein (2004), bene išsamiausiai nagrinėjusiu organizacijos kultūros ir lyderystės sąveiką, vadovai daro didelę įtaką organizacijos individų suvokimui ir elgesiui per vertybes, požiūrius ir prielaidas. Tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, vadovų įtaka suformuoja individų kultūrą bei mąstymą (Schein, 2004). Taigi žinant organizacijos kultūros bruožus, formuojančius veiklos motyvus, galima atskleisti darbuotojų elgsenos modelius, kurie buvo ir išlieka aktualūs organizacijų vadybos moksle ir praktikoje, ieškant efektyvesnių priemonių, skatinančių darbuotojus siekti įmonės tikslų. Pasak D. Zohar (2006) verslo organizacijose verta vis labiau siekti įtvirtinti kultūros bruožus, kurie galėtų pakeisti dabartinius dominuojančius darbuotojų motyvus veikti, tokius kaip pvz. baimė, godumas, pyktis ir savęs įtvirtinimas į pozityvesnius, tokius kaip pvz.: tyrinėjimas ir mokymasis, bendradarbiavimas, vidinė stiprybė ir meistriškumas. Įrodyta, kad pozityvieji darbuotojo veiklos motyvai yra susiję su žmogaus dvasingumu, kurie, leidžia atsisakyti senų veiklos modelių ir senų mąstymo būdų bei judėti aukštesnės darbuotojų motyvacijos link (Zohar, Marshall, 2006). Taigi dvasingumo integravimas į organizacijos kultūrą yra nauja ir aktuali šių dienų paradigma, radikaliai keičianti tradicinį mąstymą apie verslo filosofinius pamatus ir praktiką.

Problemos ištyrimo lygis. Mokslinių darbų ir tyrimų apžvalga rodo, kad didžiausias dėmesys užsienio šalių mokslininkų darbuose skiriamas identifikuoti ir išanalizuoti pagrindines šiuolaikinės lyderystės kryptis, tokias kaip: transformacinė (Bass, Avolio, 1985;

Burns, 1978; Bennis, Nanus, 1985; Kouzes, Posner, 1992 ir kt.), dvasinė, autentiška (Fairholm, 1997; 1996; Fry, 2003, Zohar, Marschall, 2003 ir kt.) lyderystė, kaip tarnystė (Greenleaf, 1998; Spears 1994, 1995, 1998 ir kt.) ir kitos (B. M. Bass (1985); H. A. Gardner, (2000); DePree (1989), W. Bennis, (1969, 1985), J. O. Sanders (1994), S. R. Covey (2007), P. G. Northouse (2009), M. F. R. Kets de Vries (2007), B. George, P. Sims (2008), P.F. Drucker (1967, 2004), M. B. Bass, B. J. Avolio (1985); J. M. Kouzes ir B. Z. Pozner (1999, 2012)). Kartu verta atkreipti dėmesį, kad šioms šiuolaikinės lyderystės teorijoms, dar vis trūksta tradicinio empirinio pagrindimo, būdingo ankstesnėms lyderystės teorijoms, taigi, dvasinės lyderystės teorija plačiai atverta išsamiems moksliniams tyrimams.

Lietuvoje lyderystės teorinius ir praktinius aspektus tiria grupė mokslininkų, pvz.: lyderių sampratai organizacijų vystymosi vadyboje savo darbuose skiria dėmesio J. Kvedaravičius (2005); lyderystei – V. Šilingienė, lyderystei ir vadovavimui organizacijos kultūros kontekste – L. Šimanskienė (2002, 2008), lyderių galiai, dvasinei lyderystei – V. Barvydienė (2009); sisteminiam mąstymui lyderystėje – A. Skardžiauskienė (2008); vadybos ir religijos sąsajoms – J. Kvedaravičius, J. Krančiukaitė (2006); lyderystės ir elito koreliacijai – K. Masiulis, T. Sudnickas (2007). Taip pat galima pastebėti, kad išskyrus lyderio ir sekėjų sąveikos teorinius ir empirinius tyrimus, dvasinės lyderystės raiška verslo organizacijose tyrinėta menkai.

Siekiant atskleisti dvasingumo sampratą verslo organizacijų kontekste, susiduriama su dvasingumo apibrėžimo bei tyrimo instrumento pasirinkimo problema. I. I. Mitroff, E. A. Denton (1999), D. P. Ashmos, D. Duchon (2000), J. Milliman, J. Ferguson (2008), R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz (2003) bei L. W. Fry (2005) ir kt. – tai dvasingumo apibrėžimo bei jo įtakos nustatymo organizaciniame darbe autoriai, bet daugelis (pvz. Benefiel, 2005; Fry, 2003; Giacalone ir Jurkiewicz, 2003; Mitroff ir Denton, 1999; Vaill, 2000) jų tik iki tam tikro lygio atkreipia dėmesį į vadovų vaidmenį skatinant dvasingumą savo organizacijose. Pvz. E. Dent, M. Higgins ir D. Wharf (2005) apžvelgia tyrimą apie ekstensyvias perspektyvas, apibrėžimus ir teorijas, jungiančias dvasingumą darbo vietoje su vadovavimu asmeniniame ir organizaciniame lygiuose. Pagrindinės jų idėjos: dvasingumas darbo vietoje gali būti susietas su individualiu tobulėjimu; dvasingumas sukuria apčiuopiamą pridėtinę vertę organizacijoje. L. Reave (2005), apžvelgdamas daugiau nei šimtą tyrimų, parodė stiprią priklausomybę tarp dvasinių vertybių ir patirties bei efektyvaus vadovavimo iš sekėjo, grupės ir vadovo perspektyvos. Vis daugėja mokslininkų ir empirinių tyrimų, bandančių įrodyti, kad dvasingumas yra būtinas organizacijose dėl etinio elgesio, darbo pasitenkinimo bei darbuotojų atsidavimo, taip pat dėl produktyvumo ir konkurencinio pranašumo.

Dvasingumo judėjimo organizacijose kritikai dėmesį sutelkia į dvasinių vertybių darbuotojams primetimo teisėtumo klausimą bei ryšio tarp dvasingumo ir ekonominio pelningumo klausimus. Pasak S. P. Robbins (2003), jei dvasingumas neapibrėžiamas kaip religijos ir Dievo perkėlimas į darbo vietą, tuomet dvasingumas padeda rasti darbuotojams savo darbinio gyvenimo prasmę bei tikslą ir darbo vietą panaudoti kaip bendruomenės kūrimo šaltinį. Negausūs faktai leidžia daryti prielaidas, jog dvasingumas ir pelnas gali derėti.

Lietuvos mokslininkai dvasingumą sieja ne su lyderyste ar vadovavimu, o su tokiais socialinės aplinkos reiškiniais, kaip religija, menas ar, pavyzdžiui, ugdymas. Lietuvoje dvasingumo, be teologijos mokslo krypties tyrimų, raiškos ir sklaidos vertinimai bene išsamiausiai pristatyti kolektyvinėje monografijoje „Dvasingumas žmogaus pasaulyje“ (Kievišas, Kondratienė ir kt., 2009). Lietuvos vadybos mokslo publikacijose analizuoti tokie su dvasingumo tema susiję klausimai: dvasingumo ir etikos reikšmė darnaus vystymosi - žmonijos išsigelbėjimo filosofijoje (Čiegis, Petkevičiūtė, Gavenauskas, Pekarskas, Raškauskienė, 2006), religija ir dvasingumas versle (Krančiukaitė, 2007), dvasinis intelektas (Barvydienė, Katilienė, 2009), lyderio vystymas naudojant dvasinį kapitalą (Ražauskas, 2009), dvasingumo trajektorijos Lietuvos organizacijos kultūroje (Vveinhardt, 2010) ir kt.

Taigi, apžvelgus mokslinę literatūrą, galima identifikuoti tris plačiausiai nagrinėjamus dvasingumo išraiškos verslo organizacijose aspektus: lyderio/vadovo asmenybės dvasingumas (Rojas, 2005, Fry, 2003, Fairholm, 2001, DePree, 1989; Pfeffer, 2003 ir kt.), dvasinis intelektas (Wigglesworth, 2012; Zohar, Marshall, 2006; Buzan, 2001; Levin, 2001; Wolman, 2001; Pava, Primeaux, 2003; Howell, 2005 ir kt.) ir dvasinis kapitalas (Zohar, Marshall, 2006; Chu, 2007; Liu, 2007-2010; Miller, 2006, Eldred, 2005 ir kt.). Dvasingumas organizacijose taip pat siejamas su dvasine lyderyste - R. S. Moxley (1999), G. W. Fairholm (1997, 1998, 2001), J. M. Kouzes, B. Z. Posner (1988, 1993, 2003), J. Ferguson (2000), L. W. Fry (2003, 2004) bei J. O. Sanders (1994), taip pat L. G. Bolman, T. E. Deal, (1995), R. K. Greenleaf, (1977), J. Jaworski (1996) teigia, kad lyderystė, paremta dvasingumu, formuoja tvirtą atramą į dvasingumą orientuotai organizacijai.

Mokslinės literatūros apie organizacijos kultūrą analize pastebėta didelė gausa užsienio ir Lietuvos tyrėjų: R. Shuler (1992), D. Denison (1990), J. Martin (1992), R. Mathis, J. Jackson (1994), J. G. Hunt, R. N. Osborn (1995), R. Hagberg, J. Heifetz (1998), M. Harris (1998), G. Allport (1998), L. Šimanskienė (2008); V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998), P. Jucevičienė (1996), S. Staniulienė (2010), J. Jagminas, I. Pikturnaitė (2009); R. Česnyienė (2005); B. Melnikas (2002) ir kt. Apibendrinus organizacijos kultūros tyrėjų nuomones pastebima, kad naudojami skirtingi organizacijos kultūros apibrėžimai, ypatingas dėmesys skiriamas organizacijos kultūros sąsajoms su organizacijos pokyčiais. Tačiau dvasinės

lyderystės vaidmuo organizacijų kultūroje šiuose darbuose netiriamas ir nenagrinėjamas. Tuo tarpu, pasak G. W. Fairolm (1997, 1998, 2001), dvasinė lyderystė leidžia sukurti organizacijose kultūrą, palaikančią nuolatinį jos progresą bei tobulėjimą. Tad dvasinės lyderystės raiškos tyrimai organizacijos kultūroje yra būtini, siekiant nustatyti, kokią kultūrą formuoja dvasingas lyderis/vadovas.

Taigi dvasinė lyderystė organizacijose yra naujas reiškinys, turintis aktualią teorinę ir praktinę reikšmę. Empirinių tyrimų stoka bei dvasingumo poreikis verslo organizacijose skatina ieškoti naujų dvasinės lyderystės raiškos aspektų, o stiprėjanti verslo organizacijų konkurencija – ieškoti naujų vadybinių įrankių, galinčių pamatuoti ir valdyti dvasingumo raišką organizacijose.

Nors aukščiausias dvasinės lyderystės užduočių ir procesų tikslas yra sukurti ir valdyti nuolat tobulėjančią, besimokančią organizaciją bei išlaisvinti geriausias žmonių savybes ir padėti jiems išvystyti vidinę harmoniją lyderių, jų sekėjų ir kitų suinteresuotų subjektų naudai, tačiau kokią organizacijos kultūrą formuoja dvasingas vadovas/lyderis, veikiantis darbuotojų vidinę motyvaciją, kokias sąlygas dvasinė lyderystė sukuria individams integruotis į organizacijas, kuriose jie dirba, lieka neaiškūs.

Tyrimo mokslinė problema – kaip pasireiškia dvasinė lyderystė verslo organizacijų kultūroje.

Tyrimo objektas – dvasinė lyderystė organizacijų kultūros kontekste.

Tyrimo tikslas – ištirti kokius organizacijos kultūros požymius lemia dvasinė lyderystė.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teorinių šaltinių ir mokslinių tyrimų analizės pagrindu atskleisti dvasinės lyderystės raiškos prielaidas verslo organizacijose.
2. Palyginant dvasinės lyderystės teorijas, išryškinti dvasinės lyderystės raiškos organizacijos kultūroje vertę.
3. Teoriškai pagrįsti ryšį tarp dvasinės lyderystės ir organizacijos kultūros, išskiriant į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros bruožus.
4. Nustatyti dvasinio intelekto ypatybių Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose raišką.
5. Įvertinti Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų aukščiausio lygio vadovų dvasingumo lygmenį.
6. Identifikuoti dvasingų lyderių/vadovų vadovaujamų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūros požymius.

7. Apibūdinti dvasinės lyderystės raišką Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje.

Metodologinės disertacinio tyrimo nuostatos. Darbe pasirinktas mišrus tyrimo dizainas – kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų derinimas (Klenke, 2003), leidžiantis daryti stipresnes išvadas dėl patirčių, įgytų kiekybiniu būdu per standartinius klausimynus ir kokybiniu būdu per atvirus klausimus (Tashakkori, Teddlie, 2003). Šis metodotas suteikia galimybę atskleisti skirtingus to paties reiškinių bruožus, detalizuojant ir praplečiant tyrimo rezultatus. Pasirinkta fenomenologinės hermeneutikos (Lindseth, Norberg, 2004) koncepcija. Ji apima fenomenologijos, kaip aprašomosios metodologijos, fenomenams ištirti ir aprašyti taip, kaip jie pasireiškia išgyventame pasaulyje, siekiant surasti ir atskleisti tų reiškinių reikšmę, ir hermeneutikos (Ricoeur, 2000), įgalinančios suvokti interviu tekstą ir tai sieti su tuo, kas jame yra sakoma bei kokią prasmę šis tekstas savyje turi, tradicijomis.

Disertacijoje taikyti tyrimo metodai: Disertaciniame darbe tiriant problemą teoriniame lygmenyje taikyti mokslinių literatūros šaltinių turinio, palyginamoji analizė ir sintezė.

Empiriniam tyrimui darbe pasirinktas mišrus tyrimo dizainas – kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų derinimas (Klenke, 2003), leidžiantis daryti pagrįstas išvadas dėl patirčių, įgytų kiekybiniu būdu per standartinius klausimynus ir kokybiniu būdu per atvirus klausimus (Tashakkori, Teddlie, 2003). Šis metodas suteikia galimybę atskleisti skirtingus to paties reiškinių bruožus, detalizuojant ir praplečiant tyrimo rezultatus. Mišraus dizaino tyrimo metodas pasirinktas kaip priemonė aiškesniam vaizdui apie tiriamus reiškinius susidaryti.

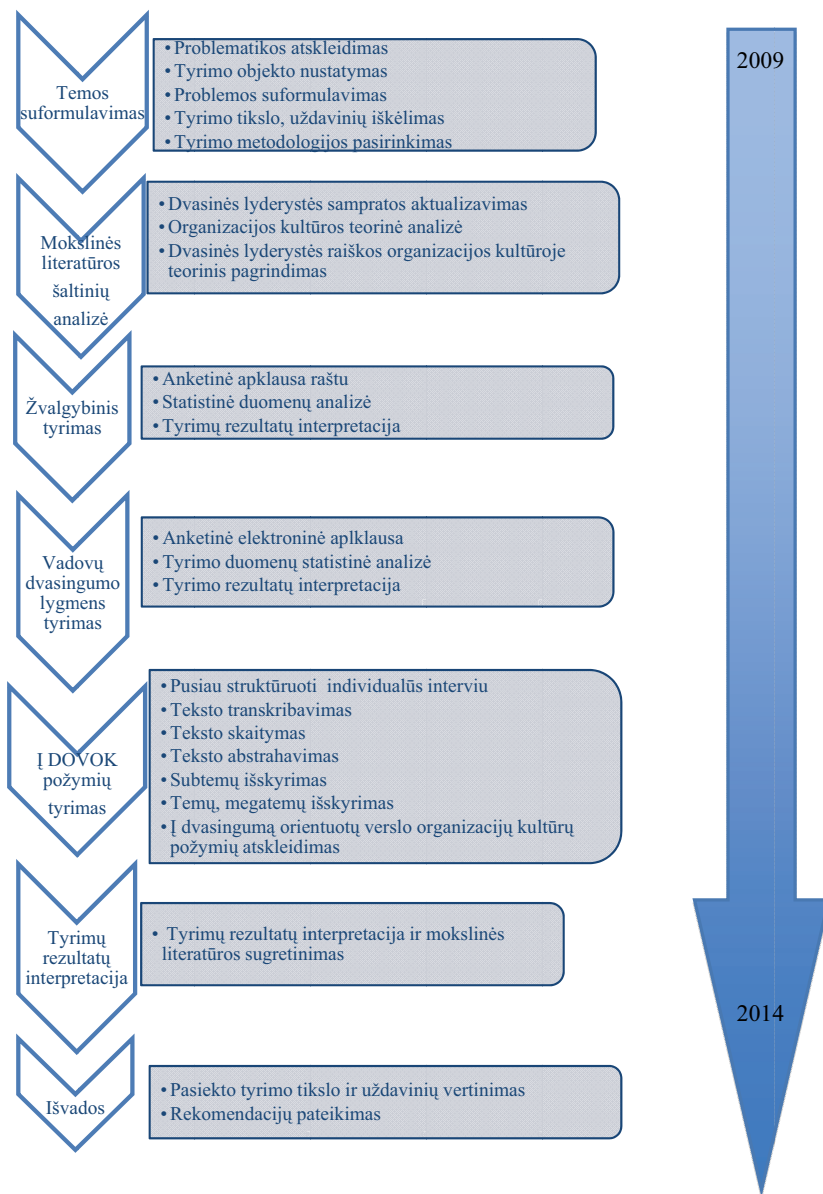
Kokybiniam tyrimui pasirinkta fenomenologinės hermeneutikos (Lindseth, Norberg, 2004) koncepcija. Ji apima fenomenologijos, kaip aprašomosios metodologijos, fenomenams ištirti ir aprašyti taip, kaip jie pasireiškia išgyventame pasaulyje, siekiant surasti ir atskleisti tų reiškinių reikšmę, ir hermeneutikos (Ricoeur, 2000), įgalinančios suvokti interviu tekstą, susieti jį su tuo, kas jame yra sakoma bei kokią prasmę šis tekstas savyje turi, tradicijomis.

Duomenų rinkimui naudota anketinė apklausa raštu, anketinė elektroninė apklausa, pusiau struktūruoti individualūs interviu. Duomenų analizei naudota aprašomoji statistika, struktūrinio lygčių modeliavimo kelio analizė, fenomenologinė hermeneutika. Duomenų apdorojimui taikyti neparametriniai statistiniai kriterijai: Cronbacho alfa koeficientas, Spirmeno koreliacijos koeficientas, Mann-Whitney dviejų nepriklausomų imčių palyginimo kriterijus, Shapiro-Wilk kriterijus.

Reikšminiai žodžiai: dvasingumas, dvasinė lyderystė, organizacijos kultūra, vadovavimas.

Disertacinio darbo struktūra. Disertacinį darbą sudaro darbe vartojamų sąvokų sąvadas, paveikslai, lentelės, trumpiniai, įvadas, trys disertacinio darbo dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis 156 puslapiai (be priedų), pateikta 25 paveikslai, 50 lentelių, 27 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 181 literatūros šaltinis.

Disertacinis darbas buvo rengiamas, remiantis planu, kuriuo remiantis atlikti teorinis ir empirinis tyrimai (žr. pav 1). Darbas pradėtas 2009 metais ir baigtas 2014 metais.



Pav. 1. *Disertacinio darbo loginė schema*

Mokslinio tyrimo rezultatų disertacijos tema sklaida. *Mokslo straipsniai periodiniuose ir tęstiniuose mokslo leidiniuose, registruotose tarptautinėse mokslinės informacijos duomenų bazėse arba vienkartinuose leidiniuose:*

1. Bakanauskienė, I., Katilienė, R., 2013. The Expression of High Spiritual Intelligence Culture in Lithuanian Medium-Sized Businesses// ORGANIZACIJŲ VADYBA: sisteminiai tyrimai Nr.67, psl. 7-21. VDU, Kaunas.

2. Katilienė, R., Bakanauskienė, I., 2012. Expression of Spiritual Leadership in Lithuanian Businesses// ORGANIZACIJŲ VADYBA: sisteminiai tyrimai Nr.64, psl. 53-67. VDU, Kaunas.

3. Katilienė, R., Malinauskas, Ž., 2011. Spread Options of High Spiritual Intelligence Culture in Business Organizations// HUMAN RESOURCES- THE MAIN FACTOR OF REGIONAL DEVELOPMENT (Region Formation and Development Studies) Journal of Social Sciences, No. 5, ISSN 2029-5103,2011, Klaipėda (Registruota EBSCO bazėje nuo 2007), psl.157-168.

4. Barvydienė, V., Katilienė, R. (2009). Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas, 2009, Nr. 50, p. 7-21.

Publikuoti pranešimai respublikinių mokslinių konferencijų pranešimų medžiagoje:

1. Bakanauskienė, I., Katilienė, R., 2013. Vadybinės transformacijos socialiniai dariniai visuomenei ir konkurencingai valstybei plėtoti: lyderystės transformacijos Lietuvos verslo įmonėse. Vytauto Didžiojo universiteto mokslo klasteriai, socialinių mokslų klasteriai, Nr.2, psl. 283-297, Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas 2013.

2. Katilienė, R., 2012. Dvasingumu paremtos organizacijos kultūros teorinio modelio formavimo link // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos : 15-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2012 m. gegužės 4 d. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 15 (2012).

3. Katilienė, R., 2011. Spiritual Capital Value of Organizational Culture// Tthe 11th International Scientific Management Horizons in Changing Economic Environment Visions and Challenges //2011, Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas//konferencijos medžiaga.

4. Katilienė, R., 2011. Dvasinės lyderystės teoriniai aspektai// Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijos darbai 2011 /14, 119- 126 psl., ISSN 1822-6736/ Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.

5. Katilienė, R., 2010. Autentiška lyderystė – veiksnys, lemiantis pokyčius. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai 2010/13, 2010 m.gegužės mėn. 7d., 117-123 psl., ISSN 1822-6736/ Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas.

6. Katilienė, R., 2009. Autentiškos lyderystės teoriniai aspektai// KHF 20091204 6-osios mokslinės konferencijos "Ūkio plėtra:teorija ir praktika" medžiaga.

Disertacinio tyrimo apribojimai. Tyrimas buvo vykdomas tik Lietuvos vidutinio dydžio įmonių segmente, todėl negalima daryti apibendrinančių išvadų apie visų į dvasingumą orientuotų Lietuvos įmonių lyderius bei jų organizacijų kultūros požymius. Taip pat tyrimo

metodologijos unikalumas nevisai leidžia tyrimo rezultatų palyginti su analogiškais kitose šalyse atliktais tyrimais.

Disertacinio darbo mokslinis naujumas ir praktinė reikšmingumas. Atlikus mokslinių šaltinių, publikuotų žurnaluose bei kituose mokslo leidiniuose, analizę nustatyta, kad organizacijos kultūros požymiai, kuriuos lemia dvasinė lyderystė, tyrinėti menkai, tik darbo vietos dvasingumo raiškos aspektais. Todėl poreikis ištirti dvasinės lyderystės raišką verslo organizacijų kultūroje bei pasirinktas mišrus šio reiškinio kiekybinio ir kokybinio tyrimo tipas lemia temos ir tyrimo naujumą.

Mokslinis disertacijos naujumas pasireiškia tuo, kad:

- Išanalizuotų užsienio ir Lietuvos mokslinių publikacijų pagrindu apibendrintos dvasinio intelekto ir dvasinio kapitalo sąvokos, įvertinant požiūrių įvairovę.
- Identifikuotos dvasinės lyderystės ir organizacijos kultūros sąsajos, išskirti į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros bruožai.
- Disertaciniu darbu prisidėta prie dvasinės lyderystės terminologijos patikslinimo lietuvių kalboje bei dvasinės lyderystės teorijos populiarinimo Lietuvoje, kur tiek mokslinio, tiek praktinio taikymo galimybės yra mažai žinomos arba nežinomos.

Praktinis disertacijos reikšmingumas pasireiškia tuo, kad:

- Parengta į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių nustatymo tyrimo metodologija ir tyrimo instrumentas, kuriais gali naudotis kiti tyrėjai ir praktikai.
- Dvasinės lyderystės raiškos organizacijoje kultūroje tyrimo metodologija gali būti taikoma įvairių tipų organizacijose, siekiančiose išsiaiškinti vadovų dvasingumo lygmenį ir organizacijos kultūros požymius.
- Tyrimo rezultatai leidžia pateikti dvasinės lyderystės raiškos organizacijos kultūroje aprašymą, pagal kurį galima teikti rekomendacijas įmonių vadovams, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams, norintiems keisti organizacijos kultūrą.
- Disertacinis tyrimas gali būti orientyras, kuriant lyderių savianalizės, ugdymo ar tobulinimo programas, orientuotas į organizacijų veiklos efektyvumo didinimą.
- Disertacinis tyrimas gali praversti kaip priemonė įmonės reputacijai gerinti, nes jis leidžia atskleisti darbuotojų - vidinių įmonės klientų – elgsenos motyvus, formuojančius nuomonę apie organizaciją. Dvasingų lyderių pritraukimas ar ugdymas organizacijose gali būti vienas iš organizacijos tikslų, siekiant gerinti įmonės reputaciją ar keičiant įvaizdį.

- Disertacinis tyrimas patvirtina vidinės motyvacijos svarbą ir galią organizacijose, todėl gali pasitarnauti ruošiant skatinimo programas darbuotojams, kuriose siekiama įvertinti dvasinės lyderystės pridėtinę vertę vidinei darbuotojų motyvacijai.
- Disertacijos medžiaga naudinga verslo įmonėms ir aukštosioms mokykloms, vertinant potencialių vadovų ar darbuotojų dvasingumo lygmenis įdarbinimo ir karjeros procesuose.

1. DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. DVASINĖS LYDERYSTĖS ATSIKIRADIMO VERSLO ORGANIZACIJOSE PRIELAIIDOS

1.1.1. Dvasingumo samprata verslo organizacijoje

Kaip apibrėžti dvasingumo versle sąvoką nėra susitarta (Kahnweiler, OTTE, 1997; McGee, 1998). Kaip nurodo J. Laabs (1995), yra daug lengviau paaiškinti, kas yra dvasingumas versle, nei tai apibrėžti. Dvasiniai išgyvenimai, kad ir kaip jie būtų apibrėžti, vyksta daug giliau nei „įprasti“ patyrimai. Žmogui patirtis yra ne mažiau reali, net kai ją labai sunku paaiškinti kitiems. Dar sunkiau kalbėti apie patirtį, kai ji susijusi su darbo vieta (McGee, 1998). Daugelyje apie dvasingumą darbe parašytų veikalų dėmesys yra sutelktas į dvasinės patirties darbe apibūdinimą ir jos poveikį žmonėms (Konz, Ryan, 1999). Todėl racionaliausia būtų pradėti nagrinėti dvasingumą apibrėžiant jo sampratą, pasireiškiančią istoriškai susiklosčiusiose žmonijos kultūros formose.

Žodis „dvasinis“ kildinamas iš lotynų žodžio „spiritus“, kuris reiškia „tai, kas suteikia organizmui gyvybingumą“. Pradėjus dvasią sieti su žmonių gyvenimu, ji buvo įvardyta kaip siela (lot. *anima*), reiškianti nematerialią žmogaus esmę ir dvasines galias. Pasak J. Murausko (2009) pagrindinis antikos ir viduramžių filosofavimo klausimas buvo ši dvasios tema. „Gamtos mokslams pradėjus tyrinėti sąmonės reiškinius, dvasios fenomenas tapo nieko nereiškančia metafora ir buvo išstumiamas už mokslinio diskurso ir teorinės refleksijos ribų.“ (Murauskas, 2009). Todėl tradiciškai dvasingumas įvardijamas kaip viena iš religinio pojūčio dalių ir neretai tapatinamas su religingumu.

Pasaulio religijos dvasingumą vertina įvairiai, bet laiko jį neatsiejama sąjungos su Dievu dalimi. Nors ir dvasingumas, ir religija siekia galutinio Dievo (Absoliuto) pažinimo, tačiau šiais laikais šios sampratos gali būti atskiriamos. Dvasiniai klausimai skiriasi nuo religinės grupės klausimų ir nėra susiję su religija (Veach, Chappell, 1991). Šiuolaikiniai dvasiniai mokytojai neretai teigia, kad religija tėra formalus, išorinis ieškojimas, išpaustas į civilizacijos rėmus, o dvasingumas yra labai individualus, asmeninis, vidinis kelias pažinimo link. M. S. Smith (2003) smulkiau apibūdina etinio monoteizmo vertybes, pastebėdamas, kad visos religijos vertina tokias vertybes, kaip kuklumą, labdaringumą, teisingumą ir viziją. Religijoje tai išreiškiama „Auksine taisykle“ (kartais vadinama „Tarpusavio sąveikos taisykle“): „elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad kiti su tavimi elgtųsi“, kuri yra bendra visoms religijoms (Josephson, 1996). D. Lama (1999) labai aiškiai atskyrė dvasingumą nuo religijos, ieškodamas

etinės sistemos, kuri galėtų naujajame amžiuje atitinkamai išspręsti moralines dilemas. Dvasingumas yra susijęs su tomis žmogaus dvasios savybėmis, kurios suteikia laimės pačiam sau ir kitiems, pavyzdžiui, su meile ir užuojauta, kantrybe, atlaidumu, paprastumu, atsakomybės bei harmonijos jausmu. Pasak L. W. Fry (2003) bendras tiltas tarp dvasingumo ir religijos yra *altruistinė meilė ir atsidavimas kitų interesams*. Šiuo aspektu pagrindiniai didžiųjų pasaulinių religijų dvasingumo mokymai yra labai panašūs (Bolman, Deal, 1995) ir “nepaisant dvasios aiškinimo istorinių versijų, *dvasios samprata* išlaikė tą savasties branduolį, kuris pačia bendriausia prasme reiškia ir pažymi nematomą, viršjuslinį, nematerialų pradą” (Murauskas, 2009).

Psichologiniu požiūriu dvasingumas siejamas su asmens vidine harmonija, teigiamu santykiu su pasauliu, laimės, gyvenimo prasmės pajauta. Pasak J. Murausko (2005) fenomenologinio metodo taikymas sąmonės analizei bei jo ribotumo suvokimas ir vis didėjančios dvasingumo stigmatos apraiškos globalizacijos fone aktualizavo dvasinės veiklos prigimties, savitumą ir dvasinių vertybių raiškos bei sklaidos klausimus. “Paskirų emocinių būsenų, arba jausmų, interpretacijos pradėjo peržengti psichologijos mokslo emocijų traktuotes. Jos vis daugiau siejamos ne tik su dvasine jausena apskritai, bet ir su konkrečiomis prasmėmis, vertybėmis bei elgsena” (Murauskas, 2009). Pvz.: „Kernberg (2000) pastebi stulbinamą panašumą tarp ego idealo bei dvasiškai pasiektos brandos. Jau C. Jung (1934) pastebėjo, kad „tikra asmenybė visuomet turi profesiją, kuri veikia tarsi Dievo ranka, nuo kurios nėra kaip pabėgti. Profesiją turintys žmonės girdi vidinį balsą, t. y. yra pašaukti. Iš to susideda tikros asmenybės didybė ir išvaduojamasis poveikis, ji atiduoda savo valią savo profesijai” (Rojas, 2005). Pateiktoje citatoje vartojamas terminas „profesija“ yra suprantamas kaip unikalus pašaukimas, asmeninė kelionė, kuri gali sutapti arba nesutapti su pasirinktu darbu. Taigi “dvasinę veiklą nulemia fizinės, psichinės kompetencijas tvarkanti dvasinių galių tam tikra visuma. Jau yra įrodyta, kad jos turi lokalizuotą išsidėstymą galvos smegenų struktūroje ir pasireiškia per žmonių elgesį realioje kasdienybėje” (Murauskas, 2009). Pasak D. Zohar (2004), dvasingumas verčia žmones susimąstyti apie tai, ką ir kodėl jie daro, ir verčia ieškoti iš esmės geresnio būdo tai daryti. Dvasingumas skatina žmones trokšti, kad jų gyvenimas ir veikla turėtų prasmę. Taigi, remiantis minėtais šaltiniais, *dvasingumas* gali būti suprantamas kaip *aukščiausia, nemateriali realybė, vidinis kelias link Būties prasmės suvokimo, gliausių vertybių ir reikšmių refleksija*.

Nors ir sunku plėtoti dvasingumo sampratą be religinių pamatų, tačiau į dvasią, dvasingumą, netgi „korporacijos mistiškumą“, vis tik per pastaruosius metus sutelkta daug dėmesio. Kaip ir buvo minėta, naujai pabrėžiamas dvasingumas verslo organizacijose yra atskirtas nuo religijos. Viena iš atsiskyrimo priežasčių yra dar ir ta, jog religija, kuri yra

tradicinio dvasingumo stimulus ir šaltinis, istoriškai nebuvo reikšmingas verslo etikos resursas (Cavanagh, 1999). Nagrinėjami moksliniai šaltiniai atskleidžia, jog „dvasingumas“ yra daugiau apimanti sąvoka nei „religija“. Tad dvasingumas yra reikalingas religijai, tačiau religija nėra būtina dvasingumui, todėl religinė teorija ir praktika gali būti taikoma arba netaikoma, kai kalbama apie dvasingumą darbo vietoje bei dvasinę lyderystę.

Visuomenėje įsigalėjus pramoninei revoliucijai, didžioji dalis visuomenės tapo laisva nuo poreikio sutelkti visą dėmesį į fizinius ir saugumo poreikius dėl išlikimo. Ji, kaip visuma, turi galimybę judėti kita kryptimi, sutelkdama dėmesį į aukščiausius poreikius: visuomeniškumą, savęs realizavimą, savigarbą, taip pat ir *dvasingumą* (Tischler, 1999). Tai paantrina ir H. Ashar bei M. Lane–Maher (2004), lygindami senas ir naujas verslo paradigmas (žr. 1 lent.).

Lentelė 1. Senos ir naujos verslo paradigmų palyginimas

Palyginimo kriterijai	Sena paradigma	Nauja paradigma
Filosofinė orientacija	Pozityvizmas	Ontologija ir epistemologija
Verslo aplinka	Tvarkinga, nuspėjama, nuoseklūs įvykiai	Nepastovumas ir netvarka
Organizacinė metafora	Mechanizmas	Gyvas organizmas
Misija/tikslas	Pastovus finansinis atsiskaitymas su akcininkais	Pabrėžiamas žmogiškasis kapitalas: klientai, darbuotojai, akcininkai visuomenės dauguma
Organizacinė struktūra ir vadovavimas	Hierarchinis vadovavimas ir kontrolė	Tinklas, sprendimų priėmimas bendru susitarimu
Pažinimo tipai	Objektyvus ir detalus/formalus, ir sistemingas	Numanomas/subjektyvus išvalgumas ir intucija
Prielaidos apie darbuotojus	Paskirtas į skyrių Orientuotas į išorę Žmonės tinka darbams	Holistiškas Orientuotas į vidų Darbai tinka žmonėms
Pagrindinės vertybės	Vienodumas Racionalumas Materializmas ir vartotojų teisių gynimas Individualizmas Gamtos išnaudojimas Produktyvumas	Įvairumas Sąmoningumas Dvasingumas ir savitarpio santykiai Bendradarbiavimas Bendruomeniškumas Nuolatinis mokymasis, tobulėjimas

Šaltinis: Senos ir naujos verslo paradigmos (Ashar, Lane–Maher, 2004)

Naujas visuotinės ekonomikos tikslas yra kurti, remiantis išmintimi, intelektu bei novatoriškumu, o ne planavimu, kontrole ar paklusnumu. Naujojoje ekonomikoje kompanijos konkurencinis pranašumas slypi jos *žmogiškajame kapitale*. Tai yra savybės – išsipareigojimas, atsakomybė, kūrybiškumas bei energija – kompanijos darbuotojų, kurie nulemia jos sėkmę (Thompson, 1992). Dar daugiau, tam, kad puoselėtų ir atnaujintų šias savybes, organizacija turi

puoselėti santykius ir ugdyti žmogaus dvasią (Ashar, Lane–Maher, 2004). „Žmogiškojo kapitalo, ypač santykių bei žmogaus dvasios akcentavimas, yra naujos verslo paradigmos pagrindas (Barrett, 1998; Bolman, Deal, 1995; Briskin, 1996; Conger, 1994; Dehler, Welsh, 1994; Handy, 1997)” (Ashar, Lane–Maher, 2004). Negali būti vystymosi be vertybių pasikeitimo, o vertybių pasikeitimas paprastai susijęs su tikėjimu. J. D. Meyers (1993) teigimu, skurdo priežastys pirmiausia yra dvasinės. Vystymasis, pasak jo, yra kultūros keitimas, o keičiantis kultūrai kinta ir pasaulėžiūra bei vertybės. Tai vadinamoji holistinė kryptis (Kvedaravčius, 2005). Taigi, pagal naują paradigmą, jei organizacijos nori vystytis, turi įvykti vertybinis pasikeitimas, reikalinga esminė kryptis, galinti suteikti pradžią ir orientyrą efektyvioms organizacinėms vertybėms, filosofijai ir motyvams. Vienas iš naujos paradigmos sėkmę lemiančių elementų – dvasingumas verslo organizacijose.

Taigi, kaip mokslinių literatūros šaltinių analizė rodo, pastaraisiais dešimtmečiais darbo prasmės ir tikslingumo paieškos tapo itin aktualios. Pasak S. P. Robbins (2003), dvasingumas yra atsvara audringo gyvenimo keliamam spaudimui ir stresui. Taip pat dvasingumo paieškoms įtakos turi ir gyvenimo būdas (pvz.: šeimos, kuriose yra tik vienas iš tėvų, geografinis judrumas, laikinas darbų pobūdis, naujosios technologijos, atitolinančios žmonės ir kt.). Žmogaus viduramžio krizė taip susijusi su prasmės paieškomis, o formalizuota religija nebetenkina daugelio žmonių dvasinių išgyvenimų, todėl jie tebeieško, kuo galėtų pakeisti prarastą tikėjimą ir užpildyti didėjančią tuštumą. Taip pat daugelis žmonių gyvenime darbą iškėlė į pirmą vietą, kuriame ieško prasmės. Pastebima tendencija, kad yra noras sujungti asmeninio gyvenimo vertybes su profesine veikla. Taip pat minėtas autorius pastebi, kad ekonominio klestėjimo laikais daugiau žmonių gali sau leisti ieškoti savo absoliučios saviraiškos.

Nors istoriškai dvasingumas yra išsiskiręs religijoje, tačiau kaip G. F. Cavanagh (1999) pastebi, vis dažniau atsirasdamas versle, darbo vietoje jis dažniausiai yra visiškai nesusijęs su jokiais religinėmis tradicijomis. Yra kelios tokio atsiskyrimo priežastys:

- Dauguma vakarietišku visuomenių yra pliuralistinės, t. y. jose nėra vyraujančios religinės tradicijos, kuria galėtų būti remiamasi kaip dvasingumo pagrindu.
- Jei religingumu naudojamosi kaip pagrindu įmonės vizijai ir misijai, tuomet jis gali sukelti sunkumų, kai tik žmonės nebepuoselės religinių tradicijų.
- Rėmimasis religija viešame susirinkime gali sukelti nepasitikėjimą pašaliniais asmenimis, taip pat – įtarumą. Visa tai gali paskatinti demokratijos žlugimą, o kartais net ir revoliucijas ar karą.

- Galiausiai XIX amžiaus Europos švietimas privertė žmones suabejoti religinėmis vertybėmis. Religija yra smerkiama, kadangi yra racionalumo ir mokslo priešingybė, prietaringumo ir neracionalumo šaltinis.

Pasak J. Neal (2000), palaikančios dvasingumo versle idėja, ši naują domėjimąsi dvasingumu nulemia keletas įvykių, kurie turi poveikį verslo žmonėms. Ji išskiria pagrindines priežastis:

- Žmonės, gimę po Antrojo pasaulinio karo, idealistiniais 1960-aisiais, dabar yra vidutinio amžiaus. Vidutinio amžiaus „kelionė“, kuri kartais tampa vidutinio amžiaus krize, vyksta būtent sulaukus tiek metų. J. Neal (2000) tai paaiškina taip: „Dauguma vidutinio amžiaus žmonių žiūri į savo gyvenimą ir skaičiuoja, kiek laiko jiems dar liko. Jie klausia: „Ką aš noriu daryti su likusiu savo gyvenimu? Kokie mano tikslai? Ar aš užbaigiau viską, ką ketinau gyvenime nuveikti?“

- Darbuotojų skaičiaus mažinimas bei didesnių darbo valandų darbuotojams poreikis taip pat verčia susimąstyti. Šiandien žmonės nebeturi saugių darbo vietų, o tai sukelia nerimą bei skatina savianalizę.

G. F. Cavanagh (1999) dar mano, kad 2000-ųjų misticizmas, taip pat gimtadieniai, religinės šventės bei kiti įvykiai skatina mąstyti bei kelti sau naujus ateities tikslus.

Galima įvardinti dar vieną priežastį, kodėl tiek daug žmonių nepatenkinti savo darbu, kodėl dauguma organizacijų nesugeba panaudoti savo darbuotojų talentų, sumanumo ir kūrybingumo, niekada netampa klestinčiomis ir tvariomis. Problemos priežastis – netobula žmogaus esybės paradigma arba netinkamas požiūris į žmogaus prigimtį (Covey, 2004). Pagrindinės žmogaus dimensijos (kūnas, protas, širdis ir dvasia) atspindi keturis pagrindinius visų žmonių poreikius ir motyvacijas: gyventi (išlikti), mylėti (bendrauti tarpusavyje), mokytis (augti ir vystytis) ir būti naudingam (gyventi prasmingai ir palikti pėdsaką). Sąmoningai ar nesąmoningai žmonės, atsižvelgdami į tai, kaip su jais elgiamasi ir kokios suteikiamos galimybės atskleisti visas savo prigimties puses, sprendžia, kiek verta atsiduoti darbui. Šiandien, informacijos (žinių) amžiuje, tik visokeriopai gerbiamas visapusiškoje organizacijoje dirbantis žmogus (t. y. jeigu jam teisingai atlyginama (kūnas), su juo maloniai elgiamasi (širdis), vertinamas jo kūrybingumas (protas) ir sudaromos galimybės dorai tarnauti kitų žmonių labai (siela)) renkasi geranorišką bendradarbiavimą, nuoširdų atsidavimą arba patiria kūrybinį pasitenkinimą (Covey, 2004).

Nagrinėjant verslo literatūrą, galima pastebėti, kad verslo organizacijų vadovai visame pasaulyje domisi dvasingumo reikšme įmonėse: tiek Japonijoje, tiek JAV pradeda rodyti susidomėjimą dvasingumu bei dvasinėmis vertybėmis (Brandt, 1996; Galen, 1995; Labbs, 1995; Viecek, 1992). Dauguma organizacijų tyrinėtojų ragina organizacijas bei jų narius kreipti daugiau

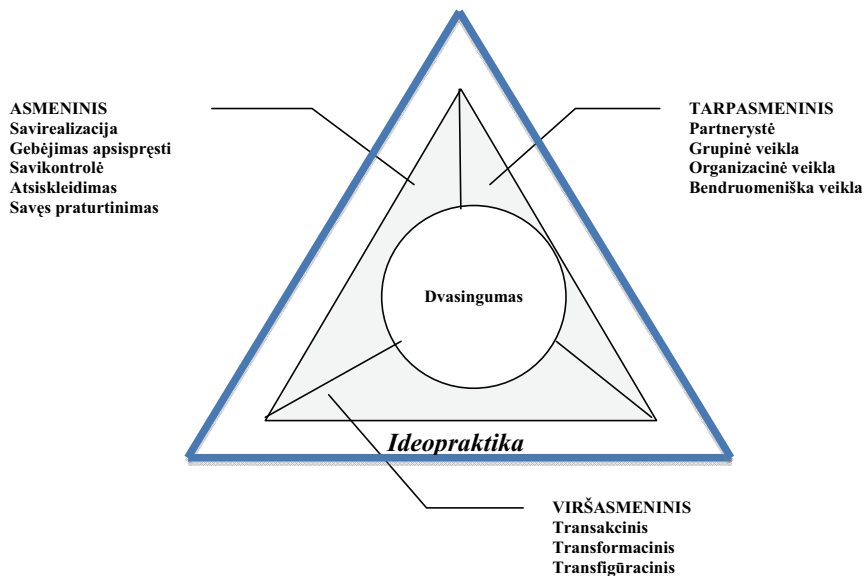
dėmesio į dvasines vertybes bei dvasingumą (Bolman, Deal, 1995; Gunn, 1992; Russell, 1989; Schechter, 1995; Scherer ir Shook, 1993; Walker, 1989; Biberman, Whitty, 1997). Taigi atsiranda ne tik poreikis, bet ir šiuolaikinio dvasingumo supratimas, kuris apibūdinamas kaip:

- Paneigiantis racionalumą kaip vienintelį žinių šaltinį.
- Pabrėžiantis subjektyvumą ir interpretacijas.
- Labai pliuralistinis.
- Pabrėžiantis „asmeninį“ Dievą ir individualizuotas bei eklektines praktikas.
- Nesiejamas su religija.
- Siejamas su „asmenine kelione“ (Dao).
- Integuotas kelių skirtingų pasaulėžiūrų ir epistemologijos (Gibbons, 2000).

Apibendrinus dvasingumo sampratas verslo organizacijose, galima teigti, kad dvasingumas žmogui yra įgimtas ir visapusiškas gyvenimo prasmės ieškojimas asmeninėje ir darbinėje aplinkoje. Todėl dvasingumas darbe nereiškia, kad darbo vietoje praktikuojama religija, kalbama apie Dievą ir teologiją. Dvasingumas darbe – tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo (Robbins, 2003). Be to, net jeigu jis gali būti išreiškiamas įvairiais būdais, galima tvirtinti, kad dvasingumas darbe apima keletą įprastų elgesio komponentų. Pirmiausia, jis apima troškimą atlikti tikslingą darbą, kuris tarnauja kitiems, bei norą būti principingos visuomenės dalimi. Jis apima susijungimo ir vientisumo ilgesį, kuris yra akivaizdus, kai moterys ir vyrai gali integruoti savo vidinį pasaulį į profesinį vaidmenį geresnės naudos gavimui (Ashar, Lane–Maher, 2004). Todėl dvasingumas versle gali atskleisti naują požiūrį į organizacijos kultūrinę aplinką. Dvasingumas gali skatinti kitokį verslininkų požiūrį į savo įmonę, šeimą, kaimynus, bendruomenę bei patį save. Be abejo, dvasingumo įprasminimas organizacijoje priklauso nuo vadovų, todėl labai svarbu atskleisti lyderio dvasingumo lygmenį.

Nagrinėjant dvasinę lyderystę, vadovo dvasingumas laikomas dvasinės lyderystės pagrindu ir mokslinėje literatūroje nagrinėjamas vidiniu, tarpasmeniniu ir viršasmeniniu (transcendentiniu) atžvilgiais bei gebėjimu pritaikyti jį praktikoje. Bene labiausiai tokius vadovo dvasingumo lygmenis atspindi R. Rojas (2005) „dvasingumo modelis“ (anglų k. *PRISM Model of Spirituality*) (žr. 2 pav.), kuris naudojamas vadovo dvasingumui įvertinti trimis atžvilgiais: *asmeniniu* (angl. *intra-personal aspect*), *viršasmeniniu* (angl. *supra-personal aspect*) ir *tarpasmeniniu* (angl. *inter-personal aspect*) bei papildomai parodo „santykių ideopraktiką“, kuri apibrėžiama kaip „būdas integruoti pasaulėžiūrą, apimančią dvasinius objektus, į kasdienės veiklas per alternatyvų žmogaus raidos procesą“. Dvasingumas yra suprantamas kaip santykinės dinamikos (varomosios jėgos) funkcija tarp transcendentinio „aš“ ir „kitų“, padedant suvienyti

ideologiją ir gyvenimo būdą (Rojas, 2005). Laikantis šio požiūrio, dvasingumas vertinamas pagal tai, kaip turimos santykinės jėgos veikia individo gebėjimą pakeisti savo gyvenimą, remiantis susijusių ideologijų, tikėjimų ir vertybių kompleksu.



Pav. 2. Vadovo asmenybės dvasingumo lygiai

Šaltinis: R. Rojas PRISM dvasingumo modelis (2005)

Asmeninį dvasingumą sudaro gebėjimas apsispręsti, savirealizacija, savikontrolė, savęs atskleidimas, savęs praturtinimas (žinios, mokymasis). Viršasmeninį (transcendentinį) dvasingumą sudaro transakcinis, transformacinis, transfigūracinis dvasingumo elementai. Tarpasmeninį dvasingumo aspektą sudaro partnerystė, grupinė veikla, organizacinė veikla ir bedruomeniška veikla (žr. 2 lent.). Šie santykiniai dvasingumo elementai laikomi svarbiais dvasingumo santykinės ideopraktikos struktūroje įvertinti.

Lentelė 2. Santykiniai dvasingumo elementai

Elementas	Aspektas	Autoriai	Praktiniai pavyzdžiai
Savirealizacija	Asmeninis	Leclere, Lefraçois, Dube, Herbert, Gaulin, 1998	Ashmos, Duchon, 2000
Savideterminacija	Asmeninis	Deci, Ryan, 1987	Palmer, Pickett, 1999
Savikontrolė	Asmeninis	Deci, Ryan, 1987	Feldman, 1999
Atsiskleidimas	Asmeninis	Reed, 2000	Neal, 2000
Savęs praturtinimas	Asmeninis	Smoley, 2000	Greengard, 1998
Transakcinis	Viršasmeninis	Fortosis, 1992; Genia, 1997	Lowe, Galen, 1996
Transformacinis	Viršasmeninis	Fortosis, 1992; Genia, 1997	Lowe, Galen, 1996
Transfigūracinis	Viršasmeninis	Fortosis, 1992; Genia, 1997	Haase, 1993

Partnerystė	Tarpasmeninis	Aron ir kt., 1991	Milliman, Zawacki, 1994
Grupinė veikla	Tarpasmeninis	Fairholm, 1997	Haskins ir kt., 1998
Organizacinė veikla	Tarpasmeninis	Wech ir kt., 1998	Haskins ir kt., 1998
Bendruomeniška veikla	Tarpasmeninis	Johnston, Freeman, Gilbert, 1992	Klandermans, 1995

Šaltinis: R. Rojas (2005)

Pasak R. Rojas (2005), *savirealizacija*, kaip santykinio dvasingumo elementas, vadybos teorijoje turi daug pritaikymo būdų, kurių „pats ryškiausias yra „naujas darbo apibrėžimas“ atsižvelgiant į savęs realizavimą darbo bendruomenėje (Ashmos, Duchon, 2000; Cacioppe, 2000a; Caccioppe, 2000b) bei perėjimas nuo „darbuotojų pasitenkinimo“ prie „darbuotojų savirealizacijos“, aprašytas „Quality Management“ leidinyje (Anderson, Rungtusanatham, Schroeder, 1994)“. Kiti pavyzdžiai: „savirealizacija kaip veiksnys, keičiantis požiūrį į organizacinius pokyčius (Yousef, 2000), darantis įtaką savęs valdymui bei įgalinimui (Shipper, Manz, 1992), darbo įgūdžių įgijimui (Ryan, 1999), bei veiksnys siekiant subalansuoti darbą su gyvenimu (Basch-Scott, 2000)“ (Rojas, 2005).

Pasak R. Rojas (2005), vadybos teorijoje ir praktikoje galima rasti aiškių nuorodų į *gebėjimą apsispręsti (savideterminaciją) ir savikontrolę*. „Darbuotojų savideterminacija yra būtina verslo etikai (Maguire, 1999), darbo našumui (London, Holt ir Thisted, 1999), autoritetui ir organizacinei galiai (Knight ir McCabe, 1999), organizacinei struktūrai (Romme, 1999) bei veiklos strategijoms (O'Connell, 1999)“ (Rojas, 2005). Kalbant apie savikontrolę kaip santykinį dvasingumo elementą, vadybos literatūroje pateikiamas ryšys tarp savidisciplinos ir organizacinės kontrolės bei tarp savikontrolės ir verslo etikos. R. Rojas (2005), remdamasis B. E. Ashforth ir A. M. Saks (2000) longitudinalinio asmeninės kontrolės organizacijose tyrimu teigia, kad vidinė (asmeninė) kontrolė sukuria išorinę (grupinę, organizacinę) kontrolę. Iš esmės ir savideterminacija, ir savikontrolė yra laikomos nusistovėjusiais santykiniais dvasingumo elementais tiek vadybos teorijoje, tiek dvasingume.

Pasak R. Rojas (2005), *atsiskleidimas*, kaip santykinis dvasingumo elementas, turi daug apibrėžimų, pavyzdžiui, „pagrindinė gyvenimo užduotis“ arba „asmeninis pašaukimas“ (Bogart, 1994), „asmeninis idealas“ (Reed, 2000) bei „ego idealas“ (Kernberg, 2000), kurie kartu suteikia pagrindą įtraukti į dvasingumo modelį šį elementą kaip asmeninio dvasingumo elementą. Vadybos literatūroje vėlgi matomas šio santykinio dvasinio elemento panaudojimas. R. Rojas (2005) pateikia konkrečius pavyzdžius: savęs atskleidimą ir karjeros valdymą (Kim, 1998), vadovų ugdymą (Wolf, 1998), savęs atskleidimo ir įmonės kultūros (vertybių, tradicijų, ritualų) suderinimą (Chen, 2000) bei atsiliepimų apie veiklos rezultatus teikimą tarp vadovo ir darbuotojo (Dalessio, 1998). Taigi pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama naujam darbo

apibrėžimui kaip asmeniniam „pašaukimui“ ar unikaliam gyvenimo misijai, įtraukiant į jį dvasinį komponentą (Ashmos, Duchon, 2000; Neal, 2000).

Paskutinis santykinis dvasinis elementas vidiniame asmeniniame dvasingumo aspekte yra *savęs praturtinimo* elementas. Pasak R. Rojas (2005), konkrečiai šis elementas yra laikoma nepopuliaria sąvoka Vakaruose (Van Dunsen-Wishard, 2000), tačiau glaudžiai susijusi su dvasingumu (Smoley, 2000). R. Rojas (2005) remdamasis M. Aldert (2000) „išmintį“ apibrėžia kaip santykinį rezultatą, gaunamą sujungus kognityvines, refleksyvias ir emocines savybes. Kognityvinis išminties elementas yra siejamas su tiesos siekimu (Hart, 1987; Maslow, 1970) per sąmoningumą ir transcendenciją (Kramer, 1990; Orwoll, Perlmutter, 1990) ir refleksyviu mąstymu (Clayton, 1982; Labouvie-Vief, 1990). R. Rojas (2005), remdamasis D. A. Kramer (1990), M. Aldert (2000) ir D. A. Hershey, A. H. Farrell (1997) teigia, kad emocinė išminties savybė yra kognityvinio ir reflektyvaus elementų pasekmė, skatinanti empatiją, simpatiją bei užuojautą kitiems, matoma santykiname (tarpasmeniniame) charakteryje ir šios išminties savybės yra laikomos nepriklausomomis ir tiksliau vertinamos išsiaiškinant individo suvokimą, o ne vartojant ginčytinus konstruktus. Pasak R. Rojas (2005), stipriausia teorinė naujovė, palaikanti išminties siekimą ir išsaugojimą vadybos diskurse, yra „žinių valdymas“ (Greengard, 1998) ir glaudžiai susijusi sąvoka „išminties valdymas“ (Greengard, 1998). Ši teorija apibūdinama kaip: „būdas sužinoti organizacijos darbuotojų išmintį tam, kad vėliau ją būtų galima panaudoti arba išlaikyti po to, kai svarbiausi asmenys paliks organizaciją“ (Verespej, 1999). Kitos kylančios išminties įtraukimo į vadybos teoriją tendencijos yra vadovų ugdymas bei mentorstė (Godshalk, Sosik, 2000).

R. Rojas (2005), literatūroje ieškodamas asmenybės dvasinės brandos lygius apibūdinančių modelių, kuriuos būtų galima išreikšti santykiniais dvasingumo elementais, pasirinko S. Fortosis (1992) ir V. Genia (1997) modelius. Abu šie dvasinės brandos modeliai daugiau ar mažiau atitinka tris santykinio dvasinio išsivystymo lygius ir atitinkamai sudaro teorinį pagrindą transakciniam, transformaciniam ir transfigūraciniam santykiniams dvasingumo elementams. R. Rojas teigia, kad tie patys trys santykiniai dvasingumo elementai pasireiškia ir vadybos teorijoje bei praktikoje. Transakcinis ir transformacinis santykiniai dvasingumo elementai, naudojami dvasingumo santykinės ideopraktikos sistemoje, lengviausiai apibūdinami naudojant vadybos ir vadovavimo literatūroje pateikiamus transakcinius ir transformacinius vadovavimo modelius, kurie tiek vadovų, tiek sekėjų nagrinėjami jau daugiau nei du dešimtmečius (Lowe, Galen, 1996). Šie santykių stiliai pirmą kartą buvo nustatyti J. M. Burns (1978) bei praktiškai pritaikyti B. M. Bass (1985). Transakcinis stilius yra laikomas atlygių mainais tarp lyderio ir sekėjų, grindžiamas sekėjų elgesiu, tuo tarpu transformacinis stilius yra paremtas sekėjų skatinimu pranokti asmeninius poreikius bei funkcijas organizacijos vizijoje

(Wofford, Goodwin ir Whittington, 1998). Nors šie santykiniai dvasingumo elementai pirmiausia kyla iš vadovavimo literatūros, jie aiškiai yra neatskiriami vadybos diskurso dalis (Spreitzer ir Quinn, 1996). R. Rojas, remdamasis tyrimu, teigia, kad abu vadovavimo stiliai taip pat atitinka santykinius dvasinius elementus.

Prieš aptariant transfigūracinio dvasingumo aspekto santykinio dvasingumo elemento praktinį taikymą vadybos teorijoje R. Rojas (2005) pateikia išsamesnę teorinę analizę. S. Fortosis (1992) ir V. Genia (1997) modelių dvasinės brandos etape pastebėtas ryšys tarp „transcendentinės pilnatvės“ (Fortosis, 1992), „brandaus augimo“ (Genia, 1997) ir platesnės „vidinio vaiko“, kaip santykinės esmės atvaizdo, koncepcijų. Kaip teigia R. Rojas (2005), remdamasis C. L. Whitfield (1986), šis „vidinio vaiko“ apibrėžimas sutampa su dvasinės brandos tipologijomis, aprašytais abiejuose minėtų autorių modeliuose. „Vidinio vaiko“ koncepcija taip pat tiesiogiai susijusi su vadybos teorija ta prasme, kad autoriteto konstruktai lieka šališki dėl to paties tėvo–vaiko santykio (Fletcher, 1998; Kentenich, 1994; Yannis, 1997). Taigi *transfigūracinis* dvasinis elementas gali būti suprantamas kaip pasekmė, atsirandanti dėl ilgalaikio transformacinio elemento poveikio, kurio metu pakeičiamos ne tik susiskaidžiusios „vidinės formos“, tačiau, iki tam tikro lygio, ir turimas „įvaizdis“ – jau žinomas vadovavimo teorijoje reiškinys. Tam tikru mastu transfigūracijos pasekmės yra susijusios su ilgalaikiu poveikiu, kurį charizmatiški vadovai daro savo sekėjams (Yiannis, 1997).

Kaip jau aptarta anksčiau, iš dvylikos santykinių dvasingumo elementų (žr. 2 lent.), gautų iš R. Rojas dvasingumo ir vadybos literatūros apžvalgos, paskutiniai lentelėje pateikti elementai priklauso tarpasmeniniam aspektui ir yra: partnerystės, dalyvavimo grupėje, organizacinio ir socialinio judėjimo santykiniai dvasingumo elementai.

Partnerystės santykinio dvasinio elemento vadybos teorijoje nagrinėjamas pavyzdys yra etinis partnerystės santykių modeliavimas (Koehn, 1998), santykiai su klientais (Price ir Arnould, 1999), organizacinio konflikto sprendimas (Giuseppe, Brass ir Gray, 1998) ir motyvacijos koncepcijos (Leonard, Beauvais ir Scholl, 1999). Partnerystės elementui šiame tyrime ypač svarbi auganti darbuotojų atsiliepiamų apimtis, kurioje prižiūrėtojo ar mentoriaus konsultacijos ir pamokymai yra susiję ne vien tik su darbo aplinka (taip pat ir su, pavyzdžiui, asmeninėmis problemomis, konfliktais su sutuoktiniais, elgesiu ne darbo metu) (Milliman, Zawacki, 1994).

AIškinant *grupinės veiklos* santykinio dvasingumo elementą, R. Rojas (2005), remdamasis empiriniais įrodymais teigia, kad didelėms organizacijoms reikia skatinti mažesnes, į santykius orientuotas grupes kaip priemonę išlaikyti asmens ir organizacijos suderinamumą. Trumpai tariant, jei bendruomenę galima sukurti arba per ideologinį kontekstą (pvz., misiją, viziją, kultūrą, vertybes), arba per santykinę praktiką (pvz., ugdymą, asmeninę paramą,

rūpinimąsi), tai dalyvavimo grupėje santykinis dvasinis elementas yra apibrėžiamas kaip aplinka, kurioje santykinė praktika yra viršesnė formuojant bendruomenę. Ši bendruomenė gali būti darbo grupė, maža, oficiali arba neoficiali grupė arba netgi su darbu nesusijusi grupė, laisvai susijusi su darbo aplinka ir ne tik. Ir priešingai, jei „mažos grupės dvasinis elementas“ yra elgesys, skatinantis praktinę tarpasmeninių santykių patirtį, tai „organizacinis dvasinis elementas“ apibūdina elgesį, kuris labiau skatina ideologinį kontekstą nei santykinę veiklą.

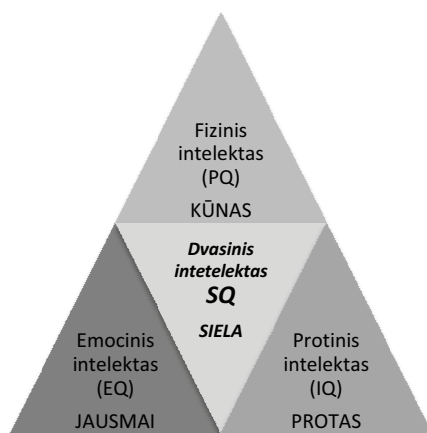
Tiek santykinis elementas (santykiai), tiek organizacinis elementas (ideologija) sudaro svarbiausius komponentus palaikant poreikį bendruomenėms ir verslo organizacijoms kurti. R. Rojas (2005) pateikia įrodymų, kad bendruomeniškumo jausmas darbe gali būti sukurtas skatinant tinkamą politiką (kontekstinis), gerai parengtas darbo vietas (kontekstinis) bei palaikančius darbo vietas santykius (santykinius). R. Rojas (2005), remdamasis G. T. Barret-Lennard (1994) teigia, kad bendruomenės idėja yra paremta jaučiama santykių patirtimi (santykinius) bei yra kolektyviai organizuojama aplink poreikius arba užduotis (kontekstinis). Galiausiai, abu elementai matomi „tinklinių organizacijų“, kaip alternatyvos hierarchinėms struktūroms, teorijoje ir vystymesi (Rojas, 2005).

Paskutinis tarpasmeninio dvasingumo aspekto santykinis elementas yra *bendruomeniška veikla*. R. Rojas teigia, kad judėjimams vis labiau išitvirtinant oficialiame socialiniame kontekste, jų ideologijos pradeda migruoti bei keičia ideologijas verslo srityje, ir atvirkščiai. Pasak R. Rojas (2005), socialinių judėjimų pobūdis yra nustatyti makroproblemas visuomenėje bei daryti įtaką ir tiesioginį spaudimą nusistovėjusioms struktūroms (Bradley ir Howells, 1994), o kai kurie judėjimai galiausiai taip pat lemia ir įmonių ideologijos formavimąsi (Freeman ir Gilbert, 1992; Scott, 1996). Verslo ideologijas lėmusių judėjimų pavyzdžiai: “minimalių etikos standartų tarptautinėms įmonių aplinkoms nustatymas (Beyer ir Nino, 1999; Nelton, 1996), sveikų ir jautrių organizacinių klimatų suformavimas (Cohen, 1995) bei bendro pobūdžio įmonių etiško elgesio nustatymas (Geltman ir Skroback, 1997). Kiti svarbūs įmonių aplinką transformavusių judėjimų pavyzdžiai yra: pilietinių teisių judėjimas (Van Buren III, 1998), darbo jėgos judėjimas (Hannigan, 1998), feministinis judėjimas (Hoggart, 2000), ekologinio vartojimo judėjimas (Valley, 1992) bei aplinkosaugos judėjimas (Blowers, 1997)” (Rojas, 2005). Apibendrinant būtų galima teigti, kad egzistuoja socialiniuose, politiniuose ir religiniuose judėjimuose išitvirtinę elgesio modeliai, kuriuos perima organizacijų nariai ir kurie tampa veiksniais keičiant ideologinį verslo organizacijos kontekstą. Šis veiksnys šiame tyrime yra apibūdinamas kaip socialinio judėjimo santykinio dvasingumo elementas.

Pristačius lyderio asmeninį dvasingumą, kituose darbo poskyriuose dvasingumas nagrinėjamas kaip *dvasinis intelektas* (SQ) ir kaip *dvasinis kapitalas*, kuris mokslinėje literatūroje interpretuojamas kaip *lyderio gebėjimas (igūdis)* ir kaip *organizacijos išteklius*.

1.1.2. Dvasinio intelekto aktualizavimas organizacijose

Dvasinis intelektas dar viena nauja sąvoka, kuri per pastaruosius dešimtmečius susilaukia vis didesnio vadybos mokslo tyrėjų dėmesio. Dvasinį intelektą bene labiausiai nagrinėja šie autoriai: D. Zohar bei I. Marshall (2000), T. Buzan (2001), M. Levin (2001), R. Wolman (2001), M. L. Pava bei P. Primeaux (2003), R. A. Howell (2005) ir kt. Dvasinis intelektas (angl. *spiritual intelligence*), dar kitaip vadinamas dvasine išmintimi (*toliau SQ*), pasak D. Zohar (2004), skatina žmonių gyvenime gerumą, tiesą, grožį ir užuojautą. SQ verčia jaustis nepatenkintiems tuo, kas jau pasiekta, uždega siekti dar aukštesnių tikslų. Tai savo ruožtu verčia žmogų augti ir tobulėti, peržengti savo galimybių ribas. Pasitelkiant A. H. Maslow (2009) požiūrį į transcendentinius poreikius ir jų svarbą brandžios asmenybės vystymuisi, galime teigti, kad savęs viršijimas yra veiksmingiausias savęs realizavimo kelias, asmenį iškelia virš visokias ribų bei vedantis į Būties vertybes. Viršyti save galima įvairiose srityse ir įvairiausiai atžvilgiais. „Transcendencija reiškia aukščiausius ir labiausiai apimančius arba pilnutinius žmogiško sąmoningumo, elgesio ir santykiavimo lygmenis, – ne kaip priemonės, bet kaip tikslus sau pačiam, reikšmingiems asmenims, žmonėms apskritai, kitiems gyviams, gamtai ir visatai“ (Maslow, 2009). SQ rodo patį aukščiausią lyderio gebėjimo lygmenį, tiesiogiai susijusį su savęs pažinimu, pozityviu patirties naudojimu ir noru mokytis iš savo klaidų, kas leidžia lyderiui pasiekti psichologinę asmenybės brandą. Taigi lyderiui neužtenka tik plataus spektro žinių, jis turįs jas suvokti bei integruoti per savo supratimą ir vizijas į tam tikrą sąmoningumo lygį. Sąmoningas lyderis turi būti išsąmoninęs kompleksines žinias per visas savo išmintis: intelektinę, emocinę ir dvasinę. Bet pirmiausia reikia suvokti, kad tokios išmintys (intelektai) egzistuoja, žinoti jų kilmę bei galimybę jas ugdyti ir naudotis. Pasak S. Covey (2007), pagrindiniai mūsų prigimties elementai yra kūnas, protas, širdis ir dvasia. Visi turi šiuos elementus atitinkančias keturias intelekto rūšis: fizinį (kūno), protinį, emocinį ir dvasinį (žr. 3 pav.).



Pav. 3. Žmogaus intelektų tipai
Šaltinis: S. R. Covey (2007)

Ugdyti reikia visas keturias intelekto rūšis, nes priešingu atveju nė vienas intelektas nebus išplėtotas iki brandaus lygmens. Taigi, pasak S. R. Covey (2007), gerbiant, ugdam, jungiant ir derinant šiuos intelektus bei jų išraiškas, patiriama jų sinergija, kuri padeda atrasti savo pašaukimą. Tai reiškia, kad pašaukimas glaudžiai susijęs su talentu (įgimtais gabumais ir galiomis), entuziazmu (tuo, kas natūraliai teikia energijos, jaudina, skatina ir įkvepia), poreikiu (ko pasauliui reikia taip, kad jis pasirengęs už tai atsilyginti) ir sąžine (vidiniu balsu, raginančiu elgtis ir dirbti teisingai). Ir jeigu darbas (profesijoje, bendruomenėje ar šeimoje) pažadina talentą ir pakursto entuziazmą, atitinka pasaulio poreikį, į kurį atsiliepti ragina sąžinė, – tai ir yra pašaukimas, slauto sielos kodo atradimas.

Dvasinis intelektas neturi vienintelio apibūdinimo (žr. 3 lentelę). Pavyzdžiui, S. R. Covey (2004) remiasi senovės graikų filosofija ir dvasinį intelektą sutapatina su graikų sąvoka „Ethos“. Jis rašo: „Ethos iš esmės reiškia etinę prigimtį, asmens patikimumą, kitų tikėjimo jo dorumu ir kompetencija laipsnį. Žmonės, kurie visuomet remiasi principais, tęsi pažadus ir gyvena pagal kitų lūkesčius, turi ethos arba dvasinį intelektą.“ (Covey, 2004). Kitų, bene labiausiai nagrinėjusių dvasinį intelektą, autorių sampratos pateikiamos trečioje lentelėje.

Lentelė 3. Dvasinio intelekto (SQ) sampratos

SQ samprata	Autorių komentarai
<p>SQ kaip principai išgaunami iš savybių, būdingų sudėtingoms prisitaikančioms sistemoms.</p>	<p>D. Zohar, I. Marshall (2004) sudėtingos prisitaikančios sistemos yra gyvos sistemos, paverčiančios chaosą tvarka, kuriančios informaciją ir ignoruojančios entropijos taisyklę (<i>p.s. Entropija – sistemos tvarkos matas, rodantis, kaip arti pusiausvyros yra termodinaminė sistema. Termodinaminė sistema yra fizinis objektas ar erdvės sritis, kurie gali būti nusakyti termodinaminiais dydžiais: temperatūra, slėgiu, tūriu ir tankiu.</i>). Šie principai yra tokie: savimonė, spontaniškumas, vadovavimasis vizija ir vertybėmis, holizmas, užuojauta, įvairumo skatinimas, srities nepriklausomumas, drovumas, tendencija klausti „kodėl?“, gebėjimas performuluoti, teigiamas nesėkmės išnaudojimas, pašaukimas.</p>
<p>SQ kaip pritaikomas dvasinės informacijos naudojimas kasdienių problemų sprendimui ir tikslų siekimui palengvinti.</p>	<p>R. Emmons (2000) siūlomi 5 dvasinio intelekto komponentai: gebėjimas peržengti fizinės ir materialios ribas, gebėjimas patirti gilesnės sąmonės būsenas, gebėjimas pateisinti kasdienę patirtį, gebėjimas panaudoti dvasinius išteklius problemoms spręsti, gebėjimas būti doru.</p>
<p>SQ kaip lotyniško žodžio „spiritus“ reikšmės įprasminimas</p>	<p>D. Zohar, I. Marshall (2004) – lotyniškas žodis „spiritus“, kuris reiškia „tai, kas suteikia sistemai energijos ar gyvybiškumo“.</p>
<p>SQ kaip pasaulio ir savo vietos jame suvokimas</p>	<p>T. Buzan (2001) apibrėžia dvasinį intelektą kaip „pritaikomą dvasinės informacijos naudojimą kasdienių problemų sprendimui ir tikslų siekimui palengvinti“. K. Noble (2000/2001) teigia, kad dvasinis intelektas yra neatskiriama gebėjimas. Ji apibūdina SQ kaip įgimtą žmogiškąjį potencialą. Be to, ji prideda pagrindinius gebėjimus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sąmoningą supratimą, kad fizinė realybė yra didesnės, kelių dimensijų realybės, su kuria mes sąmoningai ir nesąmoningai sąveikaujame kiekvieną momentą, dalis. • Sąmoningas fizinės sveikatos ne tik sau, bet ir pasaulinei bendruomenei siekimas. <p>D. Zohar, I. Marshall (2004) apibrėžia dvasinį intelektą kaip intelektą, kuris padeda žmonėms perkelti savo veiksmus bei savo gyvenimus į platesnį, turtingesnį, prasmę teikiančią kontekstą; kaip intelektą, su kuriuo galima įvertinti veiksmų kryptis ar gyvenimo kelio prasmingumą.</p>
<p>SQ kaip dėmesys vidiniam proto ir dvasios gyvenimui bei jų ryšiui su gyvenimu pasaulyje</p>	<p>F. Vaughan (2002) teigia, kad SQ reiškia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gilaus egzistencinių klausimų ir išvalgų suvokimą keliais sąmonės lygiais, • dvasios suvokimą kaip gyvenimo pagrindą arba kaip kūrybingą evoliucijos veiksnį, • SQ atsiranda, kai sąmonė evoliucionuoja į vis gilėjantį suvokimą apie gyvenimą, kūną, protą, sielą ir dvasią, • SQ peržengia tradicinio psichologinio tobulėjimo ribas.

<p>SQ kaip gebėjimas veikti išmintingai ir su užuojauta, tuo pačiu išlaikant vidinę ir išorinę taiką bet kokiomis aplinkybėmis</p>	<p>C. Wigglesworth (2004/2008) apibrėžia dvasinį intelektą kaip:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aukštesnį savęs / savo ego suvokimą, • visapusišką suvokimą, • aukštesnį savęs / savo ego įvaldymą, • dvasingumo buvimą / socialinį valdymą.
<p>SQ kaip prisitaikantys protiniai gebėjimai, paremti nematerialiais ir transcendentiniais realybės aspektais</p>	<p>D. B. King (2007) siūlo keturis pagrindinius dvasinio intelekto gebėjimus ar pajėgumus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritinis egzistencinis mąstymas: gebėjimas kritiškai mąstyti apie egzistencijos, realybės, visatos, erdvės, laiko bei kitų egzistencinių/metafizinių problemų pobūdį; taip pat gebėjimas susieti neegzistencines problemas su savo paties gyvenimu (t. y. iš egzistencinės perspektyvos). • Asmeninės prasmės sukūrimas: gebėjimas išgauti asmeninę prasmę ar tikslą iš visų fizinių ir protinių potyrių, įskaitant gebėjimą sukurti ir įvaldyti gyvenimo tikslą. • Transcendentinis suvokimas: gebėjimas suvokti transcendentines savęs (t. y. transasmeninę ar transcendentinę asmenybę), kitų ir fizinio pasaulio (pvz., ne materializmas) dimensijas/modelius normalios sąmonės būsenos metu, kartu gebant nustatyti jų ryšį su savimi ir su fizine realybe. • Sąmoninga plėtros būseną: gebėjimas laisvai pasiekti ir palikti aukštesnės sąmonės būsenas (pvz., gryna sąmonė, kosminė sąmonė, vienybė, atvirumas) bei kitas transo būsenas (pvz., gilūs apmąstymai, meditacija, malda).
<p>SQ kaip žodžių: „spiritus“ - prasmė, įkvėpimas ir „intelligent“ - „pasirinkti iš“ įprasminimas</p>	<p>W. F. Dierich (2010) išskiria šiuos tris pagrindinius dvasinio intelekto aspektus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susitapatinimas su savo aukštesne asmenybe ar dvasia, o ne su ego. Tai reiškia, kad tu nesi tavo kūnas, tavo problemos, tavo praeitis, tavo finansai, tavo darbas, tavo lytis, tavo tautybė. Tai yra vaidmenys, kuriuos tu vaidini. Tu esi dvasinė būtybė, turinti žmogišką patirtį. • Universalaus dėsnio – priežasties ir pasekmės – supratimas. Dvasinis intelektas reiškia, kad tu 100% prisiimi atsakomybę už savo gyvenimą, savo situaciją ir už save. Tu supranti, kad esi savo gyvenimo kūrėjas ir kad tavo mąstymas, tavo įsitikinimai bei tavo prielaidos kuria tavo pasaulį. • Neprisirišimas. Būdamas dvasine būtybe, tu nesi prisirišęs prie rezultatų, formų ar potyrių. Tavo gerovė kyla iš tavęs dėl tavo dvasinės tapatybės.
<p>SQ kaip pagrindinis vadovavimo komponentas</p>	<p>S. Covey (2004) pastebi, kad „dvasinis intelektas yra pagrindinis ir svarbiausias iš visų intelektų, kadangi jis tampa vadovavimo kitiems šaltiniu“.</p> <p>D. Zohar, I. Marshall (2004) teigia, kad kritinė vadovų, turinčių SQ, masė sukurs tokią organizacijos aplinką, kuri bus aukštesnė motyvacija.</p>

Nors šiame darbe religija nenagrinėjama bei atskiriama nuo dvasingumo, tačiau, pasak minėtų trečioje lentelėje autorių, religinis požiūris išlieka labai svarbus nagrinėjant dvasinį intelektą. SQ priklauso nuo žmogaus „vidinių“ gebėjimų: jis remiasi sistemomis smegenyse, kurios suteikia mums pradinę galimybę formuoti prasmes, vertybes ir įsitikinimus (Zohar, Marshall, 2006). Dvasinė išmintis yra istoriškai ankstyvesnis reiškinys už religiją.

Kalbant apie SQ, taip pat reiktų įvardyti ir konkrečias šios intelekto funkcijas, kurias išskyrė mokslininkai D. Zohar ir I. Marshall (2004) ir kurios padeda suvokti dvasinio intelekto esmę:

- padaro mus vientisus ir susieja daugybę mūsų gyvenimo, veiklos ir Būties fragmentų,
- padeda suprasti, kas iš tikrųjų esame mes patys ir kas iš tikrųjų yra mūsų organizacijos,
- padeda pasiekti savos esybės šerdį ir galimybių gelmes,
- padeda mums tobulėti,
- skatina žengti į nežinią, patirti tai, kas galėtų būti,
- kviečia mus siekti aukštesnių paskatų ir remtis jomis,
- verčia mus jaustis nepatenkintiems tuo, kas jau pasiekta, uždega mus siekti dar aukštesnių tikslų,
- verčia mus augti ir tobulėti kaip visuomenę ir kultūrą,
- suteikia beribę įžvalgą ir supratimą apie visą situaciją, problemą ar pačios Būties visumą – mums giliai suvokti arba atrasti dalykų gelmę ir reikšmę.

Taigi SQ skiriasi ir nuo racionalios (IQ), ir nuo emocinės (EQ) išminties. Dvasinė išmintis leidžia pamatyti platesnį įvykių kontekstą ir susidaryti išsamesnį vaizdą. Ji padeda atskleisti savo gyvenimo prasmės, misijos bei esminių vertybių suvokimą.

Pasak D. Zohar ir I. Marshall (2004), dvasinė išmintis taip pat kuria save organizuojančius prasmės modelius, kurie kyla iš kūrybiškumo dialogo tarp proto ir aplinkos. Kadangi dvasinė išmintis mūsų prote funkcionuoja kaip prisitaikanti kompleksinė sistema, natūralu pirmiausia ieškoti tarp apskritai tokioms sistemoms būdingų, labiausiai ištyrinėtų ir geriausiai suprantamų savybių. Kompleksinėms prisitaikančioms sistemoms būdinga dešimt savitų ypatybių, suteikiančių joms unikalų kūrybišką veikimo pasaulyje būdą. Kadangi tos dešimt savybių skatina kūrybišką sistemos evoliuciją, jos gali būti laikomos transformacijos principais sistemos viduje. Kad suprastume žmogaus motyvus ir kaip dvasinė išmintis galėtų juos pakeisti, pakanka pasakyti, kad egzistuoja universalus prasmės ir sąmonės laukas, kad ir ką tai reikštų fizikiniu požiūriu. Gyvendami jo supami, bendraujame su juo. Tai sudaro galimybę

suprasti motyvacines būsenas kaip „traukos taškus“ (susikaupusios energijos taškus) šiame lauke, o dvasinę išmintį – kaip jame glūdintą aktyvų transformacijos principą (Zohar, Marshall, 2006). Taigi minėti principai yra transformacijos (mokymosi, evoliucijos) principai sąmonės viduje. Šie viską keičiantys principai (sistemų savybės) suteikia dvasinei išminčiai gebėjimą griauti ir kurti visumą. Be to, jie sudaro pagrindą bet kokiam bandymui pakeisti žmogaus veiksmų ir elgsenos motyvus, atskleistus ketvirtoje lentelėje.

Lentelė 4. Bendros kompleksinių prisitaikančių sistemų ir dvasinės išminties dimensijos

Kompleksinės prisitaikančios sistemos	Dvasinė išmintis
Saviorganizacija	Savęs pažinimas
Ribotas nestabilumas	Spontaniškumas
Kompleksinių priešasčių nulemtas atsiradimas	Vadovavimasis vizija ir vertybėmis
Holizmas	Holizmas
Ryšys su aplinka	Užuojauta
Mutavimas evoliucijos eigoje	Įvairovės vertinimas
Išorinės kontrolės žala	Vidinė nepriklausomybė
Tyrinėjimas	Poreikis klausti „kodėl“
Naujo konteksto atradimas	Sugebėjimas pažvelgti iš tolesnės perspektyvos
Tvarkos kūrimas chaose	Pozityvus požiūris į nepalankią padėtį
	Kuklumas
	Pašaukimas

Šaltinis: D. Zohar ir I. Marshall (2004)

Nors pirmieji moksliniai dvasinės išminties, apimančios vertybes ir prasmes, egzistavimo įrodymai užfiksuoti tik dvidešimtojo amžiaus pabaigoje, jau seniai yra žinoma, kad prasmės paieškos poreikis lemia žmogaus evoliuciją ir išgyvenimą. Apibendrinant galima būtų teigti, kad dvasinis intelektas – svarbiausias iš visų intelekto rūšių, nes nulemia kitus tris. Jis atspindi žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimą ir ryšį su amžinybe. Dvasinis intelektas taip pat padeda atskirti tikruosius mūsų sąžinės principus. Keturių intelekto rūšių apraiškos: protinio – vizija, fizinio – disciplina, emocinio – entuziazmas ir dvasinio – sąžinė. Tai ir yra žmonių pašaukimo radimo prasmė (Covey, 2007). Kiek šiuo metu mokslui žinoma, dvasinė išmintis yra unikalus žmogaus gebėjimas rinktis ir vadovautis gilesnėmis prasmėmis. Tai išmintis, apibrėžianti mūsų žmogiškumą. SQ skatina mus ieškoti atsakymo į klausimus:

- Kokia mano gyvenimo prasmė?
- Kodėl skiriu savo gyvenimą šiems santykiams, šiam darbui, šiam tikslui?
- Ko iš tikrųjų siekiu gyvenime?

Taigi dvasinė išmintis yra viena dvasingumo sampratos dedamųjų. Ji gali reikštis arba ne, priklausomai nuo to, kiek yra išplėtotą, kiekviename organizacijos darbuotojyje: tiek lyderiuose, tiek sekėjuose. Iš to seka, kad tiek lyderiai, tiek sekėjai gali ugdyti savo dvasinį intelektą, jei tam bus sudarytos tinkamos sąlygos, arba, kitaip tariant, dvasinė išmintis atsispindės organizacijos kultūroje. Pasak D. Zohar (2004), dvasinio intelekto dėka lyderis gali

daryti sąmoningumo šuolį. Žmonės, kurių gyvenimą valdo „naujo kūrimas“ ar dar didingesnės paskatos kaip „tarnavimas aukštesniems tikslams“, „pasaulio siela“ arba „nušvitimas“, gali pasiekti tą lygmenį. Dvasinė išmintis padeda pajusti kažką daug didesnę už pačius individus, kažką nesuvokiamą, bet suteikiantį prasmės ir reikšmės žmonių ribotam gyvenimui. Dvasinį intelektą galima pavaizduoti stuktūriškai (žr. 4 pav.)

<p>1 kvadrantas Savimonė</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savo pasaulėžiūros žinojimas • Gyvenimo tikslo žinojimas • Vertybių hierarchijos žinojimas • Vidinio mąstymo sudėtingumas • Savo ego/aukštesniojo savo žinojimas 	<p>2 kvadrantas Būties suvokimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyvenimo tarpusavio sąsajų žinojimas • Kitų žmonių pasaulėžiūrų žinojimas • Laiko suvokimo platumas • Žmogaus suvokimo ribų/galios žinojimas • Dvasinių įstatymų žinojimas • Transcendentinės vienybės patyrimas
<p>3 kvadrantas Savojo „aš“ meistriškumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atsidavimas dvasiniam augimui • Aukštesniojo „aš“ klausymas • Gyvenimas laikantis savo tikslo ir vertybių • Tikėjimo palaikymas • Patarimų iš aukštesniojo „aš“ ieškojimas 	<p>4 kvadrantas Socialinis meistriškumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buvimas išmintingu ir efektyviu dvasinių principų mokytoju/mentorium • Buvimas išmintingu ir efektyviu vadovu/pokyčių šalininku • Gailestingų ir išmintingų sprendimų priėmimas • Buvimas raminančiu, gydančiu • Buvimas išvien su gyvenimo atoslūgiu (Ebb) bei tėkme (Flow)

Pav. 4. 21 dvasinio intelekto įgūdžiai

Šaltinis: C. Wigglesworth (2012) (angl. *4 Quadrants and 21 Skills of Spiritual Intelligence*)

Ketvirto paveikslo autorė iliustruoja, kad dvasinis intelektas atskleidžiamas per įgūdžius, kurie pasireiškia per savimonę, Būties suvokimą, asmeninį ir socialinį meistriškumą. Dvasinis intelektas lemia prasmės, vizijos ir vertybių ilgėjimąsi ir ieškojimą. Jis leidžia svajoti ir siekti. Dvasinis intelektas atspindi tai, kuo tiki žmonės, ir kiek tikėjimas bei vertybės yra svarbios jiems imantis kokių nors veiksmų. Visa tai ir yra žmogiškumo esmė. Todėl lyderiai, pasižymintys aukštu SQ, kartu su savo sekėjais gali siekti aukštesnių tikslų, kuriuos pasiekti gali tik įkvėpti žmonės. Todėl dvasinis intelektas yra būtina sąlyga dvasinei lyderystei, tačiau nepakankama. Dvasinė lyderystė dar remiasi *vizija*, atspindinčia idealus ir skatinančia tikėjimą, *altruistine meile*, pasireiškiančia atlaidumu, švelnumu, supratimu ir užuojauta, *viltimi ir tikėjimu*, kad viskas yra įmanoma. Apie tai plačiau bus kalbama tolimesniuose darbo skyriuose. Tačiau prieš dar tai reiktų atkleisti dvasinio kapitalo sampratą ir dvasinės lyderystės vietą joje.

1.1.3. Dvasinio kapitalo interpretacijos verslo organizacijose

Augantis susidomėjimas dvasingumu versle leidžia mokslininkams pažvelgti į dvasinius organizacijos išteklius kaip į naują kapitalo formą. D. Zohar ir I. Marshall (2006) teigia, kad dvasinis kapitalas – tai nauja paradigma, nauja visuma, galinti radikaliai pakeisti mąstymą apie verslo filosofinius pamatus ir praktiką. Pasak minėtų autorių, dvasinis kapitalas papildo kapitalizmą moraliniais ir socialiniais aspektais (žr. 5 lentelę).

Lentelė 5. Dabartinio kapitalizmo ir dvasinio kapitalo palyginimas

DABARTINIS KAPITALIZMAS	DVASINIS KAPITALAS
Išekvoja išteklius	Saugo ir atnaujina išteklius
Ignoruoja ateities kartas	Siekia, kad ateities kartos taptų verslo dalininkėmis
Nuskurdina asmenybę	Įkvepia
Skatina lyderių egoizmą	Skatina lyderystę kaip pašaukimą
Kelia stresą	Teikia pasiekimų pojūtį
Skatina korumpuojantį savanaudiškumą	Skatina atsidadimą
Kursto terorizmą ir neramumus	Sprendžia nelygybės ir pykčio problemas
Skatina baimę	Teikia vilties

Šaltinis: Zohar, Marshall (2004)

Penktos lentelės autoriai iliustruoja, kad dabartinio kapitalizmo apibrėžimas susijęs su prielaidomis, jog žmonės yra materialistai ir siekia racionalios naudos sau arba bent jau pasikliauja intuicija, kas jiems bus naudinga (Zohar, Marshall, 2006). Todėl dažniausiai naudojama kapitalo sąvoka yra susijusi su materialiu kapitalu. Nors šioje lentelėje lyginamos tik du kapitalų tipai, yra išskiriama ir kitų, tokių kaip: intelektinis kapitalas, socialinis kapitalas, inovacinis kapitalas ir kiti, kurie šiame darbe nenagrinėjami. Todėl tolesnės analizės tikslas yra pateikti keletą mokslinių dvasinio kapitalo interpretacijų.

Pasak A. Middlebrooks ir A. Noghiu (2010), dvasinis kapitalas yra viena iš naujausių kapitalo formų, tačiau jis atsirado trimis skirtingais būdais: bandant perkelti individualią dvasinio intelekto sąvoką į organizacinį lygmenį (Zohar ir Marshall, 2004), bandant apskaičiuoti dvasingumo ir religijos vertę ekonomiškai (Metanexus institutas, 2006) ir per socialinius konstruktus, kurie remiasi P. Bordieu darbais (Verter, 2003). Dvasinio kapitalo sąvoka bando išnagrinėti, apibrėžti ir išplėtoti dvasines individų ir organizacijų dimensijas. Analizuojant dvasinio kapitalo tyrėjų atliktus tyrimus, galima pastebėti, kad dvasinis kapitalas yra nagrinėjamas ir matuojamas šiais lygmenimis:

- Individualus lygmuo (Zohar, Marshall, 2004; Chu, 2007; Liu, 2007-2010).
- Organizacinis lygmuo (Miller, 2006; Liu, 2007-2010).

- Šalies lygmuo (Eldred, 2005; Liu, 2007).

Nors šie trys lygmenys persidengia, kiekvienas jų siūlo skirtingą dvasinio kapitalo sąvoką. Itin daug dėmesio skirdami individualiam lygiui, D. Zohar, I. Marshall (2006) pažvelgė į dvasinį kapitalą kaip į transformacinį išteklių, prieinamą visuomenei, išpajiniojusiai į netvartius ir destruktivius veiksmus. Socialinė transformacija prasideda individualiame lygyje ir reikalauja dvasinio kapitalo. Kitaip tariant, D. Zohar, I. Marshall (2006) laiko dvasinį kapitalą tokiu, kuris prasideda individuose ir apima socialines ir sistemines pasekmes. Nuo 2003 m. dvasiniu kapitalu pradėjo domėtis Templeton fondas ir Metanexus institutas (Filadelfija), kuris parėmė dvasinio kapitalo tyrimų programą. Dvasinis kapitalas buvo apibrėžtas kaip dvasinės ir religinės patirties, įsitikinimų, ryšių ir institucijų, darančių didelį poveikį individams, bendruomenėms ir visuomenėms, įtaka (Metanexus institutas, 2006). A. Liu (2006) matuoja dvasinį kapitalo indeksą šalies, organizaciniu ir atskiru lygmeniu. L. Miller (2004) mano, kad dvasinio kapitalo forma kaupiasi ir organizacijai, ir asmeniui. Tai kartu veikia ir palaiko kiekvieną kitą kapitalo formą ir daro įtaką galutiniam finansiniam rezultatui. Šio mokslininko manymu, organizacija, kuri įgalina, palaiko ir skatina atsiskleisti veikloje asmeninius darbuotojų aukštus moralės standartus ir kilnaus tikslo siekius, turi dvasinio kapitalo. D. Zohar ir J. Marshall (2006) dvasinį kapitalą matuoja per dvasinės išminties elementus, kurie atskleidžiami per organizacijos kultūros pokyčius. Reikia pastebėti, kad dvasinio kapitalo matavimo elementai yra susiję su žmonių dvasiniais įsitikinimais, dvasinėmis žiniomis bei dvasine praktika, kurią galima matuoti. Nors, R. Putnam (1995) teigimu, dvasinio kapitalo sąvoka lieka palyginti plati, vis dėlto, pabrėždami skirtingus dvasinio kapitalo apibūdinimus, tyrėjai siūlo šias dvasinio kapitalo sampratas (žr. 6 lentelę).

Lentelė 6. Dvasinio kapitalo sampratos ir apibūdinimai

Dvasinio kapitalo samprata	Apibūdinimai
Dvasinis kapitalas kaip religinio kapitalo sinonimas	<p>R. Finke (2003) dvasinis kapitalas – kaip prisitvirtinimo prie tam tikros religingos kultūros meistriškumo laipsnis;</p> <p>L. R. Iannaccone, J. Klick (2003) dvasinis kapitalas – kaip struktūra religinių tikėjimų ir elgesio, per tarnavimo trukmę, tarp kartų ir tarp šeimos ir draugų.</p> <p>P. Berger, R. Hefrer (2004) dvasinis kapitalas – kaip socialinio kapitalo porūšis. Dvasinis kapitalas siejamas su valdžia, įtaka, žiniomis ir charakteriais, susiformavusiais dalyvaujant tam tikroje religinėje tradicijoje.</p> <p>Dvasinio kapitalo tyrimo programa (Spiritual Capital Research Program) (2003). Dvasinis kapitalas yra padariniai dvasinių ir religinių praktikų, tikėjimų, tinklinių struktūrų ir įstaigų, kurios turi išmatuojamą poveikį asmenims, bendruomenėms ir visuomenei.</p> <p>R. Putnam (1995) – plačiau išsivaizduojant dvasinį kapitalą, reikėtų jį susieti su socialiniu kapitalu, sujungtu su religija ir (ar) dvasingumu.</p>

	R. D. Woodberry (2003) – išskiria dvasinį kapitalą iš kitų kapitalo formų, remdamasis idėja, kad tai, kas atsitinka religinėms grupėms, nėra visiškai susiję su kitomis kapitalo formomis. Jis pabrėžė tai, kad religinių grupių santykis su Dievu yra pats svarbiausias, todėl jos nėra paprasčiausi socialiniai klubai. Jis taip pat pabrėžė, kad žmonės gali naudotis dvasiniais resursais individualiai, tam nereikia solidarizuotis su grupe.
Dvasinis kapitalas kaip tapatinamasis su tuo, kas daro gyvenimą reikšmingą, prasmingą	S. D. Rima (2000) dvasinis kapitalas suprantamas kaip tai, kas duoda gyvybingumą, gyvenimą, suteikiant pranašumą. D. Zohar, I. Marshall (2004). Dvasinės išminties skatinimas, prasmės, vertybių ir tikslų pojūtis kuria dvasinį kapitalą. A. Liu (2007). Dvasinis kapitalas – galia ar pranašumas, neįdiegtas materialioje, intelektinėje, socialinėje srityje (keturių kapitalų teorija).
Dvasinis kapitalas kaip sąsaja su Dievu	K. Eldred (2005). Dvasinis kapitalas – kaip tikėjimas, pasitikėjimas ir įsipareigojimas, kad kiti padarys tai, kas teisinga Dievo akyse. A. Liu (2007) dvasinį kapitalą priskiria Dievo sukurtai valdžiai ir įtakai. D. R. Lillard, M. Ogaki (2005). Dvasinis kapitalas – kaip taisyklių įrėminti neapčiuopiami objektai tam, kad bendrautų su žmonėmis, gamta ir dvasinėmis būtybėmis bei žiniomis, kuriomis tikima, apčiuopiamuose ir dvasiniuose visuose pasauliuose.
Dvasinis kapitalas kaip gyvybiškai būtina tvarios sistemos dalis	D. Zohar, I. Marshall (2004). Kompleksinė prisitaikanti sistema iširs, jeigu išėikvos dvasinį kapitalą arba nepaspildys nauju.
Dvasinis kapitalas kaip žmogiškojo ir socialinio kapitalų junginys	T. Malloch (2003). Ekonominis tobulėjimas gali būti laikomas religinės veiklos forma. Jis teigė, kad materialių sąlygų pagerinimas gali būti laikomas atperkamosios transformacijos veiksmu.
<...>	Ir kt.

Kaip matyti iš šeštos lentelės, dvasinis kapitalas suprantamas kaip kelių lygių organizacinės vertės formos, individualiame lygyje pasireiškiančios kaip tarnavimo dispozicija, o organizaciniame – kaip sistemos, normos ir kultūra, vystymasis. Taip pat dvasinis kapitalas plačiai suvokiamas kaip dvasinės ir religinės patirties, įsitikinimų, ryšių ir institucijų, darančių reikšmingą poveikį individams, bendruomenėms ir visuomenėms, visuma.

Akivaizdu, kad šiuolaikinė technologija ir globalizacija pakėlė kapitalizmą į naują stadiją. L. M. Miller (2004) nuomone, sėkmę šiandiniame naujajame kapitalizme lemia mokėjimas gerai valdyti visas kapitalo rūšis. Tik keletos (ne visų) rūšių kapitalų valdymas veda įmones į finansinę bei vadovavimo krizę. A. Liu (2007) „Keturių kapitalų“ (angl. „4 Capital“) teorija tvirtina, kad besaikis vieno kapitalo tipo turėjimas dažnai yra svarbiausia žmonijos problemų priežastis (žr. 5 pav.).



Pav. 5. Keturi kapitalai ir veiklos rezultatai
Šaltinis: A. Liu, The RM Institute (2007–2010)

Optimali „keturių kapitalų“ (intelektinio, materialaus, socialinio ir dvasinio) darna – yra geriausias būdas užtikrinti organizacijų sėkmę, puikią veiklą ir socialinę harmoniją. Pasak A. Liu (2007), sėkmingos organizacijos ir asmenys vertina ne tik intelektinį kapitalą, bet ir socialinį bei dvasinį kapitalą. Šių keturių kapitalų: intelektualio, materialiojo, socialinio ir dvasinio bendrystė veda į pokyčius, t. y. per visų keturių kapitalų kaupimą atsiskleidžia įmonės galia (žr. 5 pav.). Tuo tarpu D. Zohar (2006) išskiria 3 kapitalo tipus ir sieja juos su racionalia (IQ), emocine (EQ) bei dvasine (SQ) išmintimis (žr. 7 lent.). Pasak L. Miller (2004), kiekvienas iš kapitalų suteikia organizacijai strateginį pranašumą.

Lentelė 7. Kapitalo ir intelekto rūšių funkcijos

Kapitalas	Intelektas	Funkcija
Materialusis	IQ : racionali	Ką aš galvoju
Socialinis	EQ: emocinė	Ką aš jaučiu
Dvasinis	SQ: dvasinė	Kas aš esu

Šaltinis: D. Zohar ir I. Marshall (2004)

Siekiant suprasti organizacijos vystymąsi, iš pradžių reikalingas kapitalo tipų supratimas, kurį organizacija bando sukurti. Tai padaryti galima suprantant aplinką, kurioje norima konkuruoti. Visi gyvi organizmai išlieka, prisitaikydami prie jų aplinkos. Visos sistemos, kurios išlieka, yra „atviros sistemos“. Pasak M. Miller (2004), kiekviena korporacija yra tam tikroje pastoviai besikeičiančioje aplinkoje. Šiuolaikinės organizacijos neturi jokio pasirinkimo, kaip tik pasikeisti, prisitaikyti toje aplinkoje. Pasak J. Kvedaravičiaus (2005), organizacijos vystymasis iš esmės įmanomas, kai organizacija turi savo tikslus, galimybes pasirinkti, kitaip tariant, kai ji yra organizacija-organizmas arba organizacija-sistema ir kai išorinė aplinka (gaubiančioji sistema) tą galimybę jai suteikia, nes ir pati yra suorganizuota ir orientuota į vystymąsi.

Vystymasis, savo ruožtu, padidina organizacijos galimybes, kurios iš inovacijų tampa įpročiais, tiražuojama praktika, t. y. nauja kultūra (Kvedaravičius, 2005). Taigi apibendrinant galima daryti išvadą, kad besikeičiančios verslo paradigmos skatina žmones ieškoti prasmės darbo vietose, kuriose jie praleidžia vis daugiau laiko. Į tai atsižvelgdamos verslo organizacijos visame pasaulyje pradeda domėtis dvasinio kapitalo kaupimo galimybėmis įmonėse. Yra daromos prielaidos (Zohar, 2006), kad įmonės, turinčios dvasinio kapitalo, nuolatos vertins savo tikslus platesniame prasmės ir vertybių kontekste ir praktikuos dvasinę išmintį. Šias savybes kiekvienas individas, bendruomenė, kultūra ar organizacija galės paversti dvasiniu kapitalu. D. Zohar (2006) išskiria dvasinio kapitalo turinčių organizacijų bruožus:

1. Įmonių tikslai nuolat vertinami platesniame prasmės ir vertybių kontekste, kreipiant dėmesį į visumos ir jos dalių tarpusavio ryšį.
2. Turi viziją ir vertybių skalę.
3. Atjaučiančios, t. y. jos supratingos ir draugiškos tiems, kuriems daro ar gali daryti poveikį.
4. Vertina įvairiapusiškumą.
5. Nepriklausomos, drįsta būti kitokios, išsiskirti iš minios, o iškilus atitinkamai situacijai sugeba ir nebijo priimti visuomenėje nepopuliarių sprendimų.
6. Nuolatos keliamas klausimas *kodėl*. Savo veiklos analizė leidžia pažinti save, suprasti savo klaidas bei iš jų mokytis.
7. Veikia spontaniškai. Šios organizacijos nesilaiko įsikibusios nustatytų tikslų bei planų. Jos orientuojasi situacijoje ir, jai pakitus, sugeba prie jos prisitaikyti. Čia nepaliekama vietos išankstiniam nusistatymui bei nuostatoms. Jos reaguoja į aplinkybes, o ne priešinasį joms.
8. Stengiasi išlaikyti pozityvų požiūrį ištikus nelaimei, suvokdamos tai kaip kūrybiškumo galimybę.
9. Kuklios. Nevertina savęs pernelyg rimtai, neišpuiksta, nesureikšmina nuopelnų ir nesijaučia teisuolėmis.
10. Jaučia pašaukimą. Jos sukurtos dalytis gerove, kad patenkintų bendruomenės, žmonijos ir paties gyvenimo poreikius.

Organizacijos kultūra, kuriai būdingos visos išdėstytos savybės, yra dvasinio kapitalo sukūrimo organizacijoje garantas. D. Zohar ir I. Marshall (2006) teigia, jog organizacijos, kurdamos aukštos dvasinės išminties kultūrą, gali kaupti dvasinį kapitalą.

Taigi dvasinio kapitalo sąvoka rodo naujausią iteraciją teorijų apie kapitalą serijoje. Didžiulė teorinė ir tyriminė bazė remia kiekvieną kapitalo formą, tačiau aprašyti jas visas būtų per sudėtinga ir tai nėra šio darbo tikslas. Dėl to pateikiami trumpi apibendrinimai, kurie padės

susiformuoti tam tikrą supratimą apie dvasinio kapitalo ir dvasinės lyderystės ryšį. Kapitalo formos chronologine tvarka pagal jų išsivystymą pateikiamos 8 lentelėje.

Lentelė 8. Kapitalo formos ir vadovavimo/lyderystės stilių sugretinimas

Kapitalo formos pagal koncepcijas, susijusias su vadovavimo stiliumi	Kapitalo formos	Vadovavimo stiliaus ypatumai
Konkretūs/materialūs turtai	<i>Klasikinis kapitalas</i> Vertė kuriama per fizinius turtus, žemę, darbo jėgą	<i>Bruožais ir stiliumi paremtas vadovavimas</i> Dėmesys vadovui, veiksmai paremti vadovo veiksmais, žiniomis
Gebėjimai/įgūdžiai	<i>Žmogiškasis kapitalas</i> <i>Psichologinis kapitalas</i> Vertė kuriama investuojant į žmogiškuosius įgūdžius	<i>Vadovo tapatybės kūrimo teorijos, vadyba, tarnaujantis vadovavimas, transformacinis vadovavimas, dvasinė lyderystė/vadovavimas</i> Koncentruojasi į vadovų potencialius gebėjimus ir dispozicijas
Vidinė kultūra	<i>Socialinis kapitalas</i> Vertė kuriama per bendrus ir stabilius asmeninius ryšius	<i>Vadovo-nario bendradarbiavimas, nenumatytų atvejų, situacinis vadovavimas</i> Orientuojasi į procesus, bendradarbiavimą ir makro atributus
Kultūrinis kontekstas	<i>Kultūrinis/religinis kapitalas</i> Vertė kuriama per susivienijimą, bendrumą ir stabilumą - bendras paveikslas	<i>Sistemų teorija, visuotinės kokybės vadyba</i> Dėmesys sistemai/grupei/visumai
Siekis/vizija	<i>Dvasinis kapitalas</i> Vertė kuriama per organizacijos ir individo vizijos-siekio tarnauti suderinimą	<i>Kelio-tikslo, transformacinis ir tarnaujantis vadovavimas</i> Dėmesys priemonių ir rezultatų etikai

Šaltinis: Middlebrooks, Noghiu (2007)

Koncepcinis įvairių kapitalo formų vystymas pateikia įdomią paralelę įvairioms vadovavimo koncepcijoms (Middlebrooks, Noghiu, 2007). Klasikinis kapitalas yra konkretus ir materialus, panašiai kaip individualiai paremtos vadovavimo teorijos, kurios teigia, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo to, ką vadovai daro, žino ar kaip elgiasi. Žmogiškasis kapitalas, nors vis dar sukcentruotas ties individualiais, daugiau dėmesio skiria vadovo gebėjimų ar potencialių gebėjimų vertinimui. Socialinis kapitalas, skiriantis dėmesį ryšiams, atspindi vadovavimą kaip darbą su kitais, pabrėždamas makroatributus ir vadovavimo operacijas. *Dvasinė lyderystė/vadovavimas apima tiek žmogiškąjį kapitalą, tiek socialinį kapitalą*, o kultūrinis kapitalas, pabrėžiantis besąlygišką poveikį organizacijoje ir ilgalaikį stabilumą, iliustruoja į sistemas orientuotą vadovavimo proceso perspektyvą (Middlebrooks, Noghiu, 2010). Galima tik

atkreipti dėmesį, kad ankstesnėse socialinio ir žmogiškojo kapitalo studijose apie dvasinę lyderystę nebuvo užsimenama. Todėl šio fenomeno atsiradimas kapitalų teorijose yra dar viena prielaida nagrinėti dvasinę lyderystę organizacijos kultūros kontekste. Tai paantrina ir D. Zohar (2006) tvirtindama, jog kritinis skaičius lyderių su dvasine išmintimi įneša dvasinio kapitalo (naujos energijos) į naujus pokyčius, naujas veiklas organizuojančias struktūras ir santykius, formuosiančius ateities socialinį kapitalą. Mintys, kūrybiška dvasia, tikslas ir vertybės – dvasinis kapitalas – turi būti pirmapradis. Pasak L. Miller (2004), tik tada bus kuriamas socialinis ir žmogiškasis kapitalai, kurie skatina inovacinio kapitalo kaupimą ir pagaliau yra finansinio kapitalo atsiradimo priežastis. Taigi dvasinis kapitalas pasireiškia kaip sėkminga organizacinė integracija (o kai kuriais atvejais – tarpdisciplininė aplikacija), jungianti vystymąsi individualiame lygyje su vystymusi organizaciniame lygyje. Individualus vystymasis palengvina vadovų bei sekėjų tarpusavio santykius ir padeda pasiekti bendrą dvasinį kapitalą organizaciniame lygyje, kuris greičiausiai lemia atitinkamos organizacinės politikos ir praktikos atsiradimą (Middlebrooks, Noghiu 2007). Šis individualių ir organizacinių charakteristikų sujungimas tyrėjams leidžia teigti, kad dvasinis kapitalas yra neatsiejama efektyvaus organizacinio funkcionavimo dalis, o ne vienas iš daugelio metodų, kurių gali pasirinkti vadovas ar organizacija. Efektyvus ir tvarus organizacinis vadovavimas reikalauja transcendentinio ir tarpdisciplininio dvasinio kapitalo. Pasak L. M. Miller (2004), organizacijos kapitalas pradėdamas kaupti nuo kūrybiško lyderystės akto, kuris įkvepia ir suvienija pastangas. Todėl kitame darbo skyriuje bus apžvelgiamos dvasinės lyderystės teorijos bei analizuojamas dvasinės lyderystės fenomenas.

1.2. DVASINĖS LYDERYSTĖS TEORIJŲ ANALIZĖ

1.2.1. Lyderystės teorijų evoliucija ir dvasinė lyderystė

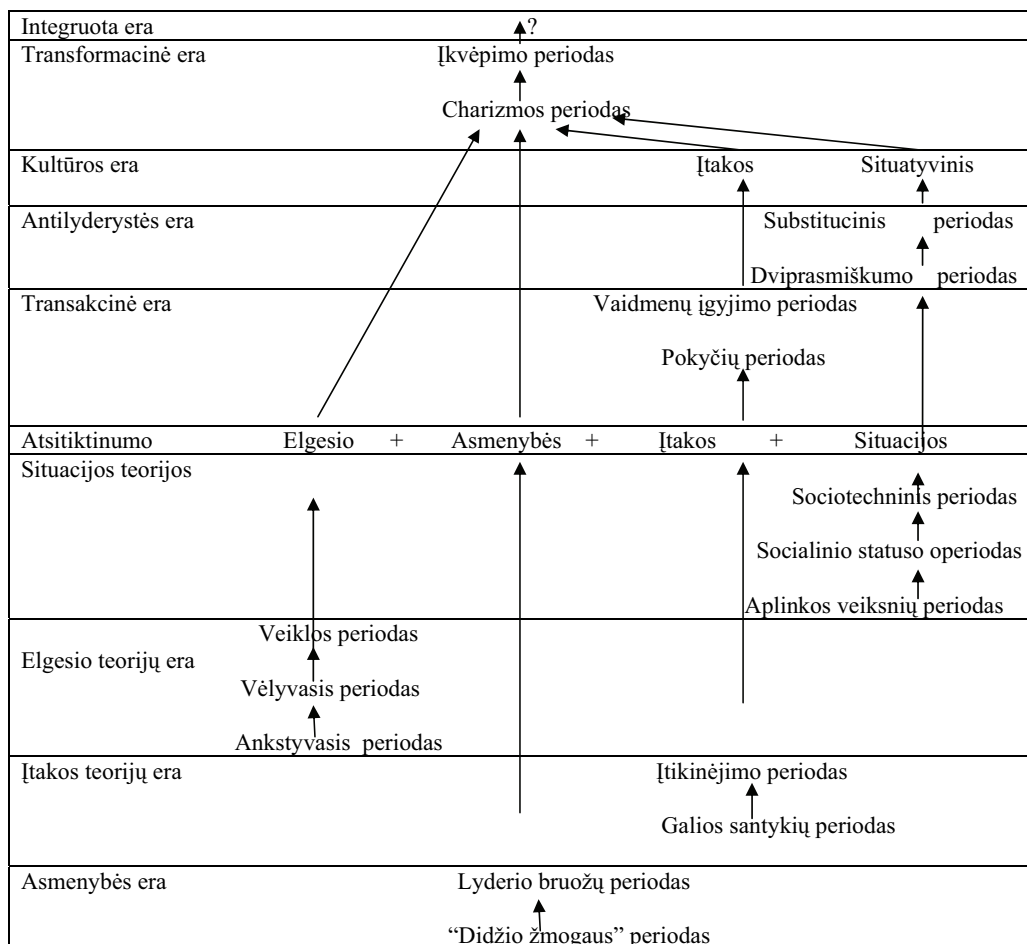
Kadangi lyderystė – labiausiai ištirtas ir mažiausiai suprantamas socialinis visuomenės konstruktas, iki šiol lyderystės teorijos paprastai nebuvo glaudžios, ir išsiskyrė idėjų skirtumu tarp vadovavimo, kaip valdymo organo ir lyderystės, kaip motyvacijos (Conger, Kanungo, (1988); Kotter, (1988); Maddock, Fulton, (1998)). Iki XX a. vidurio tapo aišku, kad bandymai surasti vieningą lyderystės sampratą pasibaigė nesėkmingai ir suponavo tik daugybės „mini-teorijų“ atsiradimą, kurios vienaip ar kitaip aiškina šio reiškinio esmę ir svarbą organizacijų valdymo procese. Kaip rodo 6 pav., iš „Didžio žmogaus“ lyderystės teorijų (Bowden, 1927, Carlyle, 1841, Galton, 1869), vyravusių diskusijose iki 1900 metų, išsirutuliojo lyderių bruožų teorijos (Bingham, 1927).

Toliau sekė įtakos (French, 1956, French, Raven, 1959, Schenk, 1928) ir elgesio teorijos (Bass, 1960, Fleishman, Harris ir Burt, 1955, Likert 1961, Blake ir Mouton, 1964, Bowera ir Seashore, 1966, Argyris, 1976, McGregor, 1960, 1966, Sims, 1977, Ashour ir Johns, 1983). Kaip atsakas į jas pradėta daugiau dėmesio skirti situacijos (Stogdill, 1959, Hormans, 1959, Trist ir Bamforth, 1951) ir aplinkos veiksniams (Hook, 1943, Katz ir Kahn, 1978). Vėliau išplėtotos sudėtinės teorijos, kurių dėmesio centre buvo asmenybės ir situacijos, psichoanalizė, vaidmenų įgijimas, pokyčiai, tikslai ir atsitiktinumas (Fledler, 1964, Evans, 1970, House, 1971, Hersey ir Blanchard, 1969, 1977, Yukl, 1971, 1989, Vroom ir Yetton, 1973, Vroom ir Jago, 1988). Taigi dvidešimtajame amžiuje susiformavo penkios pagrindinės lyderystės teorijos:

- a) bruožų teorijos;
- b) elgesio teorijos;
- c) galios (poveikio) teorijos;
- d) situacijos teorijos;
- e) integruotos teorijos.

Transformacinės, charizmatinės, autentiškos, dvasinės ir tarnystės lyderystės teorijos atstovauja pagrindinėms šiuolaikinės integruotos lyderystės teorijoms. Tačiau nuolat iškyla naujų lyderystės sampratų. E-lyderystės koncepcija (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009; Ziggurs, 2003), tarpkultūrinė ar pasaulinė lyderystė (Avolio ir kt., 2009; Bennis ir kt., 2002), strategijos lyderystė (Lowe, Gardner, 2001; Yukl, 2002), valdančioji lyderystė (Bennis ir kt., 2001), kolektyvinė lyderystė (Avolio ir kt., 2009; Bennis ir kt., 2001) ir kt. Pasak V. Šilingienės (2012), atsiradus naujosios paradigmos lyderystės teorijoms, prasiplečia lyderystės diapazonas emociniais, socialiniais, etiniais ir moraliniais poveikio sekėjams aspektais. Jose sujungiamos

sociologijos, psichologijos, filosofijos žinios ir kuriamos naujos lyderystės sampratos naudojant tris pagrindinius aspektus: *asmeninį* (lyderystė kaip asmeninis tobulėjimas; mąstymo ir gyvenimo būdas), *tarpusavio santykių aspektą* (lyderystė kaip tarpusavio sąveika su sekėjais; gebėjimas kurti viziją), *organizacinį* (lyderystė kaip pokyčių inicijavimas; organizacijos kūrimas).



Pav. 6. Lyderystės teorijų evoliucijos iliustracija

Šaltinis: D. A. Van Seters ir R. H. G. Field (2008)

XX a. pabaigoje tokie mokslininkai, kaip M. DePree (1989), A. Etzioni (1993), G. W. Fairholm (1997), R. K. Greenleaf (1977), J. Hawley (1993), J. Maxwell, P. Vaill (1989) ir kt., pradėjo tyrinėti naujas lyderystės galias, tokias, kaip lyderių galimybė daryti poveikį žmonių sieloms, o ne kontroliuoti jų veiksmus (Covey, 2004).

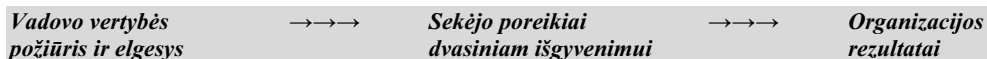
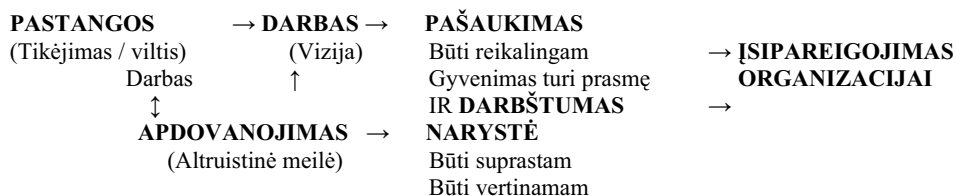
Labiausiai visapusiški dvasinės lyderystės teoriniai modeliai yra priskiriami mokslininkams G. W. Fairholm (1998) ir L. W. Fry (2003), todėl šiame darbe jie bus plačiau aptariami. Pasak šių teorijos pradininkų ir tyrėjų, dvasinė lyderystė apima motyvaciją ir darbuotojų įkvėpimą per viziją ir organizacinę kultūrą, pagrįstą altruistinėmis vertybėmis, kuri suteiktą aukštą motyvaciją darbuotojams bei skatintų augti produktyvią darbo jėgą (Fry, Slocum, 2008). Dvasinė lyderystė sudaryta iš vertybių, požiūrių ir elgesio, kurie yra reikalingi norint vidumi motyvuoti save ir kitus, kai siekiama įgyti vidinio išgyvenimo jausmą, atsiradusį dėl pašaukimo ir buvimo nariu (Fry, 2003). Dvasinė lyderystė, anot G. W. Fairholm (1998) ir L. W. Fry (2003), idėjų semiasi tiek iš vertybėmis grįstos (angl. *value-based*) transformacinio modelio lyderystės, tiek iš religinės ar filosofinės literatūros šaltinių.

Iki šiol tėra tik viena įvairiose aplinkose empiriškai patikrinta dvasinės lyderystės teorija, kurią sukūrė L. W. Fry (2003, 2005). Buvo atlikti tyrimai daugiau nei 100 organizacijų, įskaitant mokyklas, kariuomenės padalinius, miestus, policiją bei pelno siekiančias organizacijas (imtis svyravo nuo 10 iki 100). Šie tyrimai patvirtino dvasinės lyderystės modelį ir jo rodiklių patikimumą bei tinkamumą. Rezultatai rodo stiprią teigiamą dvasinės lyderystės įtaką darbuotojų pasitenkinimui gyvenimu, organizaciniams išsipareigojimams bei produktyvumui ir pardavimų augimui (Fry, Matherly, 2006; Fry, Slocum, 2008; Fry ir kt., 2005, 2007; Malone ir Fry, 2003). L. W. Fry (2003) buvo vienas iš pirmųjų, pažvelgusių į dvasingumą darbo vietoje iš vadovavimo pusės ir pateikusių dvasinės lyderystės teoriją. Minėtas autorius apibūdino dvasinę lyderystę kaip: apimančią vertybes, požiūrius ir veiksmus, reikalingus motyvuoti save patį ir kitus, sukuriant dvasinio išgyvenimo pojūtį per pašaukimą ir narystę. Tai sąlygoja: *vizijos sukūrimą*, kurioje organizacijos nariai jaučia, kad jų gyvenimas turi prasmę ir reikšmę; *socialinės/organizacinės kultūros* sukūrimą, paremtą altruistiška meile, kai vadovai ir sekėjai nuoširdžiai rūpinasi vieni kitais ir vertina tiek save, tiek kitus, kas sukuria narystės – supratingumo ir vertinimo – pojūtį.

L. W. Fry (2003) priežastinė dvasinės lyderystės teorija yra sukurta pagal vidinės motyvacijos modelį, kuris apima *viziją, viltį / tikėjimą* ir *altruistinę meilę, darbo vietos dvasingumo teorijas* ir *dvasingumo išlikimą*. Dvasinės lyderystės tikslas – sukurti viziją ir sujungti strategišką, savarankišką komandą – tam tikrų asmenų – vertybes ir skatinti darbštumą bei didesnę atsidavimą organizacijai.

Dvasinės lyderystės teorija apima ne tik motyvacijos teorijas, tačiau ji savo idėjomis yra labiau atitolusi nuo jų ir ne tokia paini (Fry, 2003). Be to, dvasinės lyderystės teorijoje į priežastinį modelį įterpiami specifiniai ir teoriškai atitinkami vadovo ir sekėjo aukštesni poreikiai bei kultūrinės ir organizacinės efektyvumo dimensijos – tai, ko iki šiol nebuvo nė vienoje lyderystės teorijoje. Tuo pačiu metu įterpiant pašaukimą ir narystę, kaip dvi

pagrindines dvasines išgyvenimo dimensijas, dvasinės lyderystės teoriją taip pat sieja su religija, etika ir vertybėmis paremta lyderystė (Fry, 2003) (žr. 7 pav.).



Pav. 7. Priežastinis dvasinės lyderystės modelis

Šaltinis: L. W. Fry (2003)

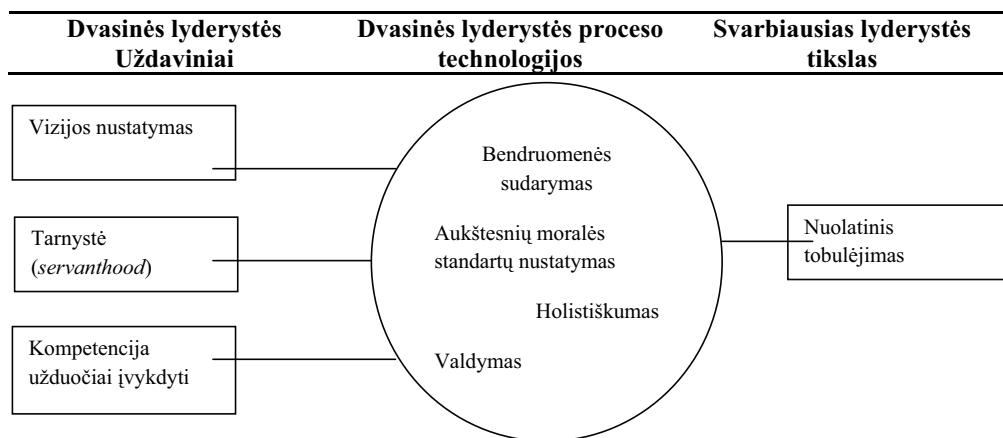
Pašaukimas reiškia patiriamą transcendenciją arba tai, kaip žmogus prisideda prie pokyčių tarnaudamas kitiems ir tokiu būdu jausdamas gyvenimo prasmę (žr. 7 pav.). Daugelis žmonių siekia ne tik realizuoti savo potencialą darbe, tačiau taip pat pajauti, kad jų darbas turi socialinę prasmę ar vertę (Pfeffer, 2003). Žodis „pašaukimas“ vadyboje naudojamas apibrėžti vieną svarbiausių profesionalaus darbuotojo savybių. Profesionalūs darbuotojai dažniausiai yra ekspertai specializuotoje srityje, koncentruojasi į nesavanaudišką klientų/vartotojų aptarnavimą, yra įsipareigoję laikytis savo profesijos kokybės standartų, įsipareigoję savo pašaukimui, atsidavę savo darbui ir karjerai (Filley, House, Kerr, 1976). Jie tiki, kad jų pasirinkta profesija yra vertinga, netgi gyvybiškai svarbi visuomenei ir jie didžiuojasi būdami jos dalimi (Galbraith, 1977).

Narystė apima kultūrinės ir socialinės struktūras, kuriose atskleidžiamas žmogaus esminis poreikis – būti suprastam ir įvertintam. Jautimasis, kad esi suprastas ir įvertintas, labiausiai priklauso nuo tarpusavio santykių ir ryšių, kuriamų per socialines sąveikas, taigi nuo narystės. Darbuotojai vertina savo ryšius bei galimybę jaustis didesnės bendruomenės nariu ar jausti tarpusavio ryšį (Pfeffer, 2003). Socialinėse grupėse narystė praplečia supratimą apie asmenybę ir įtraukia ją į socialinių ryšių tinklą, kuris tęsiasi tiek, kiek siekia grupės įtaka ir galia. Pasak W. A. R. Horton (1950) „mūsų gyvenimo didumas, ilgumas ir prasingumas auga proporcingai tam, kiek mes dalyvaujame mus supančiame socialiniame gyvenime“ (Fry, 2003).

Kitas žymus dvasinės lyderystės teorijos pradininkas G. W. Fairholm (1997, 1998, 2001), remdamasis R. K. Greenleaf (1977) idėjomis apie tarnystės lyderystę, taip pat sukūrė dvasinės lyderystės modelį. Tai – holistinis požiūris, kuris atsižvelgia į visus tiek vadovo, tiek sekėjų gabumus, potencialą, poreikius ir interesus, taip pat ir į organizacijos tikslus. Pasak šio tyrėjo, dvasingi lyderiai padeda kitiems pasirinkti, kaip rūpintis savo kūnu, sąmone, širdimi ir

dvasia. Jie turi sukurti įkvėpiančią viziją ir misiją, kad skatintų bendradarbiavimą, abipusį rūpestingumą ir atsidavimą komandai bei organizacijos efektyvumą. Jie, norėdami įgyti sekėjų pasitikėjimą, turėtų pasižymėti patikimumu, gebėjimu mokyti ir įkvėpti bei kelti pasitikėjimą, taip pat – domėtis grupės darbu (Fry, 2003).

G. W. Fairholm (1998) teigė, kad „dvasinės lyderystės procesas apima bendruomeniškumo kūrimą grupėje ir asmeninio dvasinės pilnatvės jausmo kūrimą tiek vadovui, tiek pavaldiniams“. Iš 8 pav. struktūros matoma, kad dvasingi lyderiai nustato bei vadovaujami aukštesniais moraliniais standartais bei nori, kad kiti taip pat priimtų šiuos standartus.



Pav. 8. G. W. Fairholm dvasinės lyderystės modelis
Šaltinis: G. W. Fairholm (1998)

Bendruomeniškumo kūrimas reiškia vizijos iškėlimą bei dalinimąsi ja, prasmės kūrimą. G. W. Fairholm (1998) išskyrė aštuonis dvasinės lyderystės elementus: bendruomeniškumas, nuolatinis tobulėjimas, kompetencija, aukštesni moralės standartai, tarnystė, dvasingumas, globėjiškumas (angl. *stewardship*), vizija. Todėl dvasinės lyderystės vystymasis taip pat gali būti laikomas bandymu sukurti požiūrį bei mąstymą, reikalingą vadovams, norintiems suprasti, išreikšti ir įsipareigoti tokiems motyvams ir paaiškinimams, kurie negali būti tiesiogiai paremti vien tik ekonominiu mąstymu. Kitaip tariant, dvasingumas gali suteikti vadovavimui struktūrą, kuri gali tapti pagrindiniu organizacinių vertybių, etikos ir atsakomybės šaltiniu (Pruzan, 2004, 2008; Pruzan, Miller, 2006). Šie elementai, kurie yra dinamiškai susiję ir pasireiškia vadovo-sekėjo santykiuose, apima bendruomeniškumą, kompetentingumą, priežiūrą, tarnystę, vizijų kūrimą ir aukštus moralinius standartus – visi jie buvo nagrinėjami vadovavimo literatūros šaltiniuose.

Taigi galima pastebėti, jog dvasinė lyderystė turi skirtingus teorinius modelius ir platų elementų ir kategorijų spektrą (žr. 9 lentelę).

Lentelė 9. Dvasinės lyderystės savybės

Kategorijos	Elementai	Autorius
Vizija	Išsamus kreipimasis į darbuotojus Krypties ir vietos nustatymas Didžiųjų idealų atspindėjimas Tikėjimo / vilties skatinimas Kokybės standartų įdiegimas	<i>L. W. Fry (2003)</i>
	Vertybės Dvasingumas	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Altruistinė meilė	Atlaidumas Švelnumas Dorumas Supratimas / užuojauta Sąžiningumas Kantrybė Drąsa Pasitikėjimas / ištikimybė Paprastumas	<i>L. W. Fry (2003)</i>
Viltis / tikėjimas	Ištvermė Visko, kas įmanoma, darymas Apdovanojimo / laimėjimo tikėjimasis	<i>L. W. Fry (2003)</i>
Bendruomeniškumas	Ceremonijos Kultūra Išskirtinumas (angl. <i>oneness</i>) Holistiškumas (angl. <i>wholeness</i>).	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Nuolatinis tobulėjimas	Pareigingumas Geras organizacinis klimatas	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Kompetencija	Pusiausvyra Patikimumas Pasitikėjimas Galia	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Aukštesni moralės standartai	Pozityvumas Etika Nuoširdumas Sąžiningumas Meilė Dalyvavimas (įsitraukimas) Prasmingumas Dorumas	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Tarnystė (angl. <i>servanthood</i>)	Išlaisvinimas (angl. <i>liberation</i>).	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Dvasingumas	Į dvasingumą orientuota organizacija Emocijos Tiesa Šventumas Nesektantiškumas Santykiai	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>
Vadovavimas (angl. <i>stewardship</i>)	Komanda Globėjishiškumas	<i>G. W. Fairholm (1998)</i>

Apžvelgus dvasinės lyderystės elementus ir kategorijas, galima apibendrinti, kad dvasinei lyderystei reikalingi lyderiai, tenkinantys sekėjų dvasinio išgyvenimo poreikį per universalias dvasines vertybes (Fry, 2003), o dvasinės lyderystės teorija gali būti iš dalies laikoma atsaku į

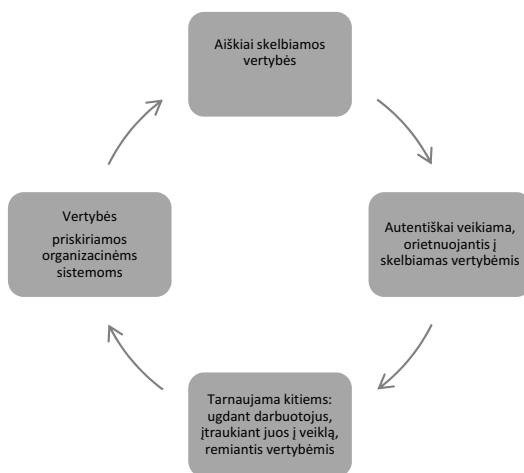
labiau holistinės lyderystės pašaukimą, kuris padeda įterpti keturias pagrindines sritis, apibūdinančias žmogaus egzistavimo darbo vietoje esmę – kūną (fizinis), protą (loginė / racionali mintis), širdį (emocijas, jausmus) ir dvasią (Fry, 2003). Tokiam pašaukimui greičiausiai reikia naujos organizacijos kultūros, kurioje šios dalys nebūtų atskiros ir nepriklausomos sritys, o darbo vietos dvasingumas ir dvasinė lyderystė taptų esminiais teorijos kūrimo ir tikrinimo komponentais. Todėl apibendrinant galima pasakyti, kad dvasinės lyderystės pagrindinis aspektas – skatinti bendruomenės narius patenkinti dvasinius poreikius bei sustiprinti įsipareigojimus bendruomenei. Tuo pačiu dvasinė lyderystė atspindi bendruomenės narių elgseną bei formalių ir neformalių bendruomenės lyderių veiklą. Dvasinėje lyderystėje susitelkiama į bendrą socialinės įtakos procesą, kuris sudomina ir leidžia žmonių grupėms prasmingai dirbti. Dvasinė lyderystė atitinka pagrindinius vadovo ir sekėjo dvasinio išgyvenimo poreikius, reikalingus tam, kad jie taptų labiau atsidavę organizacijai ir darbštesni. Dvasingi lyderiai orientuojasi į vertybes ir viziją, jų pagalba siekia keisti organizacijos kultūrą, o ši formuoja darbuotojų elgesį. Todėl kitame skyriuje plačiau bus analizuojamas dvasinės lyderystės fenomenas.

1.2.2. Dvasinės lyderystės fenomeno analizė

Mokslinių literatūros šaltinių analizė rodo, kad lyderystės tyrėjai atliko daugybę testų, norėdami išsiaiškinti pavyzdinius vadovavimo stilius, gerų vadovų savybes arba asmenybės bruožus. Tačiau aiškios idealaus lyderio apibrėžties suformuluoti nepavyko. Jeigu būtų pateiktas lyderio etalonas, žmonės visada stengtųsi jį pamėgdžioti. „Iš tikrųjų niekas negali būti savitas, stengdamasis būti panašus į ką nors kitą“ (George, 2008). Pasak W. Bennis (2003), geriausias būdas tapti lyderiu – siekti įgyvendinti savo misiją, laikytis savo vertybių ir teikti geriausius rezultatus. Tokie lyderiai turėtų kurti stiprias organizacijas, motyvuodami savo darbuotojus, klientams teikdami aukščiausios kokybės produktus/paslaugas bei kurdami ilgalaikę vertę. Nes būtent vertė, nauda ir gėris savyje bei organizacijose matomi per lyderio dominuojančios gyvenimo filosofijos prizmę. Vertybės priklauso nuo lyderio nuostatų ir lemia darbuotojų požiūrį. Vertybių grupės formuoja draudimus ir leidimus, kurie reguliuoja kasdieninį gyvenimą. Vertybės veikia ir tai, kaip organizacijoje interpretuojami ir suvokiami supantys reiškiniai ir įvykiai. Veikianti gyvenimo filosofija yra vertybių grupė, kuri suformuoja suvokimo būdą ir taip nustato vertę (Boyatzis, 2006). Pasak mokslininkų J. Ferguson ir J. Milliman (2008), būtent dvasinė lyderystė kuria struktūrą organizacinėms vertybėms (žr. 9 pav.).

Tačiau konkrečios vertybės ne visada paaiškina poelgius. Šiandieninėje visuomenėje jaučiamas labai didelis moralios lyderystės, kurios vertybės ir dorybės žinomos

daugiau kaip 2000 metų, poreikis. Ne be pagrindo pradėjo formuotis požiūris, kad naujojo amžiaus lyderiai turi atsižvelgti ir aktyviai siekti kurti patys save bei padėti tapti asmenybėmis savo sekėjams. W. Guillory (1997) teigia, kad „lyderystė prasideda nuo savęs, [...] pakankamai išsamių žinių apie save, kad mūsų išorės veikla natūraliai vyksta dėl išpareigojimų ir aistros“ (Guillory, 1997). Be to, „kadangi lyderiai atsiduoda visapusiško žmogaus kūrimui, jie turi rūpintis savo dvasiniu tobulėjimu“ (Fairholm, 1997).



Pav. 9. Organizacinės vertybės dvasinės lyderystės kontekste

Šaltinis: J. Ferguson ir J. Milliman (2008) (angl. *Spiritual Leadership Creates the Framework for Effective Organizational Values*)

Taigi, kalbant apie dvasinės lyderystės fenomeną, reikia atkreipti dėmesį į tai, jog neturint aiškaus savojo „aš“ supratimo, neišmanoma autentiškai ir efektyviai suprasti kitus ir su jais bendrauti. Todėl ypač didelis poreikis yra lyderių, kurie žino, kad žmonės geriausiai dirba, jaučiasi laimingiausi, kai visiškai įsitraukia į jiems patinkamą darbą ir keliauja pačių iškelto tikslo link (de Vries, 2007). Anot A. Menegetti (2002), lyderis – tai vertės kūrėjas. Vertė – tai toks dalykas, kuris bet ką daro didesnį, atneša daugiau Būties. Žmogaus būties esmė – galimybė vadovauti savo gyvenimui. Žmonės patys renka savo vertybes. Galia suteikti savo gyvenimui kryptį leidžia iš naujo save atrasti, lemti savo ateitį ir daryti stiprią įtaką visai kūrinijai. Prasmės ieškojimas yra pagrindinis žmogaus siekis. Prasmė yra jo gyvenimo motyvas. Nesitenkina jis savimi, bet siekia „virš savęs“ (transcendentiniai poreikiai). Į dvasingumą orientuotų įmonių vadovai linkę žinoti savo asmeninę misiją, prieš įpareigodami kitus tą misiją vykdyti (Jeffries, 1998). Vadovavimo tobulėjimo bei savęs pažinimo svarba yra identifikuojami kaip raktai į įmonės sėkmę (Wagner-Marsh, Conley, 1999). Vidinės refleksijos ir savęs pažinimo svarbą taip pat pabrėžė S. R. Covey (2007) savo veikaluose apie vadovavimą, kurį renka dauguma

dvasingumą propaguojančių įmonių vadovų (Covey, 2007). Todėl itin svarbu atkreipti dėmesį ir į asmeninės lyderystės reikšmę. Norėdami pasiekti dvasingumą asmeniniame lygmenyje, vadovai bei sekėjai turėtų laikytis dvasinių praktikų, siekiant asmeninės lyderystės bei profesinio tobulėjimo ir efektyvumo (Kurth, 2003): pažinoti save, paisyti ir gerbti kitų įsitikinimus, kaip galima labiau pasitikėti bei užsiimti dvasine praktika (pvz., praleisti laiko gamtoje, melstis, medituoti, skaityti motyvacinę literatūrą, užsiimti joga, rašyti dienoraštį ir pan.). Šios didelio atsidavimo darbo vietą skatinančios dvasingumo praktikos, prasiskverbdomos į esmines dvasinio išlikimo dimensijas, t. y. pašaukimą ir narystę, sukuria vidinę motyvaciją, kuri žmonėse paskatina spontanišką, į bendradarbiavimą linkstantį elgesį bei padidina tikimybę, jog darbuotojai mokysis, tobulės, naudos savo įgūdžius ir žinias tiek savo, tiek savo organizacijos naudai.

Nagrinėjant dvasinės lyderystės fenomeną, reiktų dar pastebėti, kad ši lyderystė apjungia keturias pagrindines sritis, išreiškiančias žmonijos egzistencijos esmę – kūną (fizinę sritis), sąmonę (logiška / racionali mintis), širdį (emocijos, jausmai) ir sielą (Moxley, 2000). Pagal S. R. Covey (2007), visapusiškas žmogus (jo kūnas, protas, širdis ir dvasia), turintis keturis pagrindinius poreikius (gyventi, mokytis, mylėti ir palikti pėdsaką), keturias intelekto ar gebėjimų rūšis (fizinis, protinis, emocinis ir dvasinis) ir jų išraišką (disciplina, vizija, entuziazmas ir sąžinė), turi keturias pašaukimo dimensijas (poreikį, talentą, entuziazmą ir sąžinę) (žr. 10 lentelę).

Lentelė 10. Visapusiško žmogaus struktūra

Visapusiškas žmogus	4 poreikiai	4 intelekto/gebėjimų rūšys	4 savybės	Pašaukimas
KŪNAS	Gyventi	Fizinis intelektas	Disciplina	Poreikis (matyti kylančius poreikius)
PROTAS	Mokytis	Protinis intelektas	Vizija	Talentas (valingas dėmesio sutelkimas)
ŠIRDIS	Mylėti	Emocinis intelektas	Entuziazmas	Entuziazmas (pasitenkinimas darbu)
DVASIA	Palikti pėdsaką	Dvasinis intelektas	Sąžinė	Sąžinė (daryti tai, kas teisinga)

Šaltinis: S. R. Covey (2007)

Galima daryti prielaidą, kad dvasinė lyderystė nėra formalaus vadovo vaidmuo. Nes vien tik prisiimdami vaidmenis ir gyvendami primestos tapatybės šešėlyje lyderiai negali tapti *visapusiškais žmonėmis*.

Nagrinėjant dvasinės lyderystės fenomeną, reiktų atkreipti dėmesį ir į tai, kad mokslinėje literatūroje lyderystės ir vadovavimo savokos turi skirtingas reikšmes, ypač tekstų vertimuose, pvz.: anglų kalbos žodžių: „to lead“ ir „to manage“ reikšmės atskleidžia skirtumą

tarp „vedimo paskui save“ ir „vadovavimo“. Ir tai nėra vien tik lingvistinės termino problemos pasekmė. Iki praėjusio šimtmečio aštuntojo dešimtmečio šios sąvokos buvo vartojamos kaip sinonimai (Šilingienė, 2012). Nors galima surasti daug vadovo ir lyderio bendrumų, tačiau tai nėra tapačios sąvokos (žr. 7 lent.) Yra įvairių vadovo ir lyderio sąvokų prasmės skirtumų, kuriuos įvardija tiek Lietuvos (Razauskas, 1997, žr. 26 priedą), tiek užsienio mokslininkai (Covey, 2007, žr. 27 priedą), tačiau plačiau ši tema darbe nebus nagrinėjama. J. P. Kotter (1995), kalbėdamas apie vadovavimą ir lyderystę, teigia, kad nė vienas iš jų nėra geresnis ar pakeičiamas. Abu yra labai reikalingi kiekvienai organizacijai. Apibendrinant būtų galima teigti, kad, visų pirma, vadovavimas remiasi įteisinta galia (formalia valdžia), pagrįsta tuo, kad veikiamas individas/grupė pripažįsta, jog vadovas turi teisę daryti jam įtaką, ir tam paklūsta. O lyderystė labiau pasireiškia kaip socialinės įtakos procesas, tačiau kartu gali atlikti ir formalaus statuso poziciją. Be abejo, tiek vadovavimas, tiek lyderystė susijusi viena su kita: lyderis gali būti puikus vadovas, o vadovas gali būti puikus lyderis ir atvirkščiai. Nors ir naudinga pamatyti lyderystės ir vadovavimo skirtumus, tikrovėje jie gyvuoja vienas šalia kito (Covey, 2007). Šie vaidmenys ir procesai papildo vienas kitą ir yra reikalingi sėkmingai įmonės veiklai, o, pasak V. Šilingienės (2012), šių vaidmenų efektyvumas priklauso nuo konkrečių sekėjų charakteristikų ir konteksto sąlygų specifikos. Tai paantrina ir S. R. Covey (2007), sugretindamas pramonės ir žinių amžiaus įvairias vadybinės veiklos sritis (žr. 11 lent.).

Lentelė 11. Pramonės amžiaus ir Žinių amžiaus modelių palyginimas

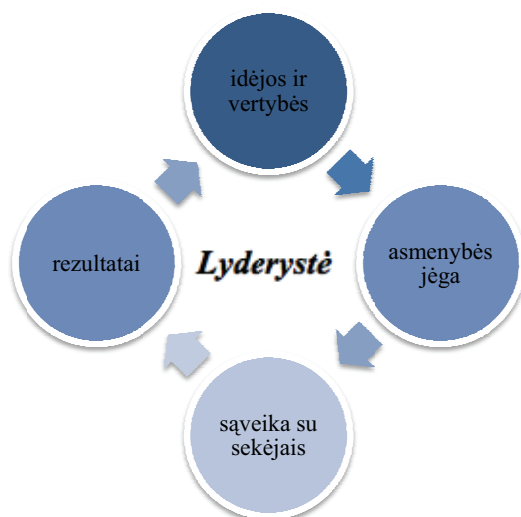
SRITIS	PRAMONĖS AMŽIAUS KONTROLĖS MODELIS	ŽINIŲ AMŽIAUS IŠLAISVINIMO IR ĮGALINIMO MODELIS
Lyderystė	Pareigos (formalus autoritetas)	Pasirinkimas (moralinis autoritetas)
Vadovavimas	Daiktų ir žmonių kontrolė	Daiktų kontrolė, žmonių išlaisvinimas ir savarankiškumo skatinimas
Struktūra	Hierarchinė, biurokratinė	Lanksti, mažiau apribojimų
Skatinimas	Išorinis, bauginimo ir papirkinėjimo sistema	Vidinė motyvacija, visapusiškas žmogus
Veiklos įvertinimas	Išorinis, sumuštinio principas	Savęs vertinimas gaunant visišką grįžtamąjį ryšį
Informacija	Trumpalaikės finansinės ataskaitos	Subalansuota rezultatų (ilgalaikių ir trumpalaikių) suvestinė
Bendravimas	Iš viršaus į apačią	Atviras: į viršų – į apačią – į šalis
Terpė	Darbovietės socialinės taisyklės, papročiai	Principais paremtos vertybės ir ekonominės rinkos taisyklės
Biudžeto sudarymas	„Nuleistas“ iš viršaus	Atviras, lankstus, bendras
Mokymas ir tobulėjimas	Parodomasis, tik įgūdžiams ugdyti, nevertingas	Nuolatinis, strateginis, visapusiškas žmogui, vertybėms ugdyti
Žmonės	Apskaitomi kaip išlaidos, našta	Vertingiausia investicija
Pašaukimas	Dažniausiai daugeliui nesvarbus	Visiems strateginis, sveikintinas, komandinis

Šaltinis: S. R. Covey (2007)

Ši lentelė parodo kiekvieno varianto kraštutinumus ir išryškina puikių terpių, struktūrų ir sistemų derinimo su organizacijos krypties kriterijais poveikį.

Taigi apibrėžiant dvasingą lyderį, lyderystės tyrėjai naudoja transformacinės lyderystės teoriją (Bass, 1985; Burns, 1978) kaip gairę kurti ryšį tarp šių konstrukto. Tačiau transformacinė lyderystė iškelia dvasingumo integravimo į vadovavimo stilių ir dvasinės dimensijos elementų transformacinės lyderystės kontekste klausimus. Todėl galima daryti prielaidą, jog L. W. Fry (2003) priežastinė dvasinės lyderystės teorija susiformavo pagal vidinės motyvacijos modelį, kuris apima viziją (įžvalgumą), viltį/tikėjimą ir altruistinę meilę, darbo vietos dvasingumo teorijas ir dvasingumo išlikimą dėl pašaukimo ir narystės. Dvasinės lyderystės tikslas yra sukurti vizijos ir vertybių atitikimą *organizaciniame (strateginiame), komandiniame ir asmeniniame* lygiuose ir skatinti aukšto lygio atsidavimą ir produktyvumą. O dvasinės lyderystės šaltinis yra vidinis dvasingumo išpažinimas, kuris, būdamas esminiu įkvėpimo ir įžvalgos šaltiniu, teigiamai veikia dviejų dalykų vystymą: (1) viltį/tikėjimą transcendentinėje tarnavimo esminėms interesų šalims vizijoje; (2) altruistinės meilės vertybes (Fry, 2009). Dvasingam lyderiui ypač svarbu laikytis bei išpažinti keturias esmines dvasingumo praktikas, reikalingas stipriam vadovavimui (Kurth, 2003): *pažinti save, paisyti ir gerbti kitų įsitikinimus, kaip galima labiau pasitikėti, atlikti dvasinę praktiką*. Visgi dvasinė lyderystė yra nauja vadovavimo profesijos suvokimo, praktikavimo, skleidimo ir mokymo paradigma, nors, be jokios abejonės, visada buvo vadovų, kurie vadovavo remdamiesi dvasingumu (Pruzan, 2008). G. W. Fairholm (1997, 1998) buvo vienas pirmųjų lyderystės tyrėjų, kuris dvasingumą sujungė su vadovavimu. Autorius teigė, kad „dvasinė lyderystė yra holistinis požiūris, atsižvelgiantis tiek į vadovo, tiek į pavaldinių gebėjimus, norus ir interesus. Dvasingi lyderiai vadovavimą laiko kontekstiniais santykiais, kuriuose visi dalyviai nori tobulėti ir padėti kitiems savęs tobulinimo veikloje“ (1998). Apibendrinant galima teigti, kad dvasinės lyderystės pradžios taškas yra vadovo prasmės paieška ir savimonė, paremta dvasingumu. Jis suteikia tokį požiūrį į vadovavimą, kuriame vadovas orientuojasi bei susitapatina su savo giliu supratimu apie organizacinę ir savo paties tapatybę, tikslą, vertybes, reputaciją ir sėkmę. Dvasinė lyderystė prisideda prie vadovavimo paradigmos, peržengiančios nacionalines sienas, religinių įsitikinimų sistemas bei organizacinius etosus (ethos). Dvasinės lyderystės atsiradimas taip pat gali būti laikomas perspektyva, apimančia kitus, naujesnius požiūrius į vadovavimą, kuriems būdingos tokios sąvokos, kaip verslo etika, vertybėmis paremtas vadovavimas, įmonės socialinė atsakomybė ir tvarumas. Visi šie požiūriai prieštarauja labiau tradicinei vadovavimo perspektyvai, kurios pagrindas yra beveik religinis įsitikinimas, kad vienintelė įmonės egzistavimo priežastis yra jos savininkų pelno maksimizavimas (Pruzan, 2008).

Taigi, nors lyderystė suprantama labai įvairiai, galima išskirti svarbiausias šio reiškinio sudedamąsias dalis: lyderystė yra procesas, lyderystė susijusi su įtaka, lyderystė atsiranda grupės kontekste ir lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu (Northouse, 2009). Taip pat lyderystė siejama su lyderio asmenybe ir jo asmeniniu pavyzdžiu sekėjams (Šilingienė, 2012). Įvairūs autoriai, remdamiesi šiomis sudedamosiomis dalimis, lyderystę apibrėžia kaip asmeninę lyderio įtaką sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius. Ji pasireiškia kaip lyderio ir sekėjų *sąveikos procesas*, siekiant bendrų tikslų. Taigi dvasinės lyderystės procesą sudaro bendruomenės kūrimas bei lyderio ir sekėjų asmeninės dvasinės pilnatvės jausmas (Fairholm, 2008), o dvasingi lyderiai išsikelia ir vadovaujasi aukštesniu moraliniu standartu ir siekia, kad kiti taip pat jį priimtų. Jie veikia kaip palydovai, kurdami atsakingą komandą (Bradford, Cohen, 1984). Dvasinės lyderystės procesas apima vertybes, požiūrius ir veiksmus, reikalingus motyvuoti save patį ir kitus, sukuriant dvasinio išgyvenimo pojūtį per pašaukimą ir narystę (Fry, 2003). Kadangi visos minėtos sąveikos proceso dalys yra labai susijusios, todėl simbiotinis modelis yra vienas iš būdų atskleisti dvasinės lyderystės fenomeną (žr. 10 pav.).



Pav. 10. Simbiotinis lyderystės modelis

Šaltinis: A. Skaržauskienė (2010) pagal V. Barvydienę (2005)

Pasak A. Skaržauskienės (2010), remiantis šiuolaikinėmis lyderystės teorijomis, V. Barvydienė (2005) lyderystę apibūdina keturiais aspektais: asmenybės jėga, sąveika su sekėjais, vizija, orientuota į tam tikras vertybes, ir veiklos rezultatus. Šis modelis leidžia priskirti mokslinėje literatūroje minėtus dvasinės lyderystės raiškos elementus lyderystės aspektams bei išryškinti šių aspektų simbiozę - dvasinės lyderystės galią (žr. 11 pav.). Pasak G. W. Fairholm (1998) vadovai negali vykdyti dvasinės lyderystės ar bet kokios kitos lyderystės vakuume. Tai dinamiškas procesas, kuris unikaliais būdais įtraukia modelio elementus.



Pav. 11. Simbiotinis dvasinės lyderystės modelis

Pastaba: Adaptuotas autorės, praplečiant modelyje pateiktų elementų apibūdinimą mokslinės literatūros analizės metu išskirtais dvasinės lyderystės raiškos elementais

Asmenybė dvasinės lyderystės teorijoje, kaip jau minėta ir pavaizduota 11 pav., apibūdinama per *vidinį gyvenimą* – tai, kiek asmuo užsiima dvasine praktika (Fry, 2013). Jis atskleidžia asmenybės viltis ir dvasingumą savo gyvenime, kas skatina rūpintis ne tik savo, bet ir kitų darbuotojų dvasiniu augimu. Tam reikalingadvasinė praktika (pvz., laiko leidimas gamtoje, meldimasis, meditacija, įkvepiančios literatūros skaitymas, joga, religinių tradicijų stebėjimas bei dienoraščio rašymas) bei dvasinio intelekto raiška. Tik tuomet asmens dvasinės vertybės daro įtaką pasirinkimams ir sprendimams.

D. Zohar (2006) atkreipia dėmesį į tam tikrus principus bei savybes, kuriomis turėtų pasižymėti dvasinį intelektą turintis vadovas. Tai apima, pavyzdžiui, savimonę (žinant, kuo aš tikiu, ką vertinu), spontaniškumą (gyvenant ir pasiduodant momentui), vadovavimąsi vertybėmis, egzistencijos pojūtį (remiantis savo principais ir giliais įsitikinimais), gyvenimą, paremtą holizmu (matant didesnius modelius, santykius ir ryšius) bei pašaukimo jausmą (jaučiantis pašauktam tarnauti kilniems tikslams) (Luckcock, 2008). Šias savybes bene geriausiai padalina į keturias: savimonės, Būties suvokimo, savojo “aš” meistriškumo bei socialinio meistriškumo įgūdžių grupes C. Wigglesworth (2012). Taigi šie lyderiai suvokia save ir Būtį, bei siekia meistriškumo. Šiems lyderiams yra būdingas tikras nuolankumo jausmas ir aukštesnių tikslų pajautimas be „ego“ ar didžiavimosi.

Idėjos ir vertybės atskleidžiamos per lyderio viziją, altruistinės meilės atributus bei viltį ir tikėjimą (žr. 11 pav.). Pasak L.W. Fry (2013) *vizija* apibūdina organizacijos krypties prasmę ir esmę. Smith (1992), aptardamas viziją, išskiria tokias esmines vertybes, kaip nuolankumas, altruistinė meilė bei teisingumas, kurios yra bendros visoms etika ir vertybėmis

paremtoms lyderystės formoms. Pasak G. W. Fairholm (1998), dvasinėje lyderystėje ji pasireiškia kaip pozityvumas, etika, nuoširdumas, sąžiningumas, meilė, dorumas ir kt. Tačiau Fairholm (1998), nors ir pavadino modelį pilnai išvystyta teorija, pastebėjo, kad šio modelio parametrai nėra aiškūs: „<...> mes juos vis dar aiškinamės – tačiau mes galime panaudoti kai kuriuos proceso elementus“. Todėl elementų skaičius nėra visiškai aiškus. Dvasinėje lyderystėje svarbu, kad vizija būtų suprantama ir norima siekti. Vizija turi būti aiški ir susijusi asmeniškai su kiekvienu darbuotoju. Ji turi įtikinti ir įkvėpti organizacijos narius. Todėl vizija susijusi su *viltimi ir tikėjimu* – laukiamų dalykų užtikrinimu, įsitikinimu, kad organizacijos vizija, tikslas ir misija bus įgyvendinti (Fry, 2013). Kad misija būtų įvykdyta sėkmingai, reikia maksimalių pastangų, pasitikėjimo komanda bei tikėjimo misijos reikšmingumu. Turi būti suvienytos organizacijos narių maksimalios pastangos ir asmeniniai tikslai siekiant numatytų tikslų. Tam pasitelkiama *altruistinė meilė* – vientisumo, harmonijos bei gerovės jausmas, kylantis iš rūpestingumo, susidomėjimo ir dėkingumo sau ir kitiems (Fry, 2013). Altruizmas atsispindi vertybių ir elgsenos daroje, kuklume, patikimume, ištikimybėje. Jis taip pat apima kitas altruistines vertybes, tokias kaip globėjiškumą, užstojant savo komandos narius bei parodant dėmesį jiems, ir, jei reikia, suteikiant pagalbą.

Sąveika dvasinėje lyderystėje, skirtingai nei kognityvinėse vadovavimo teorijose, kur lyderystės efektyvumą lemia asmeninės savybės ir elgsena, suprantama kaip socialinė sąveika – lyderio ir sekėjų santykiai (žr. 11 pav.). O šie santykiai pasireiškia per *prasmės ir pašaukimo bei narystės jausmą*. Pasak L.W. Fry (2013) prasmė ir pašaukimas – jausmas, kad žmogaus gyvenimas turi prasmę bei daro įtaką. Organizacijos narys jaučia, jog jo atliekamas darbas daro įtaką žmonių gyvenimams ir yra svarbus ir prasmingas jam pačiam. *Narystė* – jausmas, kad žmogus yra suprastas bei įvertintas. Organizacijos narys jaučia, kad jį ir jo darbą vertina bendradarbiai bei rodo pagarbą (Fry, 2013). Tuomet organizacijos narys jaučia, kad darbe yra vertinamas ir kaip asmuo, ir kaip tam tikros veiklos strities profesionalas. Taip atsiranda stiprus priklausomybės jausmas komandai.

Rezultatas dvasinėje lyderystėje pasimato per *atsidavimą organizacijai, produktyvumą, pasitenkinimą gyvenimu, organizacijos socialinę atsakomybę* (žr. 11 pav.). Pasak L.W. Fry (2013) *atsidavimas organizacijai* – lojalumo organizacijai bei prisirišimo prie jos laipsnis. Jis pasireiškia, kai darbuotojas organizacijoje jaučiasi „šeimos dalimi“ ir mano, kad organizacijos problemos yra jo asmeninės problemos, ir nori tęsti visą likusią karjerą šioje organizacijoje. Kalbėdamas apie savo organizaciją savo draugams bei artimiesiems pristato ją kaip gerą vietą dirbti. *Produktyvumas* suprantamas kaip rezultatų, naudos ar pelno gavimo efektyvumas (Fry, 2013). Visi komandos nariai siekia atiduoti visas savo pastangas bendram tikslui siekti. Darbo kokybė yra visų darbuotojų prioritetas. Komandinis darbas yra labai

produktyvus, nes sugeba efektyviai gauti maksimalius rezultatus iš turimų resursų. *Pasitenkinimas gyvenimu* – tai žmogaus subjektyvios gerovės jausmas arba pasitenkinimas gyvenimu, kaip visuma (Fry, 2013). Darbuotojai yra patenkinti savo gyvenimo sąlygomis ir gyvenimu. Daugeliu atveju jų gyvenimas yra idealus. Jei galėtų pradėti savo gyvenimą iš naujo – beveik nieko nekeistų. *Organizacijos socialinė atsakomybė* – organizacijos reputacija ir tapatybė, stiprinama socialinių veiksmų (Fry, 2013). Organizacijos nariai veikia bendruomenės labui bei savanoriauja už darbovietės ribų. Jie tiki, kad yra svarbūs ir gali tarnauti bendruomenei. Organizacijoje priimami sprendimai turi atsižvelgti į jų galimą įtaką bendruomenei. Organizacija yra atsakinga už bendruomenės, kurioje ji veikia, gerinimą. Skatinama savanorystė ir, kai tik įmanoma, bandoma įtraukti savo organizaciją į bendruomeninius projektus. Organizacijos nariai tiki, kad organizacija privalo tarnauti bendruomenei, kurioje ji veikia.

Tikroji dvasinės lyderystės galia – tai asmenybės, vizijos, sąveikos su sekėjais ir rezultato sinergijos galia (žr. 11 pav.). Dvasinės lyderystės atveju tai ideopraktika - „būdas integruoti pasaulėžiūrą, apimančią dvasinius objektus, į kasdienes veiklas per alternatyvų žmogaus raidos procesą“ (Rojas, 2005). Visų dvasinės lyderystės elementų raiška per sinergiją stiprina lyderio galią.

Taigi dvasinės lyderystės fenomeno atskleidimas per simbiotinį lyderystės modelį suteikia galimybę išsamiai nagrinėti ir nustatyti dvasinės lyderystės raiškos elementų sąsajas su organizacijos kultūra. Todėl sekančiame skyriuje analizuojama ir apibrėžiama organizacijos kultūros sąvoka bei nustatomas ryšys tarp organizacijos kultūros ir dvasinės lyderystės raiškos.

1.3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR DVASINĖS LYDERYSTĖS SĄSAJOS

1.3.1. Organizacijos kultūros samprata

Mokslinėje literatūroje organizacijos kultūra (angl. *organizational culture, corporate culture*) interpretuojama labai įvairiai. Terminas „organizacijos kultūra“ turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino *kultūra* apibūdinimais. Manoma, kad yra beveik 200 kultūros apibrėžimų. Todėl šio poskyrio tikslas yra pateikti organizacijos kultūros sampratą, kuri bus toliau naudojama šiame darbe.

Žodis kultūra kildinamas iš lotyniško žodžio „*cultura*“ – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas. Kultūra siejama su žmonijos tradicijomis, išmoktomis mąstymo ir elgesio tradicijomis, taip pat su visuomenės lygiu (Staniulienė, 2010).

Kultūros samprata yra susijusi su visuomenės modeliu arba tam tikrai bendruomenei būdingomis žiniomis, vertybėmis, ideologijomis, įstatymais, papročiais ir lūkesčiais. Neatsitiktinai teoretikai pastebėjo, kad ir verslo organizacijose vyksta žymiai daugiau dalykų, nei tik naujų produktų ir paslaugų kūrimas ar dėmesys hierarchijai ir valdžiai. Kad suvoktų kai kuriuos pagrindinius organizacijų skirtumus ir iš dalies paskatintų stengtis suprasti ne savoje šalyje esančias organizacijas, veikiančias pagal kitokias esmines nuostatas, tyrinėtojai ėmė vartoti kultūros sąvoką, paimtą iš antropologijos (Staniulienė, 2010). Taip atsirado organizacijos kultūros sąvoka. Nors ir nėra visuotinai priimto organizacijos kultūros prigimties supratimo, istoriškai organizacijos kultūros buvo apibrėžiamos priklausomai nuo tuo metu vyravusių organizacijų valdymo teorijų (žr. 12 pav.).

Whorf	Frost	Trice ir Beyer Schein Wilkins	Harris	Denison Quin	Peters Ouchi	Parsons
Unikalus	Gregory	Van Mannen		Hofstede	Pascale	Universalus
	Aprašymai ir nestruktūruoti stebėjimai	Indukcija ir teorijos kūrimas		Broožai ir tipologija	Norminiai modeliai	

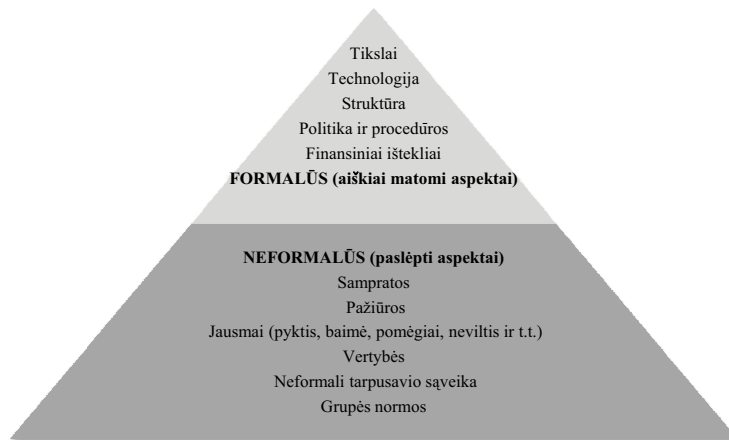
*Pav. 12. Požiūrių į organizacijos kultūros prigimtį įvairovė
Šaltinis: B. Stiftung (2007)*

Pasak B. Stiftung (2007), pirmoji organizacijų valdymo tyrimų ir teorijų banga apibrėžė organizacijas kaip vienalytės, unikalios, visiems bendros vidinės kultūros nešėjas (pvz.: Deal ir Kennedy, 1982; Peters ir Waterman, 1982; Schein, 1985). Kultūra buvo laikoma organizaciją integruojančia ir siejančia jungtimi, prasiskverbusia į visas jos gyvavimo sritis. Toks integracinis požiūris skyrė dėmesį „stiprioms“ vidinėms kultūroms, kurių pagrindinės savybės – nuoseklumas, vienodumas visoje organizacijoje ir aiškumas. Pasak P. Zakarevičiaus (2003), šie organizacijos kultūros socialinių dedamųjų tyrinėtojai: J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, H. Harris, G. Allport ir kt. kultūrą apibūdina kaip sudėtingą visumą nuostatų, istorijų, simbolių, pažiūrų, tikėjimo, mitų, elgesio, moralės, teisės normų, papročių, įpročių ir kitų idėjų, glaudžiai susietų ir apibrėžiančių, ką reiškia būti vienos ar kitos grupės nariu. Taigi šiuo požiūriu organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir daranti įtaką jų elgsenai (Zakarevičius, 2003). Tačiau, norint rasti vieningą organizacijos kultūros sampratą, susiduriama su terminijos problema. Teigiama, kad tokia samprata painiava atsirado ir dėl neteisingo angliško vertimo, ir

dėl kalbininkų nelankstumo (Šimanskienė, 2008). Lietuvos mokslininkai nėra vieningi diskutuodami, kokį terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra *organizacinė* ar *organizacijos kultūra*. Jų teorinėse išvalgose, apibrėžiančiose organizacijos kultūros sampratą, aptinkama esminių organizacinę kultūrą atskleidžiančių jos elementų, todėl dažnai sąvokos, apibūdinančios organizacijos ir organizacinę kultūras, išryškina tas pačias charakteristikas. Tik *organizacijos kultūros* sąvoką vartoja P. Jucevičienė, S. Stoškus, D. Beržinskienė, J. Kasiulis, V. Barvydienė ir kt. P. Jucevičienė teigia, kad organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria organizacija vadovaujasi ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. S. Stoškus ir D. Beržinskienė savo darbuose taip pat vartoja P. Jucevičienės siūlomą termino *organizacijos kultūra* apibrėžimą. P. Zakarevičius ir L. Šimanskienė (2008) atskyrė *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* sampratas. L. Šimanskienė (2008) identifikuoja šių dviejų sąvokų skirtumus taip: organizacijos kultūrą laiko natūralia savaime susiklosčiusia žmonių bendravimo forma, vertybėmis, požiūriais, kurie apima visą organizaciją. Organizacinė kultūra, pasak L. Šimanskienės (2002), – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri kaip jungiamoji grandis vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, reikėtų vartoti terminą *organizacijos kultūra* – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir elgseną. Tai nesudėtinga pagrįsti tuo, kad organizacija yra viena socialinės ekonominės sistemos dedamųjų ir jei apibūdinami kitų dedamųjų sąvokas vartojame terminus „nacijos kultūra“, „žmonijos kultūra“, taigi analogiškai – *organizacijos (specifinės žmonių grupės) kultūra*.

Nagrinėjant literatūrą apie verslo organizacijas, taip pat sutinkama korporacinės (*lot. corpore* – kūnas) kultūros sąvoka, kuri vėl gi nėra tiksliai nusistovėjusi. Vieni autoriai mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Organizacijų tyrinėtojų nuomone, organizacijos kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinį, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi „ledkalnį“, kurio viršūnėje yra matomi formalūs elementai (strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas), priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. Tuo tarpu „ledkalnio“ pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami „minkštaisiais“ elementais (filosofija, bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai,

įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan.), kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi, tačiau, pasak minėtų mokslininkų, labiau veikia organizacijos sėkmę. Kaip vienas populiariausias pavyzdžių pateikiamas organizacijos kultūros ledkalnis, kurio, pasak E. H. Schein (1985), viršūnėje matyti aiškūs požymiai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, organizacijos struktūra, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po „vandeniu“ – nematomoje dalyje slūgso uždari ir paslėpti požymiai. Jie apima bendrąją sampratą, požiūrius ir jausmus, bendrą supratimą apie žmogaus bei žmonių santykių prigimtį ir ką organizacijos gali ir prisimins (žr. 13 pav.).



*Pav. 13. Organizacijos kultūros „ledkalnis“
Šaltinis: Stoner; Freeman; Gilbert (1999)*

Taigi, nagrinėjant organizacijos kultūrą (OK) struktūrą, galime pastebėti, kad kultūra dažnai skirstoma į matomas ir nematomas dalis, išorines ir vidines, išskiriant „minkštuosius“ ir „kietuosius“ bei valdomus ir nevaldomus elementus. Tai savotiškai siejasi ir su OK sampratos pateikimu, kadangi elementai pasireiškia abiejuose variantuose pagal tai, kaip ir koku būdu gali ar negali būti veikiami. D. Hellriegel, J. W. Slocum ir R. W. Woodman (2001) teigia, kad visi šie lygiai sudaro organizacijos kultūros sampratos esmę.

Nors įvairūs autoriai skirtingai apibūdina organizacijos kultūrą, dėl esminių sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi (žr. 12 lent.).

Lentelė 12. Organizacijos kultūros sampratos

Organizacijos kultūros apibūdinimas	Autorius
OK – tai patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas.	E. H. Schein, 1973
OK – tai tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį.	E. Schein, 1975 R. Želvyš, 2003
OK – tai organizacijoje egzistuojantis klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje.	K. Davis, 1977
OK – tai simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir	W. G. Ouchi, 1980

normas darbuotojams.	
OK – tai bendri supratimai ir teiginiai.	J. Van Maanen, S. R. Barley, 1982
OK – tai būdas arba kelias veikti išorėje.	T. E. Deal, 1982
OK – tai vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus.	T. J. Peters, R. H. Waterman, 1982
OK – tai vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme.	L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, 1985
OK – tai pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių.	J. C. Spender, 1989
OK – tai plačiai paplitusių esminių vertybių visuma.	C. O Reilly, 1989
OK – tai nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.	P. Jucevičienė, 1994
OK – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.	P. Jucevičienė, 1996
OK – visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami klientai organizacijoje	A. Vasiliauskas, 2002
OK užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, tampa pagrindine valdymo priemone, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, išskiria kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimą, sukuria draugiškus santykius su bendradarbiais, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.	L. Šimanskienė, 2008
Kryptingai kuriama OK yra vienas iš organizacijos valdymo būdų.	J. Paužuolienė, K. Trakšėlys, 2009

Iš dvyliktoje lentelėje pateiktų apibrėžimų matyti, kad universalus apibrėžimo nėra, yra tik bendri susitarimai, kuriuose išskiriama vertybių, papročių ir įsitikinimų svarba. Akivaizdu, kad minėti autoriai, vartodami tiek vieną, tiek kitą terminą ir nurodydami tuos pačius požymius, kurie atskleidžia funkcionalų organizacinės kultūros pobūdį, neleidžia išryškinti šių dviejų terminų skirtumų. Taigi galima apibendrinant pasakyti, kad dauguma mokslininkų, analizuojančių organizacijos ir kultūros santykį, neskiria didesnio ir gilesnio dėmesio šioms dviem sąvokoms. Užsienio šalių mokslinėje literatūroje, analizuojančioje *organizacinę kultūrą*, dažniausiai vartojamos E. Schein (2004), J. Stoner, F. Freeman, D. Gilbert (1999), M. Alvesson (2002), J. Martin (2001), R. Harrison, K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006) ir kitų mokslininkų pateikiamos organizacinės kultūros apibrėžtys. Organizacijos kultūros samprata taip pat nagrinėta R. Shuler (1992), D. Denison (1990), J. Martin, D. Shield (1992), R. Mathis, J. Jackson (1992), J. Hunt, R. Osborn (1995), R. Hagberg, G. Heifetz (1998) ir kt. Prieita prie išvados, kad *organizacijos kultūros* ir *organizacinės kultūros* koncepcijos iš dalies yra panašios, tačiau vis dėlto galima išskirti keletą akivaizdžių skirtumų:

- organizacinė kultūra yra labiau formali nei organizacijos kultūra,
- organizacinė kultūra yra dirbtinai kuriama, turint tam tikrą tikslą.

Taip pat mažiau nuoseklumo ir logiškumo galime pastebėti tarp organizacinės kultūros elementų nei tarp organizacijos kultūros elementų, nes kai kurie organizacinės kultūros elementai gali būti nesuderinami su pagrindinėmis organizacijos normomis. Siekiant išvengti terminų dubliavimo, sąvoką *organizacinė kultūra* siūloma keisti sąvoka *vadybinė kultūra* (Zakarevičius, 2004), kurios sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Todėl disertaciniame darbe organizacijos kultūra bus apibrėžiama be vadybinės kultūros elementų.

Pateiktos mokslininkų sampratos leidžia tvirtinti, kad organizacijos kultūra tiesiogiai susijusi su darbuotojų elgsena, jų pasitenkinimu ar nepasitenkinimu darbu, ketinimais palikti jį. Stipri ir tinkama organizacijos kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus bei didina organizacijos veiklos efektyvumą. Organizacijos kultūroje vyraujančios vertybės, normos, tradicijos suteikia organizacijai unikalumo ir savitumo, išskiria ją iš kitų organizacijų. Todėl galima daryti prielaidą, kad jei organizacijos lyderis yra organizacijos vadovas, kai kurie organizacijos kultūrą apibūdinantys veiksniai persikelia ir į organizacinę kultūrą, nes tam tikromis situacijomis organizacijos ir organizacinę kultūras sudarantys elementai gali būti tie patys, ypač kalbant apie lyderystės ir vadovavimo skirtumus.

Pasak B. Stiftung (2007), dauguma organizacijų kultūrą tiriančių autorių sutaria, kad kultūrą sudaro skirtingi lygmenys ir daugybė komponentų. „Burchel, Kolb (2003) ir Sackmann (1983, 2002) išskiria kultūros esmę / branduolį ir įgytą sistemą (Burchel ir Kolb, 2003) arba kultūrinį socialinį tinklą (Sackmann, 1983, 2002)” (Stiftung, 2007), tačiau Schein įvesta trijų tarpusavyje susijusių lygmenų sistema labiau pripažįstama šios srities ekspertų. Artefaktai ir susikurti technologiniai, meniniai ir bendruomeninio elgesio įpročiai priskirtini paviršiniam lygmeniui, todėl, nors ne visai suprantami/aiškūs, yra akivaizdūs. Vertybės (ne visada sąmoningai suvokiamos) – viduriniojo lygmens pagrindas. Tuo tarpu bazinės prielaidos slepiasi giliausiame lygmenyje. Jos nematomos.

Apibendrinant galima teigti, jog dauguma organizacijos kultūros teoretikų išskiria tris organizacijos kultūros lygius. Kiti autoriai išskiria ir daugiau organizacijos kultūros lygmenų, tačiau tai jų esmės nekeičia. Organizacijos kultūra nėra lengvai suvokiama, išmatuojama ir įvertinama. Juo labiau kad dar painesnė *organizacijos kultūros dimensijų arba tipologijos* situacija. Pasak B. Stiftung (2007), kiek autorių, tiek jų remiamų skirstymų ir „pačių svarbiausių“ dimensijų (žr. 13 lentelę).

Lentelė 13. Organizacijos kultūros tipologija

<i>Autorius</i>	Tipologija	Kultūros apibūdinimas
Handy, 1978	4 tipai	Galių kultūra Vaidmenų kultūra Užduočių kultūra Asmeninė kultūra
Deal, Kenedy, 1982	2 dimensijos	Sprendimų rizika Aplinkos grįžtamasis ryšis/ reakcija
	4 tipai	1. Kieto vyruko/ mačo 2. Lažybų (<i>angl. "bet your company"</i>) 3. Proceso 4. Sunkaus darbo – ilgų valandų
Kilmann, Saxton, 1983	2 dimensijos	1. Techninė: orientuota į užduotis arba į žmones. 2. Laiko: trumpalaikė, ilgalaikė.
	4 kultūrinės spragos	1. Pagalba užduotyse 2. Užduočių naujumas 3. Socialiniai santykiai 4. Asmeninė laisvė
Wallach, 1983	3 dimensijos	1. Biurokratinė 2. Naujovinė 3. Pagalbinė
Pumpin, 1984 Kobl, Wuthrich, 1986	8 orientacijos	Į klientus Į darbuotojus Į rezultatus Į inovacijas Į kaštus Į komunikaciją Į pačią įmonę Į technologijas
Peters, Waterman, 1982	8 vertybės	Veiklos / veiksmo Santykių su klientais Autonomijos ir verslumo Darbuotojų našumo Esminių profesinių įgūdžių Paprastos struktūros ir administravimo Asmeninės laisvės ir socialinės kontrolės Socialinės atsakomybės
Schein, 1985	5 bazinės prielaidos	Žmonių prigimties pobūdis Žmonių santykių pobūdis Žmonių veiklos pobūdis Realybės ir tiesos pobūdis Laiko ir erdvės pobūdis
Hofstede ir kt., 1990	6 dimensijos	Procesas vs rezultatas Darbuotojai vs užduotys Vieta vs profesionalumas Atvira vs uždara sistema Lengva vs griežta kontrolė Normatyvinė vs pragmatinė
Sackmann, 1985,1991	4 kultūrinių žinių tipai	Direktyvos:-> Žodynas Receptai Aksiominės žinios: (žemiau)
		Užduočių atlikimas Tarpusavio santykiai Prisitaikymas ir pokyčiai Organizacinis mokymasis
		Organizacijos: Tikslas Strategija Struktūra Nariai Procesai -> direktyvos

Saltinis: Stiftung (2007) pagal Sackmann (2002-2004)

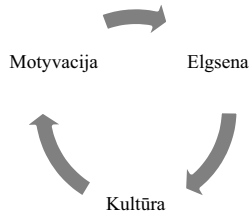
Remdamasis F. Kluckholm ir F. Strodbeck (1961), E. H. Schein (1985) įvedė į organizacijų tyrimų žodyną penkias bazines prielaidas apie kultūrą. Kaip antai: organizacijos santykis su aplinka, realybės pobūdis, laiko ir erdvės pobūdis, žmonių prigimties pobūdis, žmonių veiklos pobūdis, žmonių tarpusavio santykių pobūdis. Pasak B. Stiftung (2007), ne vienas tyrėjas naudojo šias dimensijas savo tyrimuose (pvz.: W. G. Dyer, 1986; P. Phillips, 1994). Apibendrinant norisi pabrėžti, kad organizacijos kultūra yra skirtingai apibrėžiama, todėl skirtingai ir tiriama.

Apžvelgus literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacijos kultūros sampratos interpretavimus galima teigti, jog organizacijos kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos *organizacijos veiklos elementas*. Šiame darbe organizacijos kultūra apibrėžiama kaip *tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir elgseną*. Toks apibrėžimas pasirinktas todėl, kad jis neapima vadybinės kultūros elementų ir apjungia teorijoje aprašomus „povandeninius“, „nematomus“, „minkštuosius“ organizacijos kultūros elementus, kurie turi didžiausią ryšį su lyderyste, apie kuri rašoma tolesniame darbo skyriuje (žr. 1.3.2. sk.).

Išanalizavus mokslinius literatūros šaltinius, galima režiuruoti, kad organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra yra skirtingos sąvokos, todėl sąmoningai formuoti ir vystyti organizacijos kultūrą gali tik lyderiai. Tačiau, kai organizacijos lyderis yra organizacijos vadovas, kai kurie organizacijos kultūrą apibūdinantys veiksniai persikelia ir į organizacinę kultūrą, nes tam tikromis situacijomis organizacijos ir organizacinę kultūras sudarantys elementai gali būti tie patys. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijos kultūros materialioji ir dvasinė sudedamosios dalys yra dialektinė vienybė ir pasireiškia įtaka viena kitai bei visuotiniu integralumu. Todėl nagrinėti organizacijos kultūrą be dvasinės dalies yra beprasmiška. Kita vertus, dvasingumas yra įgimtas ir visapusiškas gyvenimo prasmės ieškojimas. Dvasingumas darbe – tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kuri šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo. Dvasingumas taip pat yra revoliucinio transformuojančio vadovavimo pagrindas. Tačiau, kad vyktų dvasinių išteklių raiška organizacijos kultūroje, reikalingos tam tikros aplinkybės, sudarančios sąlygas plėtoti dvasiniams motyvams organizacijoje. Viena iš jų – lyderystės perspektyvos keitimas į dvasinę lyderystę. Todėl kaip lyderio dvasingumo lygmuo atsispindi organizacijos kultūroje bei gali turėti įtakos jos elementams, tokiems kaip vertybės ir motyvai (pagrindinėms prielaidoms) nagrinėjamas kitame poskyryje.

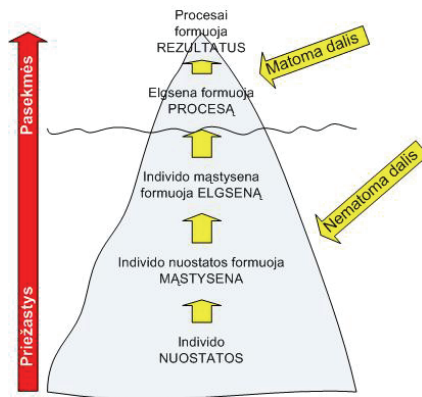
1.3.2. Organizacijos kultūros ir dvasinės lyderystės sąsajos

Terminas „organizacija“ gali būti interpretuojamas įvairiai. Organizacijai apibūdinti pasitelkus pvz. McKinsey kompanijos 7 – S modelį, atsiranda supratimas, kad organizaciją sudaro strategija, struktūra, sistemos, *bendrosios vertybės*, personalas, sugebėjimai ir veiklos būdas. Kuri iš šių septynių dedamųjų yra svarbesnė, priklauso nuo to, kaip patys valdytojai vertina konkrečios sistemos situaciją, t. y. negalima *a priori* teigti, kad tam tikri elementai visada yra pirmieji, o kiti antraeiliai (Kvedaravičius, 2005). Tačiau, pasak R. Jucevičiaus (1998), organizacijos, kuriose žmonės dirba praleisdami didžiąją aktyvaus savo laiko dalį, palapsniui tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta. Maža to, darbuotojai, ypač intelektualūs, nebenori „dirbti organizacijai“, bet nori jai priklausyti, būti jos nariais, identifikuoti save su organizacija. Tradicinės institucijos, tokios kaip bažnyčia, valstybė, kartais netgi šeima, kurių esmė ir yra padėti žmonėms rasti savo veiklos prasmę, identitetą, šiek tiek praranda savo įtaką. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kas šiandien labiausiai teikia prasmės darbuotojams bei kokia organizacijos kultūra turėtų būti ateities organizacijose. Kokių lyderių raiška turėtų formuoti organizacijos kultūrą ir vesti organizacijas į sėkmę? Pakitimus organizacijose lemia išorinės aplinkos ir vidaus priežastys. Šių priežasčių pagrindu yra išskiriami organizaciniai vadybiniai pokyčiai, kurie yra vadybos mokslo tyrimo objektas. Šio tipo pokyčių kryptyse yra išskiriami organizacijos kultūros pokyčiai, kurie lemia organizacijos veiklos sėkmę. Organizacijos kultūra yra viena iš svarbiausių jos personalo savybių (Zakarevičius, 2003). Organizacijos plėtros galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir panašių savybių, kurių daugelis yra organizacijos kultūros elementai. Todėl, pasak R. Jucevičiaus (1998), visų pirma kokybiškai keičiantis organizacijoms ir veiksniams, lemiantiems jos sėkmę, bei neretai didėjant strategijos kompleksiskumui ir trumpalaikiškumui, atsiranda realus pavojus, kad jos darbuotojai praras veiklos prasmės ir krypties suvokimą. Tokioje situacijoje vadovams tenka dėti daug pastangų, kad išlaikytų procesų, palaikančių organizacijos strategiją, kontrolę. Tačiau strategijos turi reikšmę ir yra efektyvios tada, kai jos yra aiškiai suvokiamos, mažą to, emocingai priimamos organizacijos žmonių, susiejamos su aukštesnėmis vertybėmis. O tai reiškia, kad reikia kurti organizaciją, kurioje žmonės mato tikėjimo prasmę, su kuria jie save identifikuoja, kuriai jie norėtų priklausyti.



Pav. 14. Organizacinio pokyčio dinamika: grįžtamojo ryšio kilpa
 Šaltinis: D. Zohar, I. Marshall (2006)

Norint pakeisti darbuotojų elgseną, reikia pradėti nuo verslo kultūros pokyčių (Zohar, Marshall, 2006) (žr.14 pav.). Jeigu ilgalaikis pokytis bus pradėtas teisingai, pirmiausia bus pakeisti motyvai, kad šie remtųsi dvasinės išminties jėgomis. Kadangi motyvai yra elgsenos varomoji jėga, motyvų pokyčiai sukelia elgsenos pokyčius. O elgsena kuria, vėliau ir atspindi mus supančią kultūrą. Tik pasiekę akivaizdžių elgsenos pokyčių, galime tęsti pastangas ir tikėtis kultūrinio pokyčio (Zohar, Marshall, 2006). Taigi motyvai (darbuotojo mąstysena ir nuostatos) formuoja jo elgseną, kuri formuoja darbo metodus, t. y. procesus, o procesai – produktus/paslaugas ir galutinius įmonės rezultatus. Žemiau parodytas linijinis ryšys tarp darbuotojo nuostatų ir įmonės rezultatų. Šis modelis parengtas remiantis E. Schein (1985) idėjomis. (žr. 15 pav.)



Pav. 15. Ryšys tarp individų nuostatų ir įmonės rezultatų
 Šaltinis: <http://www.leanmokykla.lt/KATA-formuoja-kultura> (pagal E. Schein)

Norint, kad darbuotojų motyvai skatintų juos dalyvauti kasdieninėje organizacinėje veikloje, reikia keisti organizacijos kultūrą. Norint pakeisti organizacijos kultūrą, reikia pakeisti individų nuostatas ir mąstyseną. Mąstysena nesikeičia tiesioginiu būdu. Be daugkartinių pratybų, praktinės patirties, dar yra reikalinga lyderystė, kuri dažniausiai atspindi darbuotojų elgsenoje.

Galima daryti prielaidą, kad reikalingi tokie lyderiai, kurie, motyvuojami aukštesniųjų paskatų, vadovautųsi savo vizija ir savo vertybėmis, gebėtų padėti tobulėti kitiems žmonėms, atskleisėtų geriausias jų savybes ir padėtų sekėjams rasti darbinio gyvenimo prasmę. Pasak mokslininkų D. Zohar ir I. Marshall (2006), tik kritinis skaičius individų, kurių elgseną skatina aukštesnės motyvacijos, gali keisti veiklos motyvus. Todėl apibendrinant galima teigti, kad dvasinė lyderystė per sąveiką su darbuotojais gali kurti arba keisti organizacijos kultūrą. Ji pasireiškia keičiant darbuotojų motyvus. D. Zohar nuomone, yra aštuonios organizacijos kultūros sritys, darančios tiesioginę įtaką sklandžiam individų kaip organizacinės visumos darbui, vadinasi, ir jų produktyvumui bei stresui. Jeigu minėtose srityse vyratų aukšto dvasinio lygmens elgsena, išsigaliotų ir aukštos dvasinės išminties kultūra (aukštesnės motyvacijos). Aštuoni minėti aspektai yra *bendravimas, sąžiningumas, santykiai, pasitikėjimas, valdžia, tiesa, lankstumas ir įgaliojimų suteikimas* (Zohar, Marshall, 2006). Kiekviena iš aštuonių ypatybių koreliuoja su dvylika dvasinės išminties procesų ir pabrėžia aukštos dvasinės išminties kultūros, skatinančios aukštesniais motyvais paremtus veiksmus, ryškiausius bruožus. Elgsenos bruožai kyla iš gyvybingų dvasinės išminties procesų (Zohar, Marshall, 2006). Pagal D. Zohar (2006) apibrėžtus elgsenos ir kultūrinius rodiklius, būdingus aukštam dvasinės išminties lygiui, žmogus, gyvena pagal dvasinės išminties principus, o elgsena pasižymi šiomis savybėmis: *savęs pažinimu, vadovavimasis vizija ir vertybėmis, pozityviu požiūriu į nepalankią padėtį, holizmu, užuojauta, įvairovės vertinimu, vidine nepriklausomybe, polinkiu užduoti fundamentalius klausimus „kodėl?“, sugebėjimu pažvelgti iš tolesnės perspektyvos, spontaniškumu, pašaukimo pojūčiu, kuklumu*. Šios dvylika SQ savybės koreliuoja su šešiolika žmogaus veiksmų motyvų pagal I. Marshall (2006) motyvacijų skalę (žr. 14 lentelę).

Lentelė 14. Kaip dvasinės išminties procesai veikia elgsenos motyvus

Elgsenos motyvai	Balai	SQ bruožai
Nušvitimas	+8	
Pasaulio dvasia	+7	Malonė, gailestingumas
Tarnavimas aukštesniems tikslams	+6	
Kūryba, naujo kūrimas	+5	Užuojauta
Meistriškumas, tobulai atliekamas darbas	+4	Poreikis klausti „kodėl“
		Sugebėjimas pažvelgti iš tolesnės perspektyvos
Vidinė stiprybė	+3	Vidinė nepriklausomybė
Visuomeniškumas ir bendradarbiavimas	+2	Savęs pažinimas
Tyrinėjimas, mokymasis	+1	Spontaniškumas
	0	
Savęs įtvirtinimas	-1	Kuklumas
Pyktis	-2	Holizmas
Godumas	-3	Vadovavimasis vizija ir vertybėmis
Baimė	-4	Pozityvus požiūris į nepalankią padėtį
Kančia	-5	Įvairovės vertinimas
Abejingumas, apatija	-6	Pašaukimo pojūtis
Kaltė ir gėda	-7	
Nuasmeninimas, asmenybės praradimas	-8	Malonė, gailestingumas

Šaltinis: D. Zohar, I. Marshall (2004)

Kadangi SQ yra vienas iš dvasingo lyderio gebėjimų, tai šios išminties savybės reikalauja sąmoningų ir valingų lyderio veiksmų. Juos galima laisvai pasirinkti. Jie turi galią suteikti energijos motyvacinėms būsenoms ir persikirstyti žmogiškąją energiją tarp aukštesnės (teigiamos) energijos motyvacinių būsenų. SQ procesai gali daryti įtaką vienam motyvui arba ištiesam motyvų deriniui.

Lyderystės vaidmuo organizacijos kultūroje ypatingai susijęs su pačios kultūros keitimu bei dvasinio kapitalo kaupimu organizacijoje. L. Miller (2004) nuomone, lyderiai kuria energiją, kuri vėliau nukreipiama vadybininkams. Bet koks vadybininkas, kuris mano, kad tik techniniai procesai, igūdžiai ar finansinis kapitalas yra reikalingi konkurencingai sėkmei, yra panašūs į lenktyniaujančią komandą, kuri išleidžia milijoną dolerių paskutiniam lenktyniniam automobiliui, bet tada samdo vairuotoją, kuris nesirūpina laimėjimu. Tikėjimas turi didžiulį poveikį organizacijų kultūrai, ir lyderiai yra atsakingi didelėmis pastangomis suformuoti šiuos tikėjimus.

J. F. Marques (2006) taip pat pastebi, kad dvasingumui darbo aplinkoje reikštis reikalingos tam tikros aplinkybės, sudarančios sąlygas plėtotis dvasiniams motyvams organizacijoje (žr. 15 lentelę).

Lentelė 15. Dvasingumo darbo vietoje raiškos aplinkybės organizacijoje

Organizacijos aplinka	Lyderystė	Individualios vidinės aplinkybės	Individualios išorinės aplinkybės
Nepalankūs bendrovei pokyčiai (dorovinis nuosmukis, našumas, produktyvumas), kurie skatina naujų organizacinių taisyklių atsiradimą.	Lyderystės požiūrio pakeitimas. Nenumatyti tragiški įvykiai. Dorų žmonių pritraukimas (darbuotojų ir vartotojų) versle. Lyderio noras keisti: pagerinti gyvenimo kokybę darbo vietos aplinkoje.	Asmeninis darbuotojo tapsmas dvasingesniu be darbo vietos įsikišimo. Didėjantis sąmoningumo lygis. Priešprieša su gyvenimą keičiančiomis problemomis. Įpročių keitimas. Gyvenimo būdo keitimas (santuoka ir vaikų auginimas: noras būti kitiems pavyzdžiu). Vidinės ramybės ir pasitenkinimo jausmo troškimas. Antipatija konkurencingai aplinkai. Noras geriau jaustis dėl savęs, darbo, kolegų, visuomenės. Antipatija hierarchinei struktūrai.	Kaip pakeistos organizacijos kultūros rezultatas. Per kitų teigiamus poveikius. Noras būti įtrauktam į novatorišką organizaciją. Atvirumas naujoms idėjoms ir naujai galvosenai.

Šaltinis: J. F. Marques (2006)

Penkiolikta lentelė iliustruoja, kad vienas iš dvasingumą darbo vietoje lemiančių veiksnių yra lyderystė. O pačioje darbo vietos dvasingumo koncepcijoje atsispindi organizacijos kultūros požymiai. Tad, jei organizacija ir darbo vieta tampa esminiu kontekstu dvasiniams poreikiams ir augimui tyrinėti, tai lyderiai vaidina svarbų vaidmenį, sukurdami kontekstą, kuriame tai gali įvykti. Tačiau jie turi tai daryti etiškai, remdamiesi dvasinėmis vertybėmis ir socialiai atsakingai (Klenke, 2003).

Pasak tyrėjų, į dvasingumą orientuotų įmonių vadovai linkę žinoti savo asmeninę misiją, prieš įpareigodami kitus tą misiją vykdyti. Lyderystės tobulėjimo bei savęs pažinimo svarba yra identifikuojami kaip raktai į įmonės sėkmę (Wagner-Marsh, Conley, 1999). Vidinės refleksijos ir savęs pažinimo svarbą taip pat pabrėžė S. Covey savo veikaluose apie valdymą, kuriuos renkasi dauguma dvasingumą propaguojančių įmonių vadovų (Covey, 2004). *Dvasinė lyderystė* yra paremta prielaida, kad žmonėms reikia ir jie nori ko nors, kam jie gali išsipareigoti, kažko, ką jie laikytų vertu jų pastangų. Malphurs (2009) teigia, kad darbuotojai nori ir netgi trokšta savanoriškai išsipareigoti ir dirbti tam, kas yra tikrai vertinga, tam, kas yra daug didesnis, nei jie patys, tam, kas suteikia jų gyvenimams prasmę. Įkvėpimas, atsiradęs iš pakilių vertybių bei vizijos, gali būti organizacijos tobulėjimo pagrindas.

Dvasinė lyderystė naudoja viziją kaip mechanizmą individualioms ir organizacinėms vertybėms suderinti. G. W. Fairholm (1998) teigia, kad vadovo vizija yra dvasinė, o ne operacinė formuluotė. Žmonės išsipareigoja tada, kai vadovą priima dėl jo vertybių, poreikių, įsitikinimų, papročių ir veiksmų. Vizija apima bendrą vertybių rinkinį, suvienijantį žmones į bendruomenę (Ferguson, Milliman, 2008). Taigi vertybėmis besiremiantys vadovai įskiepija savo vertybes į organizacinį kontekstą. Jie vadovauja ne nurodinėdami, o remdamiesi kertinėmis vertybėmis (angl. *core values*), kurios parodo, kuo įmonė siekia būti. Kuo daugiau šių vertybių pasiekia pačių darbuotojų esmines vertybes, tuo labiau jie skatina individualų sprendimų priėmimą bei asmeninį tobulėjimą. Todėl vertybės gali būti kritiškai svarbi sąsaja tarp organizacijos ir žmonių. Jos nulemia tai, dėl ko žmonės dirba. Atlikdami savo vaidmenį, vadovai-lyderiai sukonkretina savo vertybes savo organizacijų kultūroje. Tą patį galima pasakyti ir apie organizacijos dvasingumą. Vadovai yra labiau linkę naudoti savo asmenines dvasines vertybes sprendimams priimti (Konz, Ryan, 1999). Tam, kad būtų galima išlaikyti organizacijos dvasingumą, vadovų dvasingumas yra tiesiog būtinas. Vadovų dvasingumas turi būti gairė, rodanti jiems, ką daryti. Jų veiksmai turi suteikti dvasingumui gyvybę. Jų dvasingumas taip pat nulemia darbuotojų pasirinkimą.

Svarbus organizacijos kultūros valdymo aspektas yra pritraukti ir pasirinkti tuos individus, kurie turi tas pačias vertybes kaip ir organizacija (Trice, Beyer, 1993). Taigi

vadovavimas, paremtas dvasiniais principais, yra svarbus veiksnys efektyvių organizacinių vertybių programų kūrime, kadangi reikalingas tikras filosofinis atsidavimas prasmingoms vertybėms suformuoti, jomis vadovautis ir būti išpareigojusiam įtraukti darbuotojus į vertės formavimą ir praktikavimą (Ferguson, Milliman, 2008). O pagrindiniai dvasinės lyderystės darbo vietoje aspektai, susiję su esminių vertybių programų įgyvendinimu, yra: aukštesnio tikslo suformulavimas, autentiškumas ir pasiryžimas ugdyti darbuotojus bei sudaryti jiems sąlygas (Ferguson, Milliman, 2008). Tačiau tam, kad įvyktų norimas organizacijos kultūros pasikeitimas, reikalingi iniciatoriai – lyderių elitai. Reikalingas kritinis kiekis tokių vadovų, kurie turėtų reikiamas savybes bei troškimą pakeisti esamą situaciją, siekti gyvenime ne tik naudos, bet ir gėrio – vadovautis aukštesnėmis paskatomis. Pasak D. Zohar (2006), tik tokie lyderiai galėtų sukurti tinkamą aplinką kilti ir vystyti aukštesniems (dvasiniams) motyvams. Tačiau pradžioje reiktų nustatyti organizacijos dvasingumo motyvą, t. y. sukurti misiją, viziją, vertybes; įtraukti žmones iš visos organizacijos; suderinti įvairius procesus bei procedūras – siekti minties, žodžio ir elgesio vienybės organizacijos „sistemoje“ bei įvertinti ir džiaugtis tuo, kiek kultūra jau yra dvasinga. Prasmingų vertybių kūrimas, autentiškas vertybių praktikavimas, darbuotojų galėjimas asmeniškai taikyti vertybes – visa tai suteikia esminį pagrindą efektyvioms esminėms organizacinėms vertybių programoms. Vis dėlto vadovai taip pat turi pakeisti organizacinę politiką, kad užtikrintų, jog visos sistemos yra suderinamos su vertybėmis. Viena iš svarbiausių organizacijos sistemų, kurią reikia pakeisti norint įgyvendinti efektyvias vertybes, yra žmogiškųjų išteklių funkcija, kadangi ji yra susijusi su daugeliu darbuotojų praktikų aspektų (Ferguson, Milliman, 2008). Esminės organizacinės vertybės gali leisti darbuotojams pasiekti savo aukštesniojo lygio poreikius ir siekius, būti efektyviu sprendimų priėmimo orientyru bei padėti pasiekti daugiau etinių sprendimų organizacijose. Dvasingo vadovo filosofija siekia suteikti aukštesnę institucinę priežastį ar tikslą, reikalauja autentiškumo ir skatina tarnauti ir ugdyti darbuotojus. Tokia filosofija yra reikalinga suformuoti vertybėms, kurios yra tikrai prasmingos darbuotojams.

Taigi kultūra ir lyderystė – tai dvi to paties medalio pusės, nes, kurdami grupes ir organizacijas, lyderiai pirmiausia sukuria kultūrą (Shein, 1985). Todėl kitame poskyryje bus atpažinti teoriniai į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros bruožai, kurių atsiradimas ir įsitvirtinimas organizacijos kultūroje priklauso nuo lyderio.

1.3.3. Į dvasingumą orientuotos organizacijos bruožai

Terminai „dvasingumas organizacijoje“ ar „dvasingumas darbo vietoje“ dažnai yra painiojama su okultizmu ar įgyja paslaptinumo atspalvį, tačiau dvasingumas, kaip buvo minėta anksčiau,

paprasciausiai yra „prasmės ir tikslo supratimas“ (Campuzano, Seteroff, 2009). *Dvasingumo darbo vietoje* koncepcija grindžiama vertybėmis, etika, motyvacija, lyderyste ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Pasak S. P. Robbins (2003), jei dvasingumas neapibrėžiamas kaip religijos ir Dievo perkėlimas į darbo vietą, tuomet dvasingumas yra pagalba darbuotojams rasti savo darbinio gyvenimo prasmę bei tikslą ir darbo vietą panaudoti kaip bendruomenės kūrimo šaltinį. Dvasingumas darbo vietoje reiškia, kad žmonės į darbo vietą atneša unikalių ir individualių prasmų bei yra itin motyvuojami dvasinio poreikio patirti transcendenciją ir bendruomeniškumą savo darbe (Fry, Matherly, 2007). Tokia organizacija per transcendentinę viziją ir altruistinėmis vertybėmis paremtą kultūrą motyvuoja bei įkvepia darbuotojus ir taip sukuria labiau motyvuotą, atsidavusią ir produktyvią darbo jėgą. Taigi minima organizacija yra pasiaukojanti bei veikia pagal vertybes. Organizacijos tikslo formuluotė atspindi organizacijos vertybėse. Dvasingumu darbe besiremianti organizacija turi susieti dvasingumą ir pelną (Gull, Doh, 2004). Dvasingumas darbo vietoje tampa nauju konkurenciniu pranašumu versle. Tokia organizacija remia tiek darbuotojus, trokštančius darbo vietos dvasingumo, tiek darbuotojus, kuriems nesvarbu, ar organizacija atlieka dvasinę veiklą, ar ne. Darbuotojams dvasingumas yra vedančioji jėga ar aukštesnė galia, kuri susipina su elgesiu ir daro įtaką darbui (Mitroff, Denton, 1999). Anot D. J. Harrington ir kt. (2001), dvasingumo ryšys paremia elgesį veiklos rezultatais. Mokslinėje literatūroje išskiriami penki su dvasingumu ar religija sietini organizaciniai modeliai. Jie yra: religija paremta organizacija, evoliucinės organizacijos, atsigaunanti organizacija, socialiai atsakingos organizacijos ir filosofiniais principais besiremianti organizacija. I. I. Mitroff ir E. A. Denton (1999) teigia, kad šie penki modeliai gali pasiūlyti didelių pokyčių organizacinei teorijai ir kai kurioms pastarojo meto vadybos gynimo priemonėms, kadangi kiekvienas modelis atsiranda po kritinio įvykio. Taigi impulsas siekti dvasingumo atsiranda iš troškimo sėkmingai įveikti krizes (Oliveira ir kt., 2008), o dvasingumas yra revoliucinio transformuojančio vadovavimo pagrindas.

Į dvasingumą orientuotose įmonėse taip pat didelis dėmesys yra skiriamas žmonių atrankai – kaip pasirinkti žmones, kurie patogiai jaustųsi bei būtų produktyvūs į dvasingumą orientuotoje organizacijos kultūroje (Wagner-Marsch ir Conley, 1999). Tokiose organizacijose vadovai ir darbuotojai tiki, kad prasmingas darbas gali padėti atkurti visuomenės vienybę ir dorumą. Organizacijos darbuotojų vertybės turi būti artimos organizacijos kultūros vertybėms. Darbuotojai, turintys dvasinės išminties, papildo dvasinius išteklius organizacijoje nepriklausomai nuo to, kokio jie būtų tikėjimo. Visi budistų, žydų ir krikščionių lyderiai yra susiję su šventumu, kuris jų reikalauja ugdyti gailestingumą (McCormick, 1994). Be to, M. H. Nadesan (1999) pateikė įrodymų, kad dvasingumui jautri darbo aplinka gali padidinti produktyvumą, skatindama darbuotojus priimti organizacinius tikslus (Klenke, 2003). Taigi

dvasingumas darbo vietoje suteikia asmens gyvenimui prasmę, sustiprina jo kūrybingumą bei padidina jo atsidavimą bei entuziazmą dirbti. Mokslininkų empiriniai tyrimai pradeda atskleisti ryšį tarp dvasingumo darbe bei patenkinimo darbu, pagerėjusių veiklos rezultatų, įskaitant didesnę pelną ir sėkmę (Mitroff ir Denton, 1999), padidėjusio atsidavimo organizacijai bei mažesnių pravaikštų bei kaitos (Kinjerski ir Skrypnek, 2006). J. Milliman ir kt. (2003) pateikė empirinių įrodymų dėl teigiamo ryšio tarp dvasingumo darbe, kuris yra matuojamas prasmingu darbu, bendruomeniškumo jausmu bei individualių vertybių suderinamumu su organizacija, bei darbuotojų darbo rezultatų, tokių kaip atsidavimas organizacijai, nenoras išeiti, vidinis patenkinimas darbu bei pilnesnis įsitraukimas į darbą. Anot V. Kinjerski ir B. J. Skrypnek (2006) tyrimo, individai, kurie darbe yra itin dvasingi, teigė, kad dvasingumas darbe daro teigiamą įtaką jų asmeninei gerovei, santykiams, ryšiui su vartotojais bei produktyvumui. Kalbant konkrečiau, didelės dvasingumo raiškos darbe rezultatai (Milliman, 2003) yra:

- a) darbuotojų individuali gerovė, persikelianti ir į kitas gyvenimo sritis;
- b) teigiamas ryšys santykiuose, įskaitant ir bendruomeniškumo jausmą su savo bendradarbiais;
- c) geresnis klientų aptarnavimas;
- d) padidėjęs produktyvumas – geresnė darbo kokybė bei didesnis atlikto darbo kiekis.

Subalansuotas gyvenimo būdas sukuria vidinę ramybę bei patenkinimą, kadangi visi gyvenimo aspektai yra subalansuoti vienas su kitu bei sukuria harmoningą būseną vietoje chaoso bei vidinio ir išorinio konflikto (Campuzano ir Seteroff, 2009). E. Burack (1999) taip pat nurodo tris pagrindinius ramsčius, kuriais paremtas dvasingumas darbo vietoje (vidaus, išorės ir integruotas), kurį dar skaido į keturis skirtingus, tačiau glaudžiai tarpusavyje susijusius rezultatus:

- 1) lyderystė ir organizacija: rūpinimasis darbuotojais, pagarba kitiems, veiksmų nuoseklumo ir įžvalgumo demonstravimas;
- 2) darbuotojai: sąžiningi (pvz.: kokybė, bendradarbiavimas) tęstinių įgūdžių ir žinių pažanga, prisitaikymas ir aukšti ilgalaikiai veiklos rezultatai;
- 3) kokybė, nuoseklumas, draugiškas aplinkai ir atsakingas bendruomenės narys;
- 4) abipusis vadovo ir darbuotojo pasitikėjimas ir bendra atsakomybė siekiant bendrų tikslų.

Nors dvasingumo tyrimai organizacijose dar preliminarūs ir jų nėra atlikta pakankamai, juos apžvelgę galime išskirti šių organizacijų bruožus: stiprus tikslo pojūtis, dėmesys asmeniniam tobulėjimui, pasitikėjimas ir atvirumas, įgaliojimų suteikimas darbuotojams, darbuotojų saviraiškos toleravimas, bendradarbiavimas, sąžiningumas/

garbingumas, lankstumas, tiesa ir kt. Akivaizdu, kad darbo vietos dvasingumo koncepcija grindžiama vertybėmis, etika, motyvacija, lyderyste ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Pasak Stephen P. Robinns (2003), dvasingoms organizacijoms rūpi padėti žmonėms plėtoti savo potencialą ir pasiekti jo panaudojimo viršūnę.

Tuo tarpu J. Pfeffer (2003) apibrėžė keturias esmines žmonių siekių dimensijas, labiausiai sietinas su dvasinės lyderystės elementais: (1) įdomus ir prasmingas darbas, kuris leistų jiems mokytis, tobulėti bei jaustis kompetentingiems bei įgudusiems, (2) prasmingas darbas, kuris suteikia jausmą, kad siekiama tikslo, (3) susietumo jausmas bei geri socialiniai santykiai su bendradarbiais, ir (4) gebėjimas gyventi darnų gyvenimą, kuriame žmogaus darbas bei kiti vaidmenys yra suderinti su jo ar jos esmine prigimtimi. Pirmosios dvi dimensijos yra tiesiogiai susijusios su *pašaukimu*, o paskutinės dvi – su *naryste*. Vadovavimo praktikos, kurios sukuria didelį atsidavimą, palaikydamos bei paliesdamos šias dvasines dimensijas padeda darbuotojams keisti pasaulį, ko jie nebūtų galėję padaryti be organizacijos. Be to, lyderystė turėtų būti paremta vertybėmis, kurios išstumia baimę ir piktnaudžiavimą iš darbo vietos bei pasiekia žmonių širdis ir protus. Taip pat labai svarbus savarankiškumo skatinimas bei atsakingas sprendimų priėmimas per savarankiškas, kompetentingas komandas bei pasitikint žmonėmis ir leidžiant jiems būti savimi, naudotis ir tobulinti savo talentus ir įgūdžius; tiek pat svarbūs yra įvairių formų bendri apdovanojimai ir pripažinimai, bei galimybė darbuotojams vykdyti savo šeimyninius ir socialinius išpareigojimus. Kadangi šiame darbe nagrinėjama tik organizacijos kultūra, kuri apima tik vertybių, prielaidų ir motyvų lygius, todėl apibendrinti į dvasingumą orientuoti organizacijos kultūros požymiai priskiriami nurodytiems organizacijos kultūros sluoksniams (žr. 16 lent.) D. Zohar (2004) nuomone, yra aštuonios organizacijos kultūros sritys, darančios tiesioginę įtaką sklandžiam individų kaip organizacinės visumos darbui. Jeigu minėtose srityse vyrautų aukšto dvasinio lygmens elgsena, išgaliotų ir aukštos dvasinės išminties kultūra (aukštesnės motyvacijos). Aštuoni minėti aspektai yra *bendravimas, sąžiningumas, santykiai, pasitikėjimas, valdžia, tiesa, lankstumas ir įgaliojimų suteikimas*. Organizacijos kultūra, kuriai būdingos šios ypatybės, yra tikslas (Zohar, Marshall, 2004). Todėl organizacijos požymiai bus išskirti remiantis minėtais aspektais ir toliau darbe tokius požymius turinti kultūra bus vadinama „*į dvasingumą orientuotos organizacijos kulūtra*”.

Lentelė 16. Teoriniai į dvasingumą orientuotos organizacijos bruožai organizacijos kultūros požymių raiškos aspektais

OK požymių raiškos aspektai (aspektas-atžvilgis, kuriuo nagrinėjamas daiktas, reiškinys, sąvoka)	Į dvasingumą orientuotos organizacijos bruožai
Bendravimas	<ul style="list-style-type: none"> • Komandinis darbas Pfeffer (2003), Fairholm (1997, 1998, 2001) • Bendradarbiavimas Covey (2004), Fairholm (1998)
Santykiai	<ul style="list-style-type: none"> • Bendruomeniškumas Fry, Matherly (2007), Fairholm (1998), Ferguson, Milliman (2008), Fry (2003), Matherly (2007), Burack (1999), Pfeffer (2003) Fairholm (1998) • Supratimas ir įvertinimas Fry (2003) • Pasitenkinimas Fry (2003) • Prasmingas darbas Malphurs (2009), Milliman (2003), Fry (2003), Pfeffer (2003)
Lankstumas	<ul style="list-style-type: none"> • Tobulėjimas ir kūrybingumas Robinns (2003), Fairholm (1998) • Spontaniškumas Zohar, Marshall (2006) • Darbuotojų saviraiškos toleravimas Robinns (2003)
Įgaliojimų suteikimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencija Fairholm (1998), Kouzes, Pozner (1987) • Pareigingumas Burack (1999) Robinns (2003), Zohar, Marshall (2006)
Valdžia	<ul style="list-style-type: none"> • Įkvėpimas per altruistines vertybes ir atsidavimas kitų interesams Fry (2003) • Socialinė atsakomybė Burack (1999) • Vizijos įprasminimas Fry (2003), Fairholm, (1998), Wagner-Marsch ir Conley (1999), House, Shamir (1993) • Autentiškumas Ferguson, Milliman (2008). • Vilties ir tikėjimo skatinimas Pfeffer (2003), Fry (2003) • Savęs pažinimas Konz, Ryan (1999), Fairholm (1998), Wagner-Marsh, Conley (1999), Covey (2004) • Profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo darna Pfeffer (2003), Barrett (1998, 2003) • Vadovavimo etika ir vertybės Blackaby, (2001), McNeal (2000), Northouse (2001), Sanders (1986), Bass, Avolio (1994), House (1996), House ir Shamir (1993) • Tarnystė Greenleaf (1977, 1978), Spears (1997), Covey (1989, 1991)
Sąžiningumas, garbingumas	<ul style="list-style-type: none"> • Draugiška aplinkai organizacijos veikla Burack (1999) Zohar, Marshall (2006), Greenleaf (1977, 1978) • Sąžiningi darbuotojai Burack (1999)
Pasitikėjimas	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų ir organizacijos vertybių dermė Trice, Beyer (1993), Ferguson, Milliman (2008) • Atsakomybė siekiant bendrų tikslų Pruzan (2004, 2008), Pruzan, Miller (2006), Burack (1999), Kouzes, Pozner (1987) • Dalyvavimas (įsitraukimas) Ferguson, Milliman (2008) • Atvirumas Robinns (2003), Zohar, Marshall, (2006).
Tiesa	<ul style="list-style-type: none"> • Tiesos sakymas Zohar, Marshall (2006) • Aukšti moralės standartai Fairholm (1998)

Į dvasingumą orientuotos organizacijos požymiai šešioliktoje lentelėje yra neformalių/paslėptų organizacijos kultūros „ledkalnio“ dalyje (žr. 13 pav.) arba palaikomų vertybių lygyje (Shein, 1995). „Matomas“ arba artefaktų lygmuo šiame darbe nebus nagrinėjamas, nes, norint suprasti artefaktų reikšmę, jų santykių, ką jie atspindi, reikia analizuoti palaikomas vertybes, kurių veikimo principais vadovaujasi kultūros nariai. Palaikomų vertybių (angl. *shared values*) lygmenyje kultūrinis išmokymas atspindi lyderių (įkūrėjų, vadovų) vertybes, turinčias tam tikras prasmes, rodančias kryptį. Tai minėtų lyderių įsitikinimai apie realybės prigimtį bei veikimo principus. Jei tos lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta ir palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija: vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis. Jos išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa pasąmoninės ir autonomiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Ji atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t. y. rodo, kaip įmonės turi veikti. Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, jos virsta filosofija, kuri suburia grupę ir tampa identiteto ir esminės misijos šaltiniu. Norint suprasti ir tinkamai iššifruoti elgesio modelius, reikia labiau įsigilinti į kertinių prielaidų kategoriją, kuri atspindi trečiame lygmenyje (Shein, 1995). Šios savaimė suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti. Pagrindinės prielaidos yra nesupriešinamos ir neginčijamos (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Apibendrinant galima sakyti, kad dvasinė lyderystė yra nauja paradigma platesniame darbo vietos dvasingumo kontekste. Ir nors dvasinės lyderystės teorijoje kalbama apie organizacijos kultūros kūrimą, konkretaus jos aprašymo nėra pateikiama. Juolab kad organizacijos kultūra taip pat suprantama labai įvairiapusiskai. Todėl kita darbo dalis atskleis, kokia yra Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų dvasinės lyderystės raiškos elementai organizacijos kultūros kontekste.

2. DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKOS ORGANIZACIJOS KULTŪROJE TYRIMAS

2.1. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1.1. Tyrimo filosofinės nuostatos ir strategija

Kadangi mokslinis tyrimas – sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslinio pažinimo priemones ir metodus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008), tai tyrimo metodologiniu pagrindu nutarta remtis *postmodernizmo filosofinėmis nuostatomis, interpretacine tikrovės pažinimo paradigma, fenomenologinio pažinimo objekto kokybinių tyrimų strategija, fenomenologinės hermeneutikos metodu.*

Kokybinių tyrimų šiuolaikinis atgimimas socialinių mokslų srityje sietinas su poststruktūralizmu – humanitarinių ir socialinių mokslų bendrosios metodologijos kryptimi, kritiškai vertinančia XX amžiaus viduryje išsitvirtinusį struktūrinį socialinės tikrovės reiškinių interpretavimą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pasak minėtų autorių, bene svarbiausias poststruktūralizmo postulatą – teiginys, jog neįmanoma apibūdinti socialinių objektų, kaip apibrėžtų elementų tarpusavio santykių visumos, nes socialinė tikrovė yra žmonių sukurta ir labai dinamiška. B. Costea, N. Crump ir J. Holm (2005) darbe „Dionizo spektras žaidimai, darbas ir vadovavimas“ per labiausiai apšviečiantį ir nuodugniausią modernios vadybos tyrimą teigia, kad vadyba užbaigė bedvasio, nuasmeninto darbo, atskirto nuo gyvenamojo pasaulio epochą ir kad jis buvo pakeistas metodais, skiriančiais dėmesį individui, jo atsidavimui, autonomijai ir kūrybingumui. Pasak šių autorių, vadyba panaikino nuobodybę, kuri anksčiau buvo žinoma kaip darbo pasaulis. Kad ir kurios perspektyvos laikytumėmės – „vėlyvojo“ modernizmo ar „post“ modernizmo – filosofijos šaknys kyla iš po struktūralizmo atsiradusių absoliučių „tiesų“ atmetimo ir neigimo bei abejojimo Vakarų metafizika, kurios tikslas yra apibrėžti, įvardyti ir žinoti pasaulį (Goulding, 2002). Pasak C. Goulding (2002), postmodernistinės teorijos ne tik suteikia išvalgių paaiškinimų apie kultūrinius reiškinius – jos taip pat siūlo kritinį požiūrį į ortodoksinę vadybos teoriją, pavyzdžiui, J. Hassard (1993, 1994) pateikia naudingą požiūrį iš postmodernistinės perspektyvos į sociologiją organizacijose, I. Cutler (2000) analizuoja „ciniško vadovo“ charakterį, tuo tarpu S. Brown (1995, 1998) dviejuose tomuose, skirtuose jo kritinei perspektyvai, nagrinėja postmodernistinio marketingo idėją. S. M. Feldman (1998) darbas labai sėkmingai paaiškina pagrindinius postmodernizmo siūlomus teiginius ir jo principų, susijusių su organizavimu ir ypač verslo etika, apribojimus. Rule (1995) teigia, kad postmodernizmu remiasi tie, kurie nepasitiki gamtos mokslų tyrimo

modeliais, tie, kuriuos traukia literatūriniai ir interpretaciniai socialinės tvarkos tyrimo metodai. Postmodernistai mano, kad modernizmo ir jį lydinčių doktrinų filosofijos tapo per daug siauros, dogmatiškos ir vienapusiškos. Modernizmas apribojo požiūrį į pasaulį, supaprastindamas jį iki pažintinės priemonės (Firat ir Venkatesh, 1995). Harvey (1992) teigia, kad visuomeniniai pokyčiai yra tokie dideli, kad negalima tikėtis juos visiškai išreikšti. Postmodernistiniam mąstymui yra svarbi kultūra, kalba, estetika, naratyvai, simboliniai režimai ir literatūriniai tekstai. (Goulsiding, 2002). Be to, postmodernizmas atmeta konservatyvias tarpdisciplinines ribas ir apjungia prieštaraujančias mąstysenas ir praktikas. Jis pripažįsta, kad kelios prieštaringos teorijos vis tiek gali turėti teisėtą vietą socialiniame diskurse. Apibendrinant galima teigti, kad postmodernistai tvirtina, kad negali būti „aukščiausios“ tiesos (Firat, Venkatesh, 1995) ir visas žinias laiko vienokia ar kitokia konstrukcija ir kalbos bei diskurso produktu.

Pasak R. Tidikio (2002), mokslo raida, jo pažanga yra aiškinama kaip paradigmu kaitos procesas, t. y. mąstymo būdų, sąvokų, principų, nuostatų pasikeitimas, kaip visiškai naujas žvilgsnis į dalyką, tyrimo objektą. Egzistuojanti mokslinė paradigma griežtai nurodo problemų spektrą ir jų sprendimo būdus (žr. 17 lent.).

Lentelė 17. Pagrindinių kokybinių paradigmu ir susijusių metodu palyginimas

Paradigma	Ontologija	Epistemologija	Tyrimo metodai
Konstruktivizmas	Reliatyvistinė realybė yra socialiai ir eksperimentiškai pagrįsta, lokali ir specifinio pobūdžio	Žinias sudaro mentalinės konstrukcijos, kurias supa santykiniai susitarimai	Atvejo tyrimai, interviu
Interpretivizmas	Tyrėjas ir realybė yra neatsiejami	Žinios yra paremtos abstrakčiais prasių aprašymais, susiformavusiais iš žmogaus patyrimų	Atvejo tyrimai, interviu fenomenologija, etnografija, etnometodologija
Simbolinis Interakcionalizmas	Tyrimai ir realybė persipina	Žinios yra sukuriamos per socialines sąveikas ir iš jų išplaukiančias prasmes	Grindžiamoji teorija
Pragmatizmas	Realybė yra dviprasmiška, tačiau pagrįsta kalbos, istorijos, kultūros atžvilgiu	Žinios yra gaunamos iš patirties. Tyrėjas atkuria subjektyviai priskirtą ir „objektyvią“ kitų veiksmų prasmę	Interviu, atvejo analizė, apklausos
Pozityvizmas	Realybė yra objektyvi ir suvokiama	Žinių įgijimas nesusijęs su vertybiniu ir moraliniu turiniu	Apklausa, eksperimentas, kvaziekperimentas

Šaltinis: Klenke (Denzin, 1992; Denzin, Lincoln, 1994; Howe, 1988; Joas, 1993; Tashakkori, Teddlie, 2003; Wicks, Freeman, 1998)

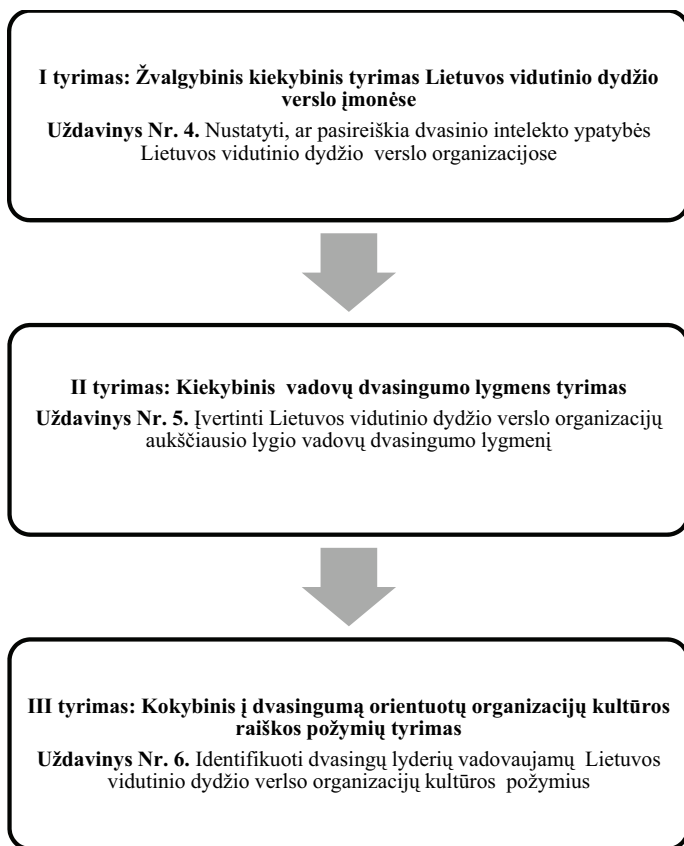
Nors kiekviena iš šių paradigmu apima unikalias ontologines ir epistemologines prielaidas ir taiko skirtingus metodus, kai kurias jų sieja daug panašumu, ypač konstruktivizmas ir interpretivizmas. Nepaisant įvairiose kokybinėse paradigmose esančių metodu įvairovės, jas visas vienija fenomenologinis pagrindas, kuris numato, kad socialiniai subjektai, įskaitant

tyrėjus, jų informatorius ir jų pasaulius, yra neatsiejamai susieti per gyvenamąją patirtį, egzistencinių filosofų vadinamą „buvimu pasaulyje“. Taigi pasak pagrindinio kokybinės paradigmos teiginio, realybė yra subjektyvi, o žinias bendradarbiaudami sukuria tyrėjai ir jų dalyviai (Klenke, 2003). Taigi kiekviena iš šių paradigmu nėra teisingesnė už kitą, nes jos visos atskleidžia savitas interpretacijas, formuoja bendrąją visuomenės sampratą, stimuliuojančią kontroversijas ir naujus teorinius apmąstymus debatuose (Tidikis, 2003). Tačiau tyrėjui svarbu apsispręsti, kuriuo keliu eiti. Todėl autorės pasirinkimas susijęs su kokybinės analizės privalumu - išnagrinėti mikrosocialinius procesus bei nušviesti iki tol nepažintus kultūrinius reiškinius (Kelle, 2001), einant objekto fenomenologinio pažinimo keliu.

„Fenomenologijos pagrindėjas vokiečių filosofas E. Husserl (1913/1983), analizuodamas pažintinės veiklos fenomenus, priėjo prie išvados, kad mokslinės žinios (ypač visuomeninės) vis labiau tolsta nuo kasdienybės, kuri šio filosofo buvo nagrinėjama kaip mokslinių žinių tikrasis šaltinis. Pagrindinė fenomenologijos idėja yra tvirtinimas, kad pasaulis yra toks, kokį jį suvokia žmonės. Neneigiama, kad pasaulis egzistuoja objektyviai, tačiau tam tikrą reikšmę žmonėms jis įgauna tik per jų sąmonę. Žmogus ne paprastai santykiauja su išorės pasaulio daiktais, o suteikia jiems tam tikrą reikšmę, kuri įgauna prasmę. Į ją reikia atsižvelgti moksliniame tyrime. Iš to seka išvada, kad mokslininko uždavinys yra ne realaus pasaulio prigimties supratimas, o tyrimas kelių ir būdų, kurie padeda žmogaus sąmonei struktūrizuoti pasaulį. Fenomenologija ir pretenduoja į filosofinio metodo, kuris gali padėti išaiškinti kasdieninės patirties prigimtį ir jos ryšį su mokslinėmis koncepcijomis, vaidmenį“ (Tidikis, 2003). Hermeneutika suauga su fenomenologija ir palaiko su ja dvigubą ryšį per supratimą ir aiškinimą. Fenomenologija kelia klausimą apie kognityvinių ir perceptyvinių procesų prasmes, o hermeneutika „priskiria juos mokslo apie žmogų sferai“ (Giorgi, 1986). Supratimas (vok. *verstehen*), pasak M. Heidegger (1992), turi ontologinę reikšmę, nes tai atsakymas į klausimą, kaip „mes tampame subjektais, pasirinkdami sau objektus, kad spręsdami apie juos mes galėtume juos pajungti savo intelektualiniam viešpatavimui“ (Heidegger, 1992). Taigi atsakyti į disertacijos tyrimo klausimą pasirinkta fenomenologinio pažinimo kokybių tyrimų strategija, kuri mišraus metodo tyrimo dizaino pagalba padės atsakyti į išsikeltus uždavinių klausimus bei pasiekti darbo tikslą.

2.1.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra

Tyrimo tikslui – *ištirti kokius organizacijos kultūros požymius lemia dvasinė lyderystė, pasiekti, atlikti trys empiriniai tyrimai (žr. pav. 16).*



Pav. 16. Empirinio tyrimo struktūra

Disertacinio darbo tikslui pasiekti pasirinktas mišraus dizaino (kiekybinio ir kokybinio) tyrimo metodas. Iš A. Bryman (2006) siūlomų būdų kokybiniams ir kiekybiniams tyrimams apjungti, buvo pasirinktas *papildomumas*, kai siekiama išplėtoti, sustiprinti, iliustruoti ar paaiškinti vieno metodo rezultatus kito metodo rezultatais (Greene, Caracelli, Graham, 1989). Taigi mišraus dizaino tyrimo metodas pasirinktas kaip priemonė aiškesniam vaizdui apie tiriamus reiškinius susidaryti (žr. pav.16). Taigi pirmesniesiems empirinio tyrimo uždaviniams: *dvasinio intelekto ypatybių raiškos organizacijose nustatymo* ir *vadovo dvasingumo lygmens įvertinimo* klausimams atsakyti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, o paskutiniajam: *identifikuoti į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros raiškos požymius* – kokybinis tyrimo metodas.

Žvalgybiniam tyrimui iškeltas **uždavinys** nustatyti, ar pasireiškia dvasinio intelekto ypatybės Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose. Verslo įmonių segmento, tinkamo tolesniems numatytiems tyrimams, paieška, remiantis dvasinio intelekto ypatybių identifikavimu, pasirinkta neatsitiktinai. Šių ypatybių raiška atskleidžia, ar minėto įmonių

segmento vadovai turi dvasinio intelekto ir kaip šiuos įgūdžius identifikuoja ir vertina darbuotojai.

Kiekybiniam Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų aukščiausio lygio vadovų dvasingumo lygmens tyrimui iškeltas **uždavinys** įvertinti šių organizacijų vadovų dvasingumo lygmenį. Šis tyrimas atskleidžia vadovų dvasingumo stuktūrą bei leidžia identifiukuoti ir išrinkti dvasingiausius vadovus kokybiniam tyrimui.

Į dvasingumą orientuotos verslo organizacijos kultūros požymių nustatymo tyrimui iškeltas **uždavinys** identifiukuoti dvasingo lyderio vadovaujamos organizacijos kultūros požymius Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose. Kokybinis tyrimas atliekamas remiantis fenomenologine strategija. Taikant šią strategiją nėra formuluojami tyrimo objekto išankstiniai teiginiai (hipotezės).

2.1.3. Tyrimo metodai

Atlikta mokslinių literatūros šaltinių analizė pristato tyrimo kontekstą, kuriuo remiantis sudaryta empirinio tyrimo strategija ir pasirinkti tyrimo metodai. Tai, kad vadybos, kaip specifinio socialinio objekto, tyrimuose renkama pirminė informacija ir apie vadovą, ir apie darbuotojus, reiškia, kad tyrimo objektas gali būti tik vienas – vadybos proceso dalyvių (vadovo ir darbuotojų) abipusė veikla, tai yra *jų sąveika*“ (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Į dvasingumą orientuota organizacijos kultūra yra vadovo ir darbuotojų sąveikos, santykių rezultatas. Todėl **tyrimo objektu** pasirinkta dvasinė lyderystė organizacijos kultūros kontekste. O „paaiškėjus, kad visi socialiniai reiškiniai yra silpnai sąlygoti (tai reiškia, kad jų prognozės teisingumo tikimybė netenkina praktikos poreikių), kyla klausimas, ar verta ieškoti jų analizei ir modeliavimui tinkančio sudėtingo matematinio aparato“ (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Todėl darbo tikslui pasiekti neatsitiktinai pasirinktas *mišraus dizaino* (kiekybinio ir kokybinio) tyrimas, leidžiantis nagrinėti tiriamą problemą platesniu aspektu ir gauti įvairiapusę informaciją. Nors J. Mason (2006) teigia, kad teoriniai ar metodiniai integruotų tyrimo strategijų pagrindai vis dar priimami labai vangiai, tačiau pateikia keletą priežasčių, kodėl kokybinių ir kiekybinių metodų apjungimas gali atnešti labai teigiamų rezultatų (Klenke, 2003):

1. *Metodų derinimas skatina netradicinį mąstymą.* Tyrimo klausimus, kaip mes juos suprantame ir formuluojame, iš esmės nulemia mūsų turimi metodai, todėl tyrėjai gali nuvertinti metodų įtaką jų klausimams. Metodų maišymas skatina tyrėjus matyti kitu kampu arba mąstyti netradiciškai.

2. *Metodų derinimas gali leisti teorizuoti ne tik “mikro-“ ir “makro-“ lygmenyse.* Makroteorijos neretai kalba apie daug apimančius, kartais netgi globalius reiškinius.

3. *Metodų derinimas gali sustiprinti ir išplėsti kokybinės analizės paaiškinimo logiką.* Kokybinis tyrimas šiuo atveju yra pranašesnis, kadangi jame svarbiau paaiškinimas (t. y. jis yra skirtas atsakyti į „kodėl“ tipo klausimus), o ne išmatavimas ir priežastinio ryšio atradimas, vyraujantis kiekybinėje analizėje. Be to, dar vienas esminis kokybinio tyrimo elementas yra dėmesys kontekstui, išaiškinimas, kaip įvairūs kontekstai persipina vienas su kitu tyrimo klausimo atžvilgiu.

4. *Mišraus metodo tyrimas leidžia daryti stipresnes išvadas dėl patirčių, įgytų kiekybiniu būdu per standartinius klausimynus ir kokybiniu būdu per atvirus klausimus* (Tashakkori, Teddlie, 2003).

5. *Mišraus metodo tyrimas suteikia galimybę pateikti didesnę išsiskiriančių požymių įvairovę* (Tashakkori, Teddlie, 2003).

Mišraus tyrimo metodas yra apibrėžiamas kaip skirtingų kokybinių ir kiekybinių metodų tipologija. Metodais laikomi tik tie, kurie apima vieną tyrimo proceso etapą (Klenke, 2003). Darbe naudojamas *vienu metu maišomas dizainas* turi keletą tyrimo klausimų, kurie nagrinėjami kokybiniais ir kiekybiniais metodais. Į kiekvieną klausimą yra atsakoma atskirai surenkant kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenis, kurie yra sujungiami darant išvadas, paremtas tyrimo rezultatais. Viename etape padarytos išvados nedaro poveikio kitame etape nustatomiems klausimams ar procedūroms (Tashakkori, Teddlie, 2003).

Taigi tyrimui atlikti pasirinktas mišrus kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų dizainas, kurio duomenų rinkimo ir analizės metodai yra skirtingi (žr. 18 lent.)

Lentelė 18. Darbe taikomi tyrimo metodai

Eil. Nr.	Tyrimas	Duomenų rinkimo metodai	Duomenų analizės metodai
I.	Žvalgybinis dvasinio intelekto ypatybių raiškos organizacijų kultūrose tyrimas	Anketinė apklausa raštu	Statistiniai metodai: aprašomoji statistika (procentai, dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), Spirmeno koreliacijos koeficientas
II.	Vadovų dvasingumo lygmens įvertinimas	Anketinė elektroninė apklausa	Statistiniai metodai: aprašomoji statistika (procentai, dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), Mann – Whitney dviejų nepriklausomų imčių palyginimo kriterijus, Spirmeno koreliacijos koeficientas. Duomenų skirstinio normalumas buvo tikrinamas naudojant Shapiro – Wilk duomenų skirstinio normalumo patikrinimo kriterijus
III.	Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių nustatymo tyrimas	Pusiau struktūruoti individualūs interviu	Fenomenologinės hermeneutikos metodas

Kiekybiniai tyrimo metodai pasirinkti pirmiesiems dviem tyrimams todėl, kad kiekybinės analizės reiškiniai pateikiami bendriniame lygmenyje ir leidžia apibrėžti makrosocialines struktūras bei atsakyti į iškeltus tyrimo uždavinių klausimus. Išsamesnis duomenų rinkimo ir analizės aprašymas 2.1.3.1 ir 2.1.3.2. skryreliuose.

2.1.3.1. Duomenų rinkimo metodai

Žvalgybinio dvasinio intelekto ypatybių raiškos organizacijų kultūrose tyrimo duomenų rinkimo būdas – anketinė apklausa. Anketa sukurta remiantis teorinėje dalyje analizuota medžiaga. Anketos pagrindą sudaro D. Zohar, I. Marshall (2004) išskirti į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių raiškos aspektai (žr. 16 pav.), koreliuojantys su dvylika dvasinės išminties procesų bei dvasine išmintimi, skatinančios aukštesniais motyvais paremtus veiksmus, ryškiausiais bruožais. Remiantis minėtomis teorinėmis nuostatomis, sudarant tyrimo instrumentą – darbuotojų elgsenos įvertinimo, kuris atskleidžia kiekvieną iš aštuonių kultūrinių aspektų, klausimyną – buvo įtraukiami klausimai apie anksčiau įvardytų savybių raišką organizacijoje (žr. 1 priedą). Anketavimo procedūros metu respondentams pateiktas fiksuotas klausimų rinkinys. Tyrimui sukurta anketos forma sudaryta iš 48 uždarų klausimų, iš kurių 42 klausimai susiję su organizacijos kultūra, o anketos pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, siekiant išsiaiškinti objektyvius duomenis apie respondentą (organizacijoje užimamos pareigos, amžius, lytis, išsilavinimas ir t. t.). Atsakymai į uždarus klausimus nėra subjektyvūs, orientuoja atsakantį į daugumos priimtinas variantus, padeda išryškinti klausimo esmę. Taip pat tokius atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus (Tidikis, 2003). Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti buvo naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei patikslina reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Visų klausimynų atvejais *Cronbacho alfos* koeficientai yra didesni nei 0,7, todėl galima teigti, kad visi klausimynai yra sudaryti gerai (žr. 19 lent.).

Lentelė 19. Dvasinio intelekto raiškos ypatybių klausimyno patikimumo rodikliai

Klausimų grupės kriterijū	Cronbacho alfa
B	0,799
S	0,789
R	0,725
P	0,747
V	0,768
T	0,749
L	0,787
I	0,797
<i>Viso klausimyno bendras</i>	<i>0,951</i>

Klausimynas sudarytas pagal Likerto skalę (t. y. klausimai pateikiami tvirtinimo forma), su kuriais respondentas gali pasirinkti jam labiausiai tinkantį atsakymą. Anketa sudaryta iš 8 dalių (žr. 1 Priedas):

B grupės klausimai parodo, kokie yra santykiai tarp įmonės vadovų ir darbuotojų, kokių būdu priimami sprendimai ir kokia atmosfera vyrauja organizacijoje.

S grupės klausimai parodo, kokios vertybės yra vertinamos organizacijoje, kokiais principais yra vadovaujama, kas daro įtaką vadovų nuomonę apie pavaldinius.

R grupės klausimai padeda suprasti darbuotojų tarpusavio santykius, vadovo požiūrį į darbuotojų gerovę.

P grupės klausimai padeda suprasti vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, vieno požiūrį į kitus.

V grupės klausimai padeda suprasti darbuotojų požiūrį į jų vadovus, jų gaunamas privilegijas, bendravimo su darbuotojais būdą.

T grupės klausimai parodo darbuotojų požiūrį į tiesą, pasitikėjimą vadovais ir kolegomis.

L grupės klausimai parodo, ar darbuotojai yra lankstūs savo darbe.

I grupės klausimai parodo, kaip yra suteikiami įgaliojimai darbuotojams ir ar tai daroma teisingai.

Informacija surinkta naudojant standartines procedūras, per kurias kiekvienas atrinktas asmuo vienu būdu atsako į tuos pačius klausimus.

Vadovų dvasingumo lygmens įvertinimo tyrimo duomenų rinkimo metodas – anketinė elektroninė apklausa. Atsižvelgiant į tai, jog tyrimo klausimynas yra netrumpas ir pačių tyrimo dalyvių – aukščiausio lygio vadovų prašymu tyrime buvo naudota elektroninė apklausa, naudojama Limesurvey apklausų sistema.

Ieškant tinkamo instrumento šiam tyrimui, buvo susidurta su dvasingumo rodiklių įvairove. Žvelgiant į dvasingo lyderio (vadovo) apibrėžimą, pastebima, kad lyderystės tyrėjai taiko transformuojančio ir transformacinio vadovavimo teoriją (Bass, 1985; Burns, 1978) kaip

gairę kurti ryšį tarp šių dviejų konstruktyvų. Burns (1978) savo novatoriškame darbe siūlo transformaciniams vadovams perduoti savo interesus ir poreikius sekėjų naudai, nes tai motyvuotų juos siekti aukštesnių moralinių standartų. Išplėsdamas Burns darbą, Bass (1985) teigia, kad organizaciniame kontekste moralus transformacinis vadovavimas reiškia pokyčių, atitinkančių etinius principus, skatinimą ir suvokimo apie autentiškus poreikius ir pasirinkimus didinimą. Transformacinis vadovavimas iškelia tokius klausimus: „ar transformaciniai vadovai integruoja dvasingumą į savo vadovavimo stilių?“ ir „ar transformacinis vadovavimas apima dvasinę dimensiją, gautą iš esminių dvasingumo elementų, tokių kaip transcendencija, susietumas ir santykių stiprinimas?“ Šiaip ar taip atlikti tyrimai nėra nustatę ar išplėtoję ryšio tarp dvasingumo ir vadovavimo pobūdžio.

Keletas tyrimų, kurie nagrinėjo ryšį tarp transformacinio vadovavimo ir dvasingumo, pasitelkdami daugiakartinį vadovavimo klausimyną (angl. MLQ) bei daugelį kitų dvasingumo vertinimo priemonių, pateikė nevienodus rezultatus. Bandymai sujungti ir integruoti dvasingumą į esamas vadovavimo teorijas sukelia daugybę kliūčių ir problemų vadovavimo tyrėjui. Dvi iš jų yra: (a) dvasingumo ir vadovavimo santykio apibrėžimas; (b) vertinimo problemos (Klenke, 2003). Todėl, siekiant atlikti vadovų dvasingumo raiškos tyrimą, buvo susidurta su dvasingumo rodiklių įvairove. Spilka (1985) pastebi, kad daugelis dvasingumo tyrimų naudoja savarankiškos ataskaitos priemones. Nors dvasingumo tyrimuose yra pasitelkiami ir struktūrizuoti ar pusiau struktūrizuoti interviu (Woods ir Ironson, 1999), tačiau daugelis tyrimų šaltinių yra labiau susiję su religingumu, o ne dvasingumu, nors tyrimuose dažniausiai jie naudojami kaip dvasingumo rodikliai (žr. 21 lentelę). Pastaruoju metu dvasingumui matuoti buvo sukurta nemažai dvasingumo instrumentų (Ellison, 1993; Rojas, 2002; Wolman, 1997 ir kt.). Buvo nustatyta, kad kai kurie šių instrumentų nepatikimai atskyrė dvasingumą nuo religingumo (Howden, 1993), o kitų tinkamumas buvo įvertintas pasitelkiant faktorinę analizę, o ne konverguojantį ar diverguojantį pagrįstumą (Hall, Edwards, 1996; Kass ir kt., 1991). Nors būsenos-bruožo atskyrimas gali būti numanomas daugelyje šių instrumentų punktų, specifinis instrumentas šiai dvasingumo koncepcijai įvertinti dar neegzistuoja (Harvey, 2004).

Lentelė 20. Dvasingumo matavimo instrumentai

<i>Autorius</i>	<i>Tyrimo instrumentas</i>
Hoge (1972)	Vidinės religinės motyvacijos skalė (angl. IRMS) kilo iš motyvacinių dvasingumo aspektų sąvokos.
Hood (1975)	Misticizmo skalė yra orientuota į mistinę patirtį bei remiasi punktais apie transcendencijos sąvoką, pavyzdžiui, apie akimirkas, kai prarandamas laiko bei erdvės jausmas.
Gilgen ir Cho (1979)	Rytų–vakarų klausimynas, įvertinantis realybę pagal rytų ir vakarų kultūras.
Batson ir Ventis (1982)	Dvasingumo siekimas buvo apibūdintas kaip individų abejojimas tradicinėmis religijos ir dvasingumo formomis bei egzistencinių problemų sprendimas.
Mathes ir Zevon (1982)	Pateikė punktus, apibūdinančius esminę patirtį iš Maslow formuluočių.
Moberg (1984)	Nustatė septynis to laikotarpio dvasinės gerovės rodiklius: (a) krikščionių tikėjimas, (b) pasitenkinimas, (c) pamaldumas, (d) subjektyvi gerovė, (e) optimizmas, (f) religinis cinizmas, (g) elitarizmas.
Burris ir Tarpley (1988)	Imanentiškumo skalė apima punktus apie transcendenciją bei skiria dėmesį dvasingumui dabartiniu momentu.
Kas (1991)	INSPIRIT (Esminės dvasinės patirties indeksas). Dvasinė patirtis bei jos pažintiniai įvertinimai.
Howden (1993)	Dvasingumo vertinimo skalė atsirado iš teorinio dvasingumo modelio, susijusio su globa.
Ellison (1993)	Dvasinės gerovės skalė, kur dešimt punktų apibūdina religinę gerovę, o kiti dešimt – vertina egzistencinę gerovę. Rezultatų suma – bendras dvasinės gerovės įvertinimas.
Hall ir Edwards (1996)	Dvasinio vertinimo inventorių sukurtas įvertinti dvasingumo brandą bei skirtas kliniciams bei tyrėjams.
Beazley (1997)	Dvasingumo vertinimo skalė buvo sukurta siekiant įvertinti meldimąsi ar meditaciją, tikėjimą, tarnavimą kitiems, sąžiningumą bei santūrumą.
Elkins ir kt. (1998)	Dvasinės orientacijos inventorių iš humanistinės perspektyvos, turintis aprašomąsias dvasingo žmogaus charakteristikas.
Pargament, Hathaway, Grevengoed, Newman ir Jones (1988)	Patikrino individų gebėjimą susitvarkyti su stresinėmis situacijomis naudojant religinio problemų sprendimo skales.
Fetzer institutas (1999)	Integravo kai kuriuos dvasingumo aspektus į kelių dimensijų religingumo/dvasingumo vertinimą sveikatos tyrimams. Įtrauktos skalės: (a) kasdienė dvasinė patirtis, (b) prasmė, (c) vertybės, (d) įsitikinimai, (e) atlidumas, (f) privati religinė praktika, (g) dvasinis susitvardymas, (h) religinė parama, (i) dvasinė istorija, (j) atsidavimas, (k) organizacinis religingumas.
Rojas (2002)	Abipusiškai priklausoma dvasingumo vertinimo skalė kaip su vadybos teorija susijusio dvasingumo rodiklis.

Šaltinis: B. Michelle, Harvey (2005)

Nors dvidešimtoje lentelėje paminėti instrumentai ir toliau lieka naudingi religinės praktikos tyrimuose, jie netinka kitų konstrukto, pavyzdžiui, dvasingumo vertinimui. Kadangi R. Rojas (2002) sukūrė abipusiškai priklausomą dvasingumo vertinimo skalę kaip su vadybos teorija susijusio dvasingumo rodiklį, todėl ši skalė naudota disertaciniame darbe tiriant verslo organizacijų vadovų dvasingumo raišką. Ronald R. Rojas 2002 m. sukurta Nepriklausoma dvasingumo įvertinimo skalė (angl. *Independent Spirituality Assessment Scale (ISAS)*) yra skirta dvasingumui matuoti, nepriklausomai nuo religinių ar ideologinių įsitikinimų (žr. 2 priedą).

Gautas oficialus metodikos autoriaus R. Rojas leidimas naudoti šią skalę. Atliktas metodikos dvigubas vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir iš lietuvių kalbos į anglų kalbą. Metodiką iš anglų kalbos į lietuvių kalbą vertė Rasa Katilienė (2011). Atbulinį vertimą iš lietuvių kalbos į anglų kalbą atliko Gabija Jarašiūnaitė (2012). Sutikrinus abu vertimus, patikslintos kai kurios originalą labiau atitinkančios sąvokos.

Klausimyną sudaro 40 klausimų, padalintų į 3 subskalės. Subskalės – tai dvasingumo vertinimo aspektai: asmeninis, viršasmėninis aspektas ir tarpasmėninis aspektas. Kiekvieną iš šių aspektų sudaro keletas santykinių dvasingumo elementų (angl. *relational mode*). Kiekvienam šiam elementui išmatuoti yra skiriama po 3 klausimus.

Asmeninį dvasingumo aspektą sudaro savideterminacija, t. y. gebėjimas apsispręsti savirealizacija, savikontrolė, savęs atskleidimas, savęs praturtinimas (žinios, mokymasis) Viršasmėninį (transcendentinį) dvasingumo aspektą sudaro transakcinis, transformacinis, transfigūracinis dvasingumo elementai. Tarpasmėninį dvasingumo aspektą sudaro partnerystė, dalyvavimas grupėje, organizacinė veikla ir bendruomeniška veikla. Taip pat yra vienas dvasingumo elementas, kuris nepriklauso nei vienam iš trijų dvasingumo aspektų. Šis elementas vadinamas *ideopraktika* ir matuoja, kaip gyvenimo būdo ideologija sutampa su gyvenimo stiliumi.

Klausimyno atsakymai matuojami 7 balų Likerto skale, nuo 0 – nesutinku (angl. *disagree*) iki 6 – visiškai sutinku (angl. *agree to the extreme*). Tiriomojo prašoma atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti jam labiausiai tinkantį atsakymą. Teigiama, jog „teisingo“ ar „neteisingo“ atsakymo čia nėra, svarbu yra nurodyti, ar tai tinka tiriamaam. Taip pat prašoma nepraleisti klausimų, nes jie yra vertingi tik tuomet, kai būna atsakyti visi.

36 skalės teiginiai formuluojami taip, jog didėjant atsakymui, dvasingumo įvertis didėja. Ir 4 teiginiai yra atvirkštiniai. Matuojant dvasingumą, šie keturi teiginiai yra „apverčiami“. Bendras dvasingumo rezultatas yra visų teiginių suma ir svyruoja nuo 0 iki 240 balų.

Asmeninį dvasingumo aspektą vertina 15 teiginių. Asmeninio dvasingumo rezultatas yra šių teiginių suma ir svyruoja nuo 0 iki 90 balų. Viršasmėninį dvasingumo aspektą vertina 9 teiginiai. Šio dvasingumo aspekto rezultatas yra šių teiginių suma ir svyruoja nuo 0 iki 54 balų. Tarpasmėninį dvasingumą matuoja 12 teiginių ir jo rezultatas yra šių teiginių suma. Šio aspekto vertinimai svyruoja nuo 0 iki 72 balų. Ideopraktiką vertina 3 teiginiai ir įvertinimas svyruoja nuo 0 iki 18 balų.

Klausimyno patikimumui (angl. *reliability*) nustatyti analizuotas vidinis jo nuoseklumas (angl. *internal consistency*). Vidinis nuoseklumas įvertinamas apskaičiavus Cronbacho alfa koeficientą, kuris rodo klausimyno (skalės) vidinį nuoseklumą, t. y. įvertina, ar

visi klausimyno (skalės) klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Dvidešimt pirmoje lentelėje pateikiami dvasingumo skalės bei trijų dvasingumo aspektų (subskalių) patikimumo rodikliai. Jie yra pakankamai aukšti tolesnei duomenų analizei atlikti.

Lentelė 21. Dvasingumo aspektų (subskalių) patikimumo rodikliai

Dvasingumo aspektai	Cronbacho alfa
Bendras dvasingumas	0,899
Vidinio asmeninio dvasingumo aspektas	0,835
Labai asmeninio dvasingumo aspektas	0,718
Tarpasmeninio dvasingumo aspektas	0,770

Patikrinus ideopraktikos subskalės vidinį suderinamumą, jis buvo mažas. Tad iš šios subskalės buvo pašalintas vienas teiginys. Ronald R. Rojas (2005) analizuodamas savo tyrimo duomenis, iš tolimesnės ideopraktikos subskalės taip pat buvo eliminavęs tą patį teiginį dėl mažos jo koreliacijos su kitais teiginiais. Apskaičiavus likusių teiginių vidinį suderinamumą naudojant Cronbacho alfa, ji buvo pakankama tolesnei analizei atlikti (Cronbacho alfa – 0,500).

Siekiant pasirinkti tinkamą *į dvasingumą orientuotos verslo organizacijos kultūros požymių nustatymo* tyrimo metodą, įvertinta organizacijos kultūros apibrėžimų ir vertinimų įvairovė, ramiantis B. Stiftung (2007) išskirtais trimis konceptualizavimo pagrindais. Pirmasis išskiria tris skirtingus požiūrius į kultūrą ir jos traktavimus, atsižvelgiant į skirtingas paradigmas ir tiriančiųjų interesus (Sackmann, 1990, 2002), ir leidžia trejopai vertinti kultūrą. Antrasis nagrinėja kultūros prigimtį ir tyrėjų požiūrį į ją (Martin, 2002). Trečiasis remiasi E. Schein (1995) kultūros lygiais, kurie nulemia skirtingus kultūros komponentus ir vertinimo kriterijus. Visos trys perspektyvos skirtingai aprašomos organizacijų ir valdymo teorijose. Jos grindžiamos skirtingais nagrinėjančiųjų tikslais ir apibūdina kultūrą kaip kintamąjį, kaip metaforą ir kaip dinaminį darinį/konstruklą (Sackmann, 1990, 2002). Kiekviena šių perspektyvų paremta vis kitokia paradigma, kuri ir nulemia skirtingas prielaidas apie kultūrą ir skirtingus jos vertinimo būdus. Jos apibendrintos dvidešimt antroje lentelėje (Stiftung, 2007).

Lentelė 22. Trys požiūriai į organizacijų kultūras (pagal Sackmann, 1990)

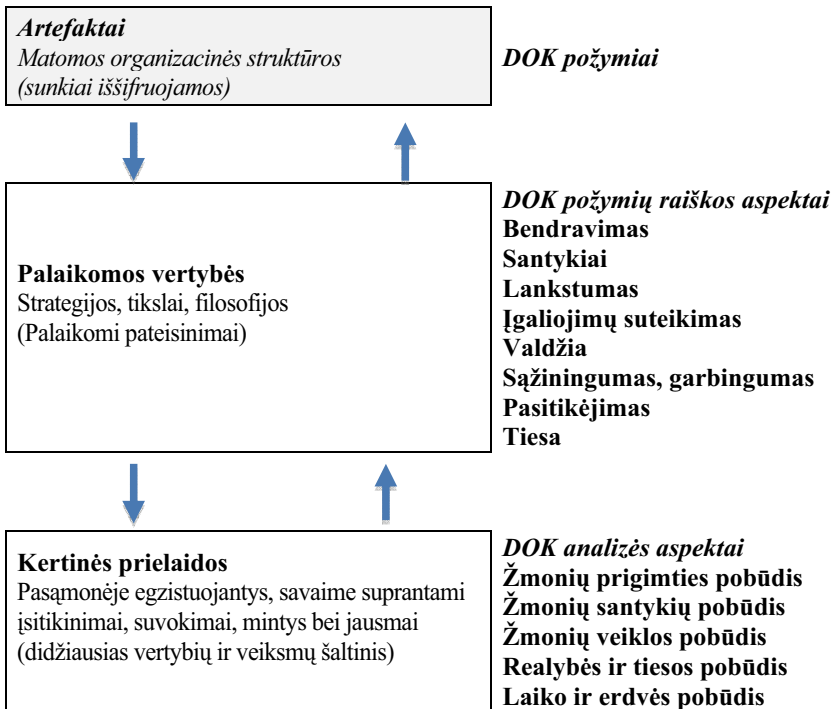
	Kultūra kaip kintamasis	Kultūra kaip metafora	Kultūra kaip dinaminis darinys
Prielaidos apie kultūrą	Tai organizacinis kintamasis, kuriuo galima manipuliuoti	Tai vidinio organizacijų gyvenimo suvokimo metafora; realybė organizacijose kuriama socialiai ir simboliškai	Tai dinaminis darinys; realybė organizacijose konstruojama socialiai, organizacijos pačios kuria kultūrą (įskaitant kultūrinius artefaktus)
Paradigma	Socialiai faktiška arba racionaliai mechaniška	Įvairiai interpretuojama	Pliuralistinė
Dominuojantis interesas /tikslas	Manipuliacijoms, pvz.: vadovavimas, kontrolė ir kultūros kaita pagal darbo rezultatų poreikį	Išsamus ir visapusiškas kultūrinės aplinkos supratimas per kultūrinius simbolius	Kultūrinio organizacijos konteksto suvokimas efektyvaus valdymo vardu (kultūrinio potencialo išnaudojimas konkurenciniams pranašumams)

	Kultūra kaip kintamasis	Kultūra kaip metafora	Kultūra kaip dinaminis darinys
Kultūros ir jos tikslų vertinimas	Paremtas klausimynais ir apčiuopiamomis priemonėmis antriniam kintamiesiems nustatyti ir jais manipuluoti	Paremtas etnografinėmis, pasakojimų, išsamių individualių pokalbių, diskursų analizės priemonėmis kultūrinei aplinkai apibūdinti	Paremtas gausia metodologija: kokybine ir kiekybine; įsisavinimo ir stebėjimo; trikampine

Šaltinis: B. Stiftung (2007)

Kadangi dvasinė lyderystė susideda iš vertybių, požiūrio ir elgesio, siekiant ugdyti savo paties lyderio ir kitų dvasingumą, atsirandantį iš pašaukimo ir narystės, todėl norint atskleisti, kokie organizacijos kultūros požymiai pasireiškia, esant dvasinei lyderystei, autorė remiasi E. Schein organizacijos kultūros lygio modeliu bei kertinių prielaidų analize, į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymius struktūruojant pagal DOK požymių raiškos aspektus, išskirtus D. Zohar ir I. Marshall (2004) (žr. 17 pav.).

OK lygiai



Pav. 17 Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių tyrimo logika pagal E. Schein (1995) kultūros modelio lygius

Remdamasis antropologais A. L. Kroeber ir C. Kluckhohn (1952), E. Schein (1985) nagrinėjo šešias gilesnes dimensijas, pagal kurias yra formuojamos pagrindinės prielaidos: realybės ir tiesos pobūdis, laiko pobūdis, erdvės pobūdis, žmogaus prigimties pobūdis, žmogaus veiklos

pobūdis, žmonių santykių pobūdis (žr. priedą Nr. 25). E. Schein (1985) kultūros modelis pasirinktas todėl, kad yra nuoseklus, plačiai naudojamas tiek tyrimuose, tiek praktikoje. Jis išskiria įvairius lygius ir įvairius komponentus, daugiau dėmesio skirdamas pagrindinėms prielaidoms (Stiftung, 2007). Šis modelis yra tinkamas norint nagrinėti organizacijos kultūrą metaforiškai. Visgi kaip organizacijos kultūros vertinimo būdas nėra intensyviai naudojamas praktikoje, kadangi reikalauja daug laiko ir yra sunkiai išpildomas dėl savo painumo. Tyrėjas turi turėti patirties atliekant klinikinius interviu, stebėjimus, analizuojant bei interpretuojant duomenis (Stiftung, 2007). Todėl E. Schein organizacijos kultūros konceptualizacija buvo remtasi tik sudarant tyrimo instrumentą pusiau struktūruotam interviu, nes ji puikiai tinka metaforiškai nagrinėti organizacijos kultūrą per dvasingo lyderio gyvą patirtį, naudojant fenomenologinės hermeneutikos metodą.

Taigi *į dvasingumą orientuotos verslo organizacijos kultūros požymių nustatymo* tyrimui, kaip jau buvo minėta tyrimo ankstesniame skryriuje, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuriam taip pat egzistuoja ir praktinis tokio metodo pasirinkimo pagrindas:

1. Intuityviai suvokiama, jog reiškinys, kaip mokslinio pažinimo objektas, egzistuoja, tačiau trūksta konkrečių ši egzistavimą patvirtinančių duomenų.

2. Kokybinis tyrimas labai pravartus baigiamajame socialinio reiškinio pažinimo etape, siekiant iliustruoti apibendrintus duomenis apie socialinį objektą, detaliau apibūdinti teorinį modelį, atskleisti jo komponentų sąveikos detales.

3. Kokybinio tyrimo priemonėmis tarsi pasineriama į natūralią aplinką, į darbuotojų kasdieninę veiklą, siekiama suvokti tuos nuo žmonių pasirengimo ir pozicijos priklausomus veiksnius, kurie lemia nagrinėjamą reiškinį.

4. Kai kurių problemų sprendimui tinkamesnis yra tyrimo rezultatas, išreikštas populiariai parašytu tekstu, kuriame derinasi loginis ir emocinis komponentai. Tokio pobūdžio rezultatas yra veiksminga priemonė formuoti viešąją nuomonę, paveikti sprendimus priimančius asmenis ir pan. (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008).

Šio tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas interviu instrumentas. Interviu technika – individualus pusiau struktūruotas interviu. Interviu su respondentais vyko laisva forma pagal iš anksto pasiruoštus klausimus. Pagrindiniais pusiau struktūruoto interviu blokais buvo pasirinktos jau minėtos E. Schein (1985) bazinės prielaidos: žmonių prigimties pobūdis, žmonių santykių pobūdis, žmonių veiklos pobūdis, realybės ir tiesos pobūdis, laiko ir erdvės pobūdis, kuriomis remiantis buvo suformuotas kokybinio tyrimo interviu instrumentas (žr. priedą Nr. 25). Interviu buvo vykdomi respondentų pasiūlytoje vietoje. Didžioji dalis interviu – 8 – vyko įmonėse, kurioms vadovauja respondentai, kavinėje – 1, Skype programa – 1. Interviu,

respondentui sutikus, buvo fiksuojami diktofonu. Interviu buvo atliekami 2012 metų lapkričio – 2013 metų lapkričio mėnesiais. Interviu laikas 30 – 110 min.

2.1.3.2. Duomenų analizės metodai

Žvalgybinio dvasinio intelekto ypatybių raiškos organizacijų kultūrose tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) 17 versiją. Tyrimo duomenims apdoroti naudoti šie statistiniai metodai: aprašomoji statistika (procentai, dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), Spirmeno koreliacijos koeficientas.

Vadovų dvasingumo raiškos tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) 17 versiją. Tyrimo duomenims apdoroti naudoti šie statistiniai metodai: aprašomoji statistika (procentai, dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), Mann – Whitney dviejų nepriklausomų imčių palyginimo kriterijus, Spirmeno koreliacijos koeficientas. Duomenų skirstinio normalumas buvo tikrinamas naudojant Shapiro – Wilk kriterijų. Klausimyno patikimumas vidinio suderinamumo būdu buvo skaičiuojamas naudojant Cronbacho alfa. Atliekant statistinę analizę pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$. Struktūrinio lygčių modeliavimo kelio (tako) analizė atlikta naudojant AMOS paketo 18 versiją. Kelio (tako) analizė – tai toks metodas, kuris integruoja atskiras regresijos lygtis viename modelyje ir padeda išvengti jų analizės (Norman, Steiner, 2003).

Į dvasingumą orientuotos verslo organizacijos kultūros požymių nustatymo duomenų analizei pasirinktas Norvegijos Bodo universiteto profesoriaus dr. A. Lindseth ir Švedijos Umea universiteto profesorės dr. A. Norberg fenomenologinės hermeneutikos metodas, kuris skirtas interviu tekstams interpretuoti. Šį metodą sukūrė M. Heidegger ir ištobulino H. G. Gadamer Vokietijoje ir P. Ricoeur Prancūzijoje. „Šioje tradicijoje esminė prasmė yra kažkas, ką žmonės žino iš gyvenimo praktikos, ir šis žinojimas turi būti išreikštas gyvenimo būde, veiksmuose, pasakojimuose ir apmąstymuose. Tyrimuose gyvoji patirtis visuomet turi būti užfiksuota tekstuose, kurie visuomet reikalauja interpretavimo“ (Lindseth, Norberg, 2004). Taigi tyrimo tekstuose fiksuojama Lietuvos vidutinio dydžio įmonių vadovų – dvasingų lyderių asmeninio gyvenimo ir profesinės praktikos patirtis jų vadovaujamos organizacijoje.

Po kiekvieno interviu diktofono duomenys buvo įkeliami į kompiuterines bylas, transkribuojami ir analizuojami. Duomenų analizė atlikta pačios tyrėjos asmeniškai rankiniu būdu, nesinaudojant kompiuterine programa.

2.1.4. Tyrimo imtis

Organizacijos turi gyvenimo ciklus (gimimas, augimas, branda, žlugimas), kurių trukmę lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Todėl tyrimų objektu neatsitiktinai yra pasirinktos Lietuvos vidutinio dydžio įmonės (pagal „Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymą“ Nr. IX-1142. 2002 m. spalio 22 d. Žin., 1998, Nr. 109-2993). Tyrimui atrinktos įmonės nėra bankrutavusios, bankrutuojančios, išregistruotos ar likviduojamos; įmonės darbuotojų skaičius nuo 50 iki 249; registracijos data nuo 1990-03-11 iki 2008-01-01; įmonės yra PVM mokesčio mokėtojos. Daroma prielaida, jog jų vystymasis nėra „gimimo“ ciklo etape ir jos jau turi susiformavusią ar besiformuojančią organizacijos kultūrą, galinčią būti esminių pokyčių įmonėje elementu, kurį gali formuoti ar transformuoti dvasingas lyderis, jei toks įmonėje yra. Taip pat šios įmonės nėra kitų įmonių filialai ir atstovybės, todėl daroma prielaida, kad jų neveikia motininių kompanijų organizacijų kultūra.

Tiriamieji *žvalgybiniam dvasinio intelekto ypatybių raiškos tyrimui* pasirinkti atsitiktine tvarka. Tyrime dalyvavo 299 (du šimtai devyniasdešimt devyni) skirtingų įmonių darbuotojai. Vidutinis apklausoje dalyvavusio respondento amžius sudarė 32,71 metus, o daugiausia apklausoje dalyvavusių respondentų buvo nuo 20 iki 30 metų. Dvidešimt trečioje lentelėje pateikiama tiriamos imties charakteristika.

Lentelė 23. Tiriamosios imties charakteristika

Charakteristika	Tiriamoji imtis	%
Skirtingo amžiaus apklaustųjų	<41 m.	24
	26–40 m.	44,4
	>25 m.	31,6
Apklaustų vyrų ir moterų	Moterys	53,2
	Vyrai	46,8
Skirtingo išsilavinimo apklaustųjų	Kitas	13,7
	Aukštasis universitetinis	41,8
	Aukštasis neuniversitetinis	14
	Aukštesnysis	16,4
	Šiuo metų studijuojantis	14
Skirtingų teisinių formų organizacijose dirbančių apklaustųjų	Individualios įm.	1,7
	Akcinės bendrovės	23,4
	Uždarnosios akcinės bendrovės	72,2
	Kitos	2,7
Skirtingą laiką esamoje organizacijoje dirbančių apklaustųjų	Virš 11 m.	12,8
	6–10 m.	16,5
	Iki 5 m.	70,7
Skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų	Eiliniai darbuotojai	79,7
	Nedidelių grupių vadovai	13,6
	Padalinio vadovai	6,6

Atsižvelgiant į tiriamos imties charakteristiką galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusių asmenų yra pakankamai išsilavinę tolygiai pasiskirstę vyrai ir moterys. Reikia pastebėti, kad daugiau nei pusė tiriamųjų dirba uždaroje akcinėje bendrovėje. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrimo rezultatuose labiausiai atsispindės uždarų akcinių ir akcinių bendrovių kultūros bruožai. Taip pat svarbu paminėti, kad vidutiniškai vienas apklausoje dalyvavęs respondentas esamoje verslo organizacijoje dirba 5,15 metų, ir daugiausia apklaustųjų esamoje organizacijoje dirba nuo 0 iki 10 metų. Atlikto tyrimo duomenimis, dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra ne vadovai. Todėl atsižvelgdami į šiuos demografinius duomenis galima teigti, kad didžioji dalis respondentų dirba ne vadovaujančiose pozicijose ir dirba įmonėse ne ilgiau dešimties metų.

Vadovų dvasingumo raiškos tyrime apklausti 333 (trys šimtai trisdešimt trys) Lietuvos vidutinio dydžio įmonių aukščiausio lygio vadovai (imtis reprezentatyvi neviršijant 5 proc. paklaidos). Tyrimo metu buvo taikoma tikslinė atranka. Norint sudaryti tinkamą vadovų imtį, buvo kreiptasi į UAB „Creditreform Lietuva“, kuri kaupia duomenis apie visas Lietuvoje registruotas įmones, kurių yra daugiau nei 330 000 (2011 m.). Atrenkant įmones buvo remtasi šiais atrankos kriterijais: įmonės nėra bankrutavusios, bankrutuojančios, išregistruotos ar likviduojamos; įmonių darbuotojų skaičius nuo 50 iki 249; registracijos data nuo 1990-03-11 iki 2008-01-01; įmonės yra PVM mokesčio mokėtojos. Gautas atsakymas, jog šiuos kriterijus atitinkančių įmonių skaičius yra 2290. Gauti įmonių vadovų elektroniniai pašto adresai ir kontaktiniai telefono numeriai. Iš viso pavyko susisiekti su 2014. Remiantis T. Yamane, V. A. Jadov (2010) imties skaičiavimo formule, kuri leidžia apskaičiuoti reprezentatyvios imties dydį tiriamoje populiacijoje su 5 proc. paklaida. Šių autorių sudarytomis statistinėmis lentelėmis plačiai naudojamos įvairiuose sociologiniuose tyrimuose bei pateikiamomis imties dydžių lentelėmis, norint gauti reprezentatyvią imtį neviršijant 5 proc. paklaidos reikia apklausti 333 vadovus (žr. 14 ir 15 priedus). Siekiant išpildyti imtį, įmonės vadovams buvo siunčiamos nuorodos į elektroninį paštą ir skambinama jiems prašant dalyvauti apklausoje. Siekiant surinkti reikiamą dalyvių skaičių, priminimai dalyvauti apklausoje buvo siunčiami dar 3 kartus. Analizuojant tyrimo duomenis, rasti 49 tik iš dalies užpildyti klausimynai, kurie buvo pašalinti iš tolesnės duomenų analizės.

Tyrimo dalyvavo: 171 vyrai (51,4 proc.) ir 162 moterys (48,6 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal skirtingas charakteristikas pateikiamas 24 lentelėje.

Lentelė 24. Tiriamosios imties charakteristika

Charakteristika	Tiriamoji imtis	%
Skirtingo amžiaus apklaustųjų	Iki 40 m.	40,2
	Nuo 41 m.	59,8
Apklaustų vyrų ir moterų	Moterys	48,6
	Vyrai	51,4
Skirtingo išsilavinimo apklaustųjų	Aukštasis universitetinis	78,7
	Aukštasis neuniversitetinis	9,9
	Aukštesnysis	7,5
	Vidurinis	3,9
Skirtingų verslo sektorių dirbančių apklaustųjų	Paslaugų	39
	Pramonės	27,6
	Statybos	12,3
	Vidaus ir užsienio prekybos	9,6
	Turizmo	2,7
	Finansinio tarpininkavimo	2,1
	Kita	6,6
Skirtingą laiką esamoje organizacijoje dirbančių apklaustųjų	Virš 30 m.	3
	21-30 m.	7,5
	11-20 m.	26,1
	6-10 m.	24,6
	1- 5 m.	32,1
	Iki 1 m.	6,6
Skirtinga pagrindinės būstinės vieta	Lietuvoje	95,8
	Užsienyje	4,2
Skirtingą laiką vadovaujančiose pareigose dirbančių apklaustųjų	iki 10 m.	57,3
	11 m. ir daugiau	42,6

Atsižvelgiant į tiriamos imties charakteristiką galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusių vadovų yra labai išsilavinę tolygiai pasiskirtę jaunesni ir vyresni vyrai bei moterys. Reikia pastebėti, kad tyrime dalyvavusiųjų su didesniu darbo stažu buvo mažiau nei su maženiu. Tačiau pagal vadovaujančio darbo stažą tyrimo dalyviai pasiskirtė beveik tolygiai. Todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo duomenys atskleidžia vadovų tiek su ilgalaikę, tiek su trumpalaikę vadovavimo patirtimi dvasingumo raišką. Atlikto tyrimo duomenimis beveik visų organizacijų pagrindinė būstinė yra Lietuvoje. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrime labiausiai bus įvertinta Lietuvoje įvairiuose verslo sektoriuose veikiančių Lietuvos įmonių vadovų dvasingumo raiška.

Į dvasingumą orientuotos verslo organizacijos kultūros požymių nustatymo kokybinis tyrimas, kuris pasak R. Tidikio (2003) dažniausiai nėra reprezentatyvus griežtąja prasme, bet pateikia kur kas gilesnę ir platesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai, buvo atliekamas imant interviu. Dalyviai minėtam tyrimui atrinkti iš antrojo vadovų dvasingumo lygmens įvertinimo tyrimo. Fenomenologinio tyrimo dalyvių atrankos tikslas yra pasirinkti dalyvius, kurie turi nagrinėjamos

gyvosios patirties, noriai apie ją kalba ir yra pakankamai skirtingi, kad galėtų papasakoti turiningas ir unikalias istorijas apie tiriamą patirtį (Polkinghorne; van Manen, 1997). Tokiam tyrimui reikalingų dalyvių skaičius priklauso nuo tyrimo ir jo metu surinktos informacijos pobūdžio. Pavyzdžiui, pasak Sandelowski (1986) tyrėjai gali tęsti interviu tol, kol mano pasiekę tašką, po kurio bet kokia diskusija su dalyviais nesuteiks aiškesnio supratimo apie patirtį (Laverty, 2003). Taigi kokybiniame tyrime nebuvo siekiama suformuoti reprezentatyvios imties vien tik dėl reprezentatyvumo parametro realizavimo, kaip tai buvo daryta kiekybiniuose tyrimuose. Tiriamųjų atranka buvo atliekama taip, kad kiekvienas naujas respondentas suteikė papildomos, naujos informacijos, tai leido išskirti prasmės vienetus bei generuoti subkategorijas ir kategorijas. Interviu buvo atliekamas su *vadovų dvasingumo lygmens įvertinimo tyrimo* metu išrinktais vadovais, kurių bendras dvasingumo įvertis buvo didžiausias. Tokia respondentų atranka pasirinkta siekiant užtikrinti tyrimų duomenų patikimumą. Buvo apklausta dešimt įmonių aukščiausio lygio vadovų (Žr. lent. 25). Minėtų vadovų charakteristikos nėra viešinamos dėl anonimiškumo principo.

Lentelė 25. Kokybinio tyrimo dalyvių charakteristika ir skaičius

Charakteristika	Tyrimo dalyvavę asmenų charakteristika	Tyrimo dalyvavusių asmenų skaičius
Skirtingo amžiaus apklaustųjų	Iki 40 m.	2
	Nuo 41 m.	8
Apklaustų vyrų ir moterų	Moterys	1
	Vyrai	9
Skirtingo išsilavinimo apklaustųjų	Aukštasis universitetinis	10
Skirtingų verslo sektorių dirbančių apklaustųjų	Paslaugų	5
	Pramonės	2
	Statybos	2
	Vidaus ir užsienio prekybos	1
Skirtingą laiką esamoje organizacijoje dirbančių apklaustųjų	Virš 10 m.	6
	Iki 10 m.	4
Skirtinga pagrindinės būstinės vieta	Lietuvoje	10
Skirtingą laiką vadovaujančiose pareigose dirbančių apklaustųjų	iki 10 m.	5
	11 m. ir daugiau	5

2.1.5. Tyrimo etika

Besivystant socialiniams mokslams, vis aktualesni tampa moraliniai tyrimų klausimai, susiję su tyrimų dalyviais (Kardelis, 2002). Todėl šioje dalyje pristatomi etikos principai taikyti atliekant empirinius tyrimus.

Kiekybiniuose tyrimuose *geranoriškumo principas* užtikrintas klausimyno teiginiais, kurie pateikti pagarbiu stiliumi, nesudaro prielaidų respondentams prarasti privatumą. Prieš

išdalijant žvalgybinio tyrimo klausimyną, tiriamieji žodžiu buvo informuoti, jog jų dalyvavimas apklausoje yra asmeninis apsisprendimas. Tyrimo dalyviams buvo pristatytas tyrimo naudingumas vadybinei praktikai. Buvo suteikta galimybė susipažinti su tyrimo rezultatais. Tokia pati informacija buvo suteikta ir įstaigų vadovams, kurie sudarė galimybes konkrečiose organizacijose vykdyti apklausą. „Vadovo dvasingumo raiškos“ tyrime, prieš išsiunčiant klausimyną, tiriamieji buvo telefonu informuoti, jog jų dalyvavimas apklausoje yra asmeninis apsisprendimas ir jie yra laisvi nedalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu. „Vadovo dvasingumo raiškos“ tyrimo kreipinyje į respondentą, pateiktame klausimyno pradžioje, tyrimo dalyviai informuojami apie tyrimo įrankio tikslą ir paskirtį. Kokybiniame tyrime *geranoriškumo principas* užtikrintas žodiniu susitarimu dėl galimybės paimiti interviu numatyta tema. Nurodytas tyrimo tikslas ir nauda. Pasiektas abibupis supratimas. Interviu skirtas laikas ir pokalbis – geranoriški.

Realizuojant *pagarbos asmens orumui principą*, tiriamiesiems buvo buitine kalba paaiškintas tyrimo tikslas. Kadangi nagrinėjamas reiškinys yra „dvasingumu paremta organizacijos kultūra“, tad imant interviu nevertotos skirtingą prasmę turinčios sąvokos kaip „dvasingas lyderis“, „dvasingumu paremta organizacijos kultūra“, „dvasinės vertybės“ ir pan. Šios sąvokos pakeistos į „moralios / etiškos lyderystės“, „vertybinių idealų“ ir pan. Tokiu būdu užtikrinta, kad žodinė informacija nedarys įtakos respondento pateikiamiems atsakymams ir maksimaliai bus išvengta atsakymų turinio subjektyvumo, tendencingumo. Kiekvienas tiriamasis informuotas, jog tyrimų rezultatai bus anonimiški, bet ne konfidencialūs, t. y. statistinių duomenų rezultatai ir kokybinio tyrimo rezultatai bus pateikiami disertaciniame darbe, konferencijų straipsniuose, nenurodant konkrečių asmenų, organizacijų ir miestų.

Teisingumo principas taikytas tiriamiesiems paaiškinus, pagal kokius kriterijus ir kodėl būtent jie parinkti dalyvauti konkrečiame tyrime. Taip pat tiriamiesiems pateiktuose klausimynuose nėra asmeninės informacijos, leidžiančios atpažinti konkretų asmenį bei organizaciją, kuriai asmuo atstovauja ar kurioje dirba. Užkoduotos respondentų charakteristikos pateikiamos kartu su šio darbo tyrimo rezultatų statistine informacija. Gauti kokybinio tyrimo duomenys suvesti į darbo autoriaus kompiuteryje esančias kompiuterines bylas, kurios turi specialius kodus bei yra prieinamos tik šio darbo autoriui. Po duomenų analizės ir interpretacijos kompiuterinės bylos su neapdorotais duomenimis ištrintos.

Teisės gauti tikslią informaciją principas įgyvendintas iki klausimyno pildymo tiriamiesiems paaiškinus tyrimo tikslą, tyrimo duomenų rinkimo būdą, tyrėjo motyvaciją pasirinkti tyrimo dalyvius pagal konkrečius kriterijus ir kodėl pasirinkta konkreti įstaiga bei konkrečios srities praktikai. Tyrimo dalyviai informuoti, jog dalyvavimas tyrime nedaro įtakos jų darbiniam statusui, nesukelia jokios rizikos, respondentų neklausama individuali informacija

ir taip užtikrinamas jų anonimiškumas, gauti duomenys analizuojami tyrimo autoriaus ir šiais duomenimis nedisponuoja jokie kiti asmenys, tyrimo rezultatai skelbiami šiame darbe.

Kokybinio tyrimo kokybės užtikrinimo procedūros. Kadangi kiekybinių ir kokybinių tyrimų kokybės matavimo metodai skiriasi, todėl šioje pastraipoje pristatomi šiame darbe naudoti kokybinio tyrimo kokybės matavimo kriterijai. Taigi fenomenologinės hermeneutikos metodo pritaikymo bei gautų rezultatų kokybę aptariama remiantis L. Yardley (2000) suformuluotais kriterijais: *jautrumas kontekstui, tyrėjo pasirengimas, tyrimo skaidrumas ir vientisumas, tyrimo prasingumas ir pritaikomumas*, kurie padeda atsakyti į dažniausiai kylančius klausimus dėl suformuluotų temų bei interpretacijų pagrįstumo – kas yra artima visiems kokybinių tyrimų metodologija paremtiems tyrimams. Natūralu, kad abejonės dėl kokybinių tyrimų patikimumo sietinos su tyrėjo subjektyvumu. Todėl minėto autoriaus suformuluotais kriterijais tolimesniame tekste pagrindžiamas atliekamo tyrimo patikimumas.

Jautrumas kontekstui sietinas su atsakomybe interpretuojant duomenis bei viešai pristatant disertacinį darbą mokslo ir verslo visuomenei. Bendraujant su vadovais, buvo užtikrintas anonimiškumas, o tai leido pasiekti atvirą ir nuoširdų bendravimą interviu metu. Tyrėjos privalumas buvo tas, kad turėjo praktinės patirties, o ne tik teorines žinias. Tai interviu dalyviams buvo tarsi galimybė bendrauti jiems priimtinais terminais ir pasakoti apie įvairius įmonės veiklos procesus, žinant, kad jie bus suprasti. Taip pat prisidėjo ir tyrėjos amžiaus charakteristika – buvo rimtai žiūrima į tyrimą, pabrėžiant, kad daug kam (ypač bakalauro studijų studentams) buvo atsakyta. Tikslinė respondentų atranka taip pat atskleidė, kad tyrimo tema labai domina respondentus, todėl jie noriai pasakojo savo patyrimus organizacijoje, kuriai jie vadovauja.

Taip pat buvo ugdoma tyrėjos kompetencija. Pradėdama disertacinio darbo tyrimą, jau turėta patirties atliekant kiekybinius tyrimus, skirtingai nei kokybinių tyrimų. Todėl buvo keliama pačios autorės kaip tyrėjos kompetencija metodologiniuose seminaruose, specialiose supervizijose, konsultacijose:

1. „Pažintis su A. Giorgi fenomenologinės analizės metodu“ (dr. A. Matulaitė, 2012 m. rugsėjo 25-28 d. Vilnius).
2. „Tęstiniai metodologiniai seminarai“ (prof. dr. V. Žydžiūnaitė, 2012 m., Kaunas: VDU).
3. Fenomenologinių tyrimų seminaras (dr. V. Eatough, dr. P. Larkin, dr. A. Matulaitė, 2013 vasario 9 d. Vilnius: VU).

Šio tyrimo kokybę padėjo užtikrinti ir kolegų, atliekančių Lietuvos universitetuose kokybinius tyrimus, pasidalinimas patirtimi. Vykdomų kokybinių tyrimų aptarimai vyko supervizijų grupėse 2013 m. kovo – 2013 m. birželio mėnesiais (dr. A. Matulaitė, Vilnius). Taip

pat vyko konsultacijos dėl metodo pasirinkimo, duomenų struktūravimo VDU 2013 m. kovo – 2014 m. vasario mėnesiais (konsultantė V. Žydžiūnaitė).

Šie dalyvavimai seminaruose, konsultacijose ir supervizijose padėjo įgyti trūkstamų kokybinių tyrimų atlikimo žinių bei kokybiškai ir nuosekliai atlikti tyrimą.

Remiantis *tyrimo skaidrumo ir vientisumo* dimensijos reikalavimais, tyrimo procedūros atliktos taip, kaip to reikalauja Lindseth, Norberg (2004) metodo bendrasis aprašymas, o tyrimo eiga disertacijos tekste aprašyta aiškiai ir detalai. Interviu transkripcijos bei struktūrinės lentelės yra koduotos, suprantamai išdėstyti atlikto tyrimo žingsniai (ilustruojama pavyzdžiais bei citatomis). Rezultatai pateikti kaip interpretaciniai, neišvengiamai subjektyvūs. Atliktas tyrimas atsako į tyrimo klausimą. Jis atitinka pasirinktą filosofinę tyrimo perspektyvą bei analizės metodą.

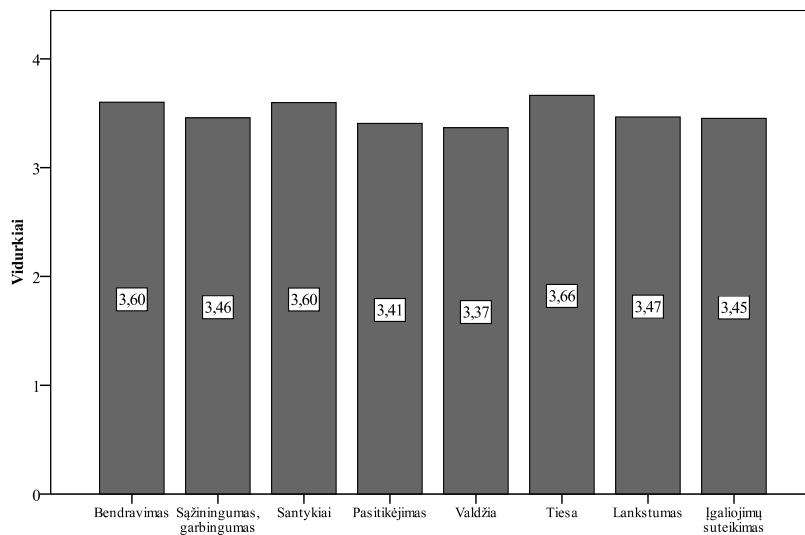
Tyrimo prasingumas ir pritaikomumas aptarti įvade, pristatant šio disertacinio darbo tyrimo aktualumą ir praktinę reikšmę. Ir nors kokybinio tyrimo rezultatus perkelti ar apibendrinti platesnei įmonių vadovų grupei nėra galimybės, tačiau „tyrinėjant net ir vieną unikalų individą, galima nemažai sužinoti apie žmogiškąjį patyrimą apskritai“ (Hycner, 1982). Kita vertus, „galima teigti, kad kokybiniai tyrimai jau patys savaime yra naudingi tuo, kad jie dažniausiai detalai aprašo ir struktūruoja tam tikrą patyrimą, tačiau kokybinių tyrimų atlikimas užima per daug laiko ir atima per daug pastangų, kad juos būtų verta daryti tik dėl teoriškai dominančio fenomeno. Dauguma kokybinio tyrimo rezultatų iš tiesų yra labai praktiški, jie patys yra labai arti praktikos ir konkretaus konteksto.“ (Matulaitė, 2013). Taigi šiuo tyrimu buvo siekiama atskleisti, kokie organizacijos kultūros požymiai pasireiškia ir kuo yra panašios skirtingą lyderystės patyrimą turinčių dvasingų vadovų valdomos organizacijos kultūrinis atžvilgiu. Šio tyrimo prasmė ir pritaikomumas dar labiau atsiskleidžia, galvojant apie tai, kad tyrimo rezultatai yra mišraus tyrimo dalis, labai išsamiai papildanti kiekybinių tyrimą bei jam paantrinanti.

2.2. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.2.1. Žvalgybinio tyrimo duomenų analizė

Žvalgybinio dvasinio intelekto ypatybių raiškos organizacijų kultūrose tyrimo apklausa atlikta 2012 metų vasario–balandžio mėnesiais. Tyrimo metu respondentai turėjo atsakyti į 48 teiginius apie atskirus jų organizacijos kultūros požymius. Tiriamieji turėjo nuo „visada“ iki „niekada“ įvertinti kiekvieno iš šių teiginių pasireiškimo dažnumą jų organizacijose. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, respondentų atsakymai užkoduoti skaičiais nuo 1 iki 5 (5 – „visada“, 1 – „niekada“). Remiantis šiais rezultatais, 48 klausimai suskirstyti į 8 grupes ir apskaičiuoti jų įverčiai (žr. 3

priedą). Apskaičiavus šių veiksnių įverčių vidurkius pastebėta, kad visų įverčių svyravimo intervalas nuo 3,37 iki 3,66 (žr. 18 pav.). Todėl darytina išvada, kad į pasirinkto įmonių segmento dvasinio intelekto raiškos ypatybės verslo organizacijų kultūroje pasireiškia vidutiniškai tik kartais ar dažnai (žr. 13 priedą).



Pav. 18 Organizacijos kultūros veiksnių įverčių vidurkiai

Dažniausiai Lietuvos verslo organizacijose pasireiškia *tiesos* ypatybės (įverčių vidurkis 3,66), o tai rodo, kad iš visų šių veiksnių darbuotojų požiūris į tiesą yra aukščiausias, darbuotojai pasitiki savo vadovais ir kolegomis. Taip pat galima teigti, kad verslo organizacijų darbuotojai pasitiki iš vadovybės gaunama informacija, darbuotojai yra dažnai skatinami laiku pranešti sąžiningą nuomonę apie bet kurį dalyką, planuojant pokyčius, dažnai pasekmės yra aptariamoms su darbuotojais, darbuotojai retai turi slaptų planų bei yra skatinami sakyti teisybę.

Kiek mažesnis yra *bendravimo* įverčio vidurkis (3,60). Tai rodo, kad nors ir rečiau pasireiškia nei *tiesos* ypatybės, tačiau santykiai tarp įmonės vadovų ir darbuotojų bei darbo atmosfera yra pakankamai gera. Rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog aukščiausio lygio vadovai rūpinasi, kad visi organizacijos darbuotojai žinotų ir suprastų organizacijos tikslus. Vadovai dažnai yra linkę įsitikinti, kad darbuotojai tikrai žino, kaip jų darbas prisideda prie organizacijos tikslų. Darbuotojai yra skatinami pranešti blogas naujienas. Vadovai laiku pateikia darbuotojams tiksliai suformuluotus atsiliepimus apie jų darbą, dažnai skatina reguliariai domėtis vidinių ir išorinių klientų nuomone. Darbuotojai dažnai arba bent kartais turi galimybę prasmingai prisidėti prie jiems svarbių sprendimų organizacijoje.

Toliau analizuodami gautus į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybių veiksmų įverčių vidurkius matome, kad *santykių* vidurkis lygus 3,60. Tai rodo, kad darbuotojai nedažnai tampa draugais, aukščiausio lygio darbuotojams retai rūpi darbuotojų gerovė, organizacijos nesistengia plėtoti abipusiškai naudingus, ilgalaikius santykius su savo klientais, planuojant ir sudarant biudžetus, retai apsvarstomi žmogiškieji aspektai, vadovai ne visada padeda suplanuoti darbo valandas ir sąlygas, o asmenys iš skirtingų struktūrinių padalinių retai bendrauja tarpusavyje.

Mažesnis už ankščiau paminėtų į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybių veiksmų įverčių vidurkius yra *lankstumo* įvertis (3,46), o tai rodo, kad verslo organizacijose nors ir *tiesa*, *bendraadarbiavimas*, *įgaliojimų suteikimas* ir *santykiai* yra santykinai aukšti, tačiau *lankstumas* yra mažesnis už šias paminėtas ypatybes. Tai rodo, kad nagrinėtose verslo organizacijose tik kartais darbuotojai gali laisvai pasirinkti pageidaujamą darbų atlikimo būdą, aptarti reikalus su vadovybe. Šiose organizacijose tik kartais yra numatomos tikėtinos tendencijos ir įvykiai. Tik kartais darbuotojai skatinami įgyti įvairių žinių ir įgūdžių, kad galėtų prisidėti prie įvairesnės darbo veiklos. Valdymo procesai ir technologijos tik kartais sudaro sąlygas dirbti lanksčiai. Tik kartais stengiamasi sukurti tokias darbo sąlygas, kad klientai galėtų dirbti su organizacija taip, kaip jiems patogiau.

Šiek tiek mažesnis yra *sąžiningumo* ir *garbingumo* ypatybių įvertis (3,46), o tai rodo, kad Lietuvos verslo organizacijose minėtų į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybių vertybės yra mažiau propaguojamos. Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad verslo organizacijose darbo krūvis nėra sąžiningai paskirstomas visiems komandos nariams, darbuotojai dažniausiai nemano, kad gauna sąžiningą atlygį, paauskštinami ne tie darbuotojai, kurie labiausiai to nusipelno, darbuotojai ne skatinami mokytis iš savo klaidų, o dažniausiai baudžiami, organizacijos dažnai nėra linkusios remti darbuotojų, turinčių problemų šeimoje ar asmeniniame gyvenime, o vadovai dažnai nėra linkę gerbti visų komandos narių idėjų ir pasiūlymų.

Tyrimas atskleidė, kad šiek tiek mažesnis yra *pasitikėjimo* įverčių vidurkis (3,40). Jis rodo, kad verslo organizacijose darbuotojų ir vadovų tarpusavio pasitikėjimas yra santykinai mažas, lyginant su kitomis į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybėmis. Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad organizacijose tik kartais vadovai ir darbuotojai pasitikti vieni kitais, darbuotojai dažnai negali dalytis svarbia informacija apie verslo padėtį, dažnai negali pasikliauti savo kolegomis, vadovai dažnai neremia savo darbuotojų, vieni komandos nariai dažniausiai nelinkę padėti kitiems, o patys darbuotojai tik kartais gali eksperimentuoti ir atsakingai rizikuoti, kad pasiektų geresnių rezultatų.

Mažiausias iš visų įverčių yra *valdžios* įvertis (3,37). Tai rodo darbuotojų požiūrį į vadovus, jų gaunamas privilegijas. Tai reiškia, kad vadovų bendravimo su darbuotojais būdą darbuotojai vertina prastai. Darytina išvada, kad dažniausiai verslo organizacijose aukščiausio lygio vadovai turi daug daugiau privilegijų negu žemesnio rango darbuotojai, yra linkę laužyti taisykles, dažnai nesudaro sąlygų darbuotojams pasikalbėti apie bendrovės reikalus, neišklauso darbuotojų minčių, patys darbuotojai dažnai bijo vadovų valdžios, darbuotojai dažnai mano, kad organizacijos valdžia nenaudojama visų dalininkų gerovei.

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus tarp atskirų verslo organizacijų į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybių veiksmų, iš gautų rezultatų matyti, kad tarp visų atskirų nagrinėtų veiksmų yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys, o tai rodo, kad atskiri organizacijos kultūros veiksniai yra priklausomi vieni nuo kitų, o vienam veiksmui esant aukštesniam, kiti veiksniai toje verslo organizacijoje taip pat yra geriau vertinami (žr. 4 priedą).

Analizuojant, kurie koreliacijos koeficientai yra didžiausi, pastebima, kad *bendradarbiavimas* labiausiai koreliuoja su *įgaliojimų suteikimu*, o tai rodo, kad, verslo organizacijose esant geriems įmonės vadovų ir darbuotojų santykiams bei gerai atmosferai, tokioje organizacijoje vadovai ir savo pavaldiniams dažniau suteikia įgaliojimus.

Sąžiningumo veiksnys stipriausiai koreliuoja su *santykių* veiksmu, todėl galima teigti, kad organizacijose, kuriose yra geri darbuotojų tarpusavio santykiai, darbuotojai ir vadovai vieni su kitais ir tarpusavyje elgiasi sąžiningai.

Valdžios veiksnys statistiškai stipriausiai koreliuoja su *įgaliojimų suteikimo* ypatybe, todėl darytina išvada, kad verslo organizacijose, kuriose vadovai neturi daugiau privilegijų, nelaužo taisyklių, sudaro sąlygas pasikalbėti apie bendrovės reikalus, o darbuotojai nebijo viršininkų valdžios, statistiškai reikšmingai dažniau yra suteikiami įgaliojimai.

Tiesos veiksnys stipriausiai koreliuoja su *lankstumo* ypatybe, todėl galima teigti, kad verslo organizacijose, kuriose vadovai yra atviri ir neturi paslapčių, darbuotojai dirba lanksčiau.

Lankstumas stipriausiai koreliuoja su *įgaliojimų suteikimo* ypatybe. Todėl galima teigti, kad tokiose verslo organizacijose, kuriose darbuotojai yra lankstūs, gali laisvai pasirinkti pageidaujamą darbų atlikimo būdą, gali aptarti reikalus su vadovais yra skatinami įgyti žinių ir įgūdžių, valdymo procesai ir technologijos sudaro sąlygas dirbti lanksčiai, darbuotojams dažniau yra suteikiami įgaliojimai, jie turi daugiau galimybių rodyti iniciatyvą, dažniau jaučiasi galintys daryti įtaką organizacijos politikai ir planams, gauna pakankamai įgaliojimų, padarę klaidų, turi teisę parodyti iniciatyvą ir jas ištaisyti.

Taip pat apskaičiavus Spearmano koreliacijos koeficientus (žr. 12 priedą) tarp apklaustųjų lyties, išsilavinimo, organizacijos teisinės formos, organizacijos darbuotojų skaičiaus, užimamos pozicijos bei organizacijos kultūros ypatybių, pastebima, kad labiausiai iš

visų demografinių charakteristikų su į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybėmis koreliuoja lytis ir organizacijos teisinė forma. Tai rodo, kad organizacijos kultūros vertinimas statistiškai reikšmingai priklauso nuo darbuotojo lyties ir organizacijos, kurioje jis dirba, teisinės formos. Be to, matyti, kad organizacijos sąžiningumo ir garbingumo, pasitikėjimo vertinimai priklauso nuo to, kokio dydžio organizacijoje dirba darbuotojas, o bendravimo, valdžios, tiesos, lankstumo ir įgaliojimų suteikimo vertinimas statistiškai reikšmingai priklauso nuo to, kokias pareigas organizacijoje užima darbuotojas.

Analizuojant anketinės apklausos duomenis pagal išskirtas respondentų charakteristikas, matyti, kad visos jos daro įtaką tyrimo rezultatams (žr. 26 lentelę).

Analizuojant kaip atskiras į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybes, atsižvelgiant į skirtingo amžiaus verslo organizacijų darbuotojų vertinimą, galima pastebėti, kad statistiškai reikšmingai išsiskyrė sąžiningumo ir garbingumo, pasitikėjimo, valdžios, lankstumo ir įgaliojimų suteikimo įverčiai. Tai rodo, kad savo organizacijos sąžiningumą ir garbingumą, pasitikėjimą, valdžią, lankstumą ir įgaliojimų suteikimą statistiškai reikšmingai palankiau vertina jaunesni darbuotojai.

Lentelė 26. Organizacijos kultūros ypatybių įverčių vidurkiai

Apklaustųjų charakteristika	Tiriamoji imtis	Įverčių vidurkiai							
		Bendravimas	Sąžiningumas, garbingumas	Santykiai	Pasitikėjimas	Valdžia	Tiesa	Lankstumas	Įgaliojimų suteikimas
Skirtingo amžiaus apklaustųjų	<41 m.	3,47	3,27	3,51	3,22	3,11	3,58	3,33	3,23
	26–40 m.	3,56	3,40	3,56	3,35	3,36	3,61	3,43	3,45
	>25 m.	3,74	3,65	3,71	3,61	3,57	3,79	3,62	3,58
Apklaustų vyrų ir moterų	Moterys	3,79	3,56	3,70	3,49	3,38	3,74	3,52	3,52
	Vyrai	3,39	3,34	3,49	3,31	3,35	3,57	3,40	3,38
Skirtingo išsilavinimo apklaustųjų	Kitas	3,51	3,39	3,57	3,20	3,29	3,66	3,28	3,15
	Aukštasis universitetinis	3,80	3,55	3,64	3,59	3,46	3,76	3,59	3,65
	Aukštasis neuniversitetinis	3,36	3,35	3,48	3,15	3,33	3,50	3,40	3,33
	Aukštesnysis	3,37	3,19	3,48	3,18	3,09	3,52	3,27	3,25
	Šiuo metu studijuojantis	3,60	3,67	3,75	3,58	3,52	3,72	3,58	3,53
Skirtingų teisiųjų formų organizacijose dirbančių apklaustųjų	Individualios įm.	3,60	3,23	3,63	3,60	3,40	3,80	3,47	3,20
	Akcinės bendrovės	3,84	3,73	3,88	3,61	3,50	3,87	3,58	3,53
	Uždarosios akcinės bendrovės	3,53	3,39	3,52	3,34	3,33	3,60	3,43	3,43
	Kitos	3,50	3,11	3,23	3,40	3,27	3,37	3,50	3,54
Skirtingą laiką esamoje organizacijoje dirbančių apklaustųjų	Virš 11 m.	3,60	3,31	3,42	3,31	3,05	3,66	3,37	3,20
	6–10 m.	3,57	3,36	3,56	3,29	3,32	3,68	3,31	3,42
	Iki 5 m.	3,61	3,51	3,64	3,45	3,44	3,67	3,52	3,51
Skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų	Darbuotojai	3,54	3,43	3,57	3,37	3,30	3,60	3,39	3,36
	Nedidelių grupių vadovai	3,95	3,63	3,72	3,56	3,61	3,92	3,83	3,89
	Padalinio vadovai	3,64	3,47	3,66	3,55	3,65	3,87	3,60	3,60

Atskirų į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybių įvertinimas tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų požiūriu rodo, kad jų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė daugelio veiksnių atveju. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima teigti, kad moterys statistiškai reikšmingai palankiau vertina savo organizacijos bendravimą, sąžiningumą ir garbingumą, santykius, pasitikėjimą ir tiesą nei vyrai.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal respondentų išsilavinimo grupes akivaizdūs tiriamųjų nuomonių skirtumai daugeliu atveju. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys ar dar tik studijuojantys asmenys statistiškai reikšmingai palankiau vertina savo organizacijos *bendravimą, sąžiningumą ir garbingumą, pasitikėjimą, valdžią, lankstumą ir įgaliojimų suteikimą*.

Analizuojant, kaip į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybes įvertino skirtingų teisinių formų verslo organizacijose dirbantys darbuotojai, pastebima, kad šių respondentų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė taip pat daugeliu atveju. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad akcinių bendrovių darbuotojai statistiškai reikšmingai palankiau vertina savo organizacijų *bendravimą, sąžiningumą ir garbingumą, santykius, pasitikėjimą ir tiesą* nei kitų teisinių formų organizacijose dirbantys asmenys.

Skirtingą darbo stažą esamoje darbovietėje dirbančių asmenų vertinimai statistiškai reikšmingai išsiskyrė tik dviem atvejais. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad trumpiau dirbantys asmenys statistiškai reikšmingai palankiau vertina *valdžios ir įgaliojimų suteikimo* ypatybes.

Tuo tarpu skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų verslo *organizacijų į dvasingumą orientuotų įmonių organizacijos kultūros ypatybių* vertinimai statistiškai reikšmingai išsiskyrė ties penkiomis iš aštuonių organizacijos kultūros ypatybių. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad vidutinės pareigas užimantys darbuotojai (nedidelių grupių vadovai) statistiškai reikšmingai palankiau vertina *įgaliojimų suteikimo, lankstumo, tiesos ir valdžios bei bendravimo ypatybes*.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, darytina prielaida, kad organizacijose tik kartais vadovai ir darbuotojai pasitiki vieni kitais, darbuotojai dažnai negali dalytis svarbia informacija apie verslo padėtį, dažnai negali pasikliauti savo kolegomis, vadovai dažnai neremia savo darbuotojų, vieni komandos nariai dažniausiai nelinkę padėti kitiems, o patys darbuotojai tik kartais gali eksperimentuoti ir atsakingai rizikuoti, kad pasiektų geresnių rezultatų.

Atlikto žvalgybinio empirinio tyrimo duomenų analizė rodo, kad dvasinio intelekto raiškos ypatybės yra pastebimos Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šių įmonių vadovai turi dvasinio intelekto įgūdžių, kurie pasireiškia per organizacijos kultūros ypatybes. Gauti organizacijos kultūros veiksnių įverčių vidurkiai leidžia teigti, kad Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose pasireiškia dvasinio intelekto

ypatybės, todėl pasirinktas įmonių segmentas yra tinkamas tolesniam vadovų dvasingumo lygmens įvertinimo tyrimui.

2.2.2. Vadovų dvasingumo lygmens tyrimo rezultatai

Prieš atliekant duomenų statistinę analizę buvo tikrinamas analizuojamų kintamųjų skirstinių atitikimas normaliajam skirstiniui. Kaip matyti iš dvidešimt septintos lentelės, dvasingumo, asmeninio, viršasmeninio bei tarpasmeninio dvasingumo aspektų ir ideopraktikos skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo, tad duomenų analizei bus naudojami neparametriniai kriterijai.

Lentelė 27. Dvasingumo, asmeninio, viršasmeninio, tarpasmeninio dvasingumo aspektų bei ideopraktikos kintamųjų normalumo testų rezultatai

Testų rezultatai Tyrimo aspektai	Kolmogorovo–Smirnovas testas			Shapiro – Wilk testas		
	Statistika	Laisvės laipsniai	p reikšmė	Statistika	Laisvės laipsniai	p reikšmė
Dvasingumas	0,056	333	0,015	0,983	333	0,0001
Asmeninis dvasingumo aspektas	0,067	333	0,001	0,991	333	0,050
Viršasmeninis dvasingumo aspektas	0,077	333	0,0001	0,981	333	0,0001
Tarpasmeninis dvasingumo aspektas	0,050	333	0,041	0,985	333	0,002
Ideopraktika	0,129	333	0,0001	0,976	333	0,0001

* kai $p < 0,05$, skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo.

Dvasingumo skalės bei jos subskalių (asmeninio, viršasmeninio, tarpasmeninio dvasingumo aspektų) ir ideopraktikos pasiskirstymui tarp tiriamųjų demografinių charakteristikų nustatyti buvo naudojamas neparametrinis Mann–Whitney kriterijus. Vyrų ir moterų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas pateikiamas dvidešimt aštuntoje lentelėje.

Atlikta statistinė analizė parodė, jog tiek vyrų, tiek moterų dvasingumo, asmeninio dvasingumo aspekto, viršasmeninio dvasingumo aspekto bei ideopraktikos išreikštumas nesiskiria ($p > 0,05$). Tačiau stebimos tendencijos, jog vyrų tarpasmeninis dvasingumo aspektas yra labiau išreikštas nei moterų ($0,05 < p < 0,1$).

Lentelė 28. Vadovų vyrų ir moterų dvasingumo, ideopraktikos bei dvasingumo aspektų palyginimas

Rangai ir rodikliai pagal lytį	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Vyrai	Moterys	Mann – Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Tyrimo aspektai					
Dvasingumas	170,11	163,72	13320,000	-0,605	0,545
Asmeninis dvasingumo aspektas	166,17	167,87	13709,500	-0,161	0,872
Viršasmeninis dvasingumo aspektas	167,98	165,96	13683,000	-0,191	0,848
Tarpasmeninis dvasingumo aspektas	176,28	157,20	12264,000	-1,808	0,071
Ideopraktika	165,51	168,57	13596,000	-0,293	0,770

Analizuojant duomenis taip pat buvo lyginamas dvasingumo bei dvasingumo aspektų pasiskirstymas pagal amžių. Jaunesnių ir vyresnių vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas pateikiamas dvidešimt devintoje lentelėje.

Tyrimo rezultatai rodo, jog vyresni vadovai pasižymi didesniu viršasmeniniu dvasingumu bei ideopraktika nei jaunesni vadovai ($p < 0,05$). Taip pat stebimos tendencijos, jog vyresnių vadovų tarpasmeninis dvasingumo aspektas yra labiau išreikštas nei jaunesnių vyrų ($0,05 < p < 0,1$). Kai, tuo tarpu dvasingumas bei asmeninis dvasingumo aspektas statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$).

Lentelė 29. Jaunesnių ir vyresnių vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas

Rangai ir rodikliai pagal amžių	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Jaunesni vadovai	Vyresni vadovai	Mann – Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Tyrimo aspektai					
Dvasingumas	158,24	172,90	12158,500	-1,363	0,173
Asmeninis dvasingumo aspektas	168,81	165,78	13090,000	-0,282	0,778
Viršasmeninis dvasingumo aspektas	152,69	176,64	11415,500	-2,228	0,026
Tarpasmeninis dvasingumo aspektas	154,50	175,42	11658,000	-1,945	0,052
Ideopraktika	153,02	176,41	11459,500	-2,194	0,028

* Didesni vidutiniai rangai rodo, kad grupėje dvasingumas ar jo aspektai yra labiau išreikšti.

Analizuojant duomenis taip pat žiūrėta, ar vadovaujamo darbo stažas yra susijęs su vadovų dvasingumu ar dvasingumo aspektais. Turinčių mažesnę bei didesnę vadovaujamo darbo stažą vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas pateikiamas trisdešimtoje lentelėje.

Lentelė 30. Turinčių mažesni bei didesni vadovaujamo darbo stažą vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas

Rangai ir rodikliai pagal vadovaujamo darbo stažą	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Turintys mažesni vadovaujamo darbo stažą	Turintys didesni vadovaujamo darbo stažą	Mann – Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Dvasingumas	156,84	180,67	11620,500	-2,234	0,026
Asmeninis dvasingumo aspektas	161,63	174,22	12535,500	-1,181	0,238
Višasmeninis dvasingumo aspektas	153,27	185,47	10938,500	-3,021	0,003
Tarpasmeninis dvasingumo aspektas	158,04	179,05	11850,000	-1,970	0,049
Ideopraktika	157,52	179,76	11749,500	-2,103	0,035

* *Didesni vidutiniai rangai rodo didesni dvasingumo ar jo aspektų išreikštumą grupėje.*

Statistinė tyrimo duomenų analizė parodė, jog turintys didesni vadovaujamo darbo stažą asmenys pasižymi didesniu dvasingumu; jų viršasmeninis dvasingumo aspektas, tarpasmeninis dvasingumo aspektas ir ideopraktika ($p < 0,05$) labiau išreikšti nei turinčių mažesni vadovaujamo darbo stažą. Visgi asmeninio dvasingumo aspekto išreikštumas statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp turinčių didesni ar mažesni vadovaujamo darbo stažą ($p > 0,05$).

Turinčių mažesni bei didesni darbo stažą įmonėje vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas pateikiamas trisdešimt pirmoje lentelėje.

Duomenų analizė parodė, jog vadovai, turintys didesni darbo stažą įmonėje, pasižymi labiau išreikštu viršasmeniniu dvasingumo aspektu, nei turintys mažesni darbo stažą įmonėje ($p < 0,05$). Tačiau nei bendras dvasingumas, nei kiti dvasingumo aspektai nėra susiję su didesniu ar mažesniu respondentų darbo stažu įmonėje, kurioje dirba ($p > 0,05$).

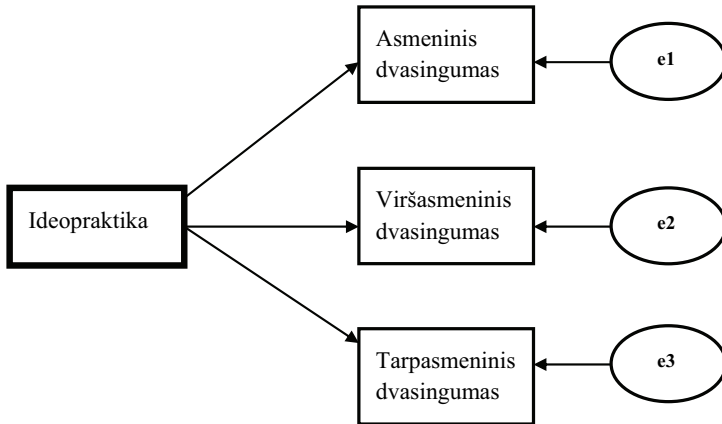
Lentelė 31. Turinčių mažesni bei didesni darbo stažą įmonėje vadovų dvasingumo bei dvasingumo aspektų palyginimas

Rangai ir rodikliai pagal darbo stažą	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Turintys mažesni darbo stažą įmonėje	Turintys didesni darbo stažą įmonėje	Mann – Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Dvasingumas	160,50	178,25	11498,500	-1,622	0,105
Asmeninis dvasingumo aspektas	160,82	177,68	11568,000	-1,540	0,124
Viršasmeninis dvasingumo aspektas	155,12	187,54	10365,000	-2,963	0,003
Tarpasmeninis dvasingumo aspektas	166,28	168,24	12720,000	-0,178	0,858
Ideopraktika	160,87	177,60	11578,000	-1,541	0,123

Remiantis teoriniu R. Rojas (2005) dvasingumo modeliu ir tyrėjo teoriniais pastebėjimais apie dvasingumo diferenciaciją (skirtingus lygius), buvo sudarytas teorinis modelis, kuriuo buvo

siekiami patikrinti, kaip vadovų ideopraktika (nepriklausomas kintamasis) susijusi su vadovų dvasingumo aspektais (asmeniniu dvasingumu (AD), viršasmeniniu dvasingumu (VD) ir tarpasmeniniu dvasingumu (TD) – priklausomi kintamieji) (žr. 19 pav.).

Struktūrinio lygčių modeliavimo kelio analizė atskleidė, jog vadovų ideopraktika statistiškai reikšmingai lemia vadovų viršasmeninį, tarpasmeninį ir asmeninį dvasingumą.



Pav. 19 Teorinis ideopraktikos ir dvasingumo aspektų sąsajų modelis

Ideopraktikos ryšys su pastarąja dvasingumo dedamąja yra stipriausias (žr. 32, 33 lenteles). Tačiau rezultatus reikėtų vertinti atsargiai, nes modelio tinkamumo duomenims rodiklis CFI (angl. *Comparative fit index*) yra žemas – 0,692 (žr. 16 priedo 1, 2 lenteles).

Lentelė 32. Nestandartizuoti regresijos koeficientai (angl. Regression Weights: (angl. Group number 1 - Default model)

			Įvertinimas	S.E.	C.R.	p reikšmė
Viršasmeninis dvasingumas	<---	Ideopraktika	1,796	0,155	11,597	***
Asmeninis dvasingumas	<---	Ideopraktika	3,502	0,213	16,434	***
Tarpasmeninis dvasingumas	<---	Ideopraktika	2,230	0,204	10,928	***

*** reiškia, jog $p < 0,001$ ir gautas ryšys yra statistiškai reikšmingas.

Lentelė 33. Standartizuoti regresijos koeficientai (angl. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Įvertinimas
Viršasmeninis dvasingumas	<---	ideopraktika	0,537
Asmeninis dvasingumas	<---	ideopraktika	0,670
Tarpasmeninis dvasingumas	<---	ideopraktika	0,514

Taip pat buvo patikrintos ir koreliacijos tarp dvasingumo aspektų (klausimyno subskalių) ir ideopraktikos kintamojo. Duomenų analizei buvo naudojamas ranginis Spirmeno koreliacijos koeficientas. Rezultatų analizė atskleidė, jog visi dvasingumo aspektai ir ideopraktika

statistiškai reikšmingai susiję ($p < 0,001$) ir visos koreliacijos yra vidutinio stiprumo (koreliacija nuo 0,5 iki 0,7 apibrėžiama kaip vidutinio stiprumo (Čekanavičius, Murauskas, 2000)). Visi ryšiai yra teigiami ir reiškia, kad vieno kintamojo reikšmėms didėjant, kitos taip pat didėja. Pvz., didėjant ideopraktikai, didėja ir asmeninis dvasingumas ir atvirškčiai. Labiausiai susiję yra asmeninio dvasingumo ir viršasmeninio dvasingumo įverčiai ($r=0,687$). Ideopraktika labiausiai susijusi su asmeniniu dvasingumu ($r=0,671$) ir labai asmeniniu dvasingumu ($r=0,522$). Plačiau žr. trisdešimt ketvirtą lentelę.

Lentelė 34. Asmeninio dvasingumo, viršasmeninio dvasingumo, tarpasmeninio dvasingumo bei ideopraktikos koreliacijos

Tyrimo aspektai	Spirmeno koreliacijos koeficientas	Asmeninis dvasingumas	Viršasmeninis dvasingumas	Tarpasmeninis dvasingumas	Ideopraktika
Asmeninis dvasingumas	Ryšio stiprumas		0,687**	0,536**	0,671**
	Reikšmingumo lygmuo (p)		0,0001	0,0001	0,0001
Viršasmeninis dvasingumas	Ryšio stiprumas	0,687**		0,515**	0,522**
	Reikšmingumo lygmuo (p)	0,0001		0,0001	0,0001
Tarpasmeninis dvasingumas	Ryšio stiprumas	0,536**	0,515**		0,517**
	Reikšmingumo lygmuo (p)	0,0001	0,0001		0,0001
Ideopraktika	Ryšio stiprumas	0,671**	0,522**	0,517**	
	Reikšmingumo lygmuo (p)	0,0001	0,0001	0,0001	

Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad Lietuvos vidutinio dydžio įmonėms vadovauja įvairaus dvasingumo raiškos lygio vadovai. Nors nepriklausomos dvasingumo skalės autorius Ronald R. Rojas neišskiria konkrečių skaitinių parametru, kada asmuo laikytinas dvasingu ir kada – nedvasingu, tačiau statistiniai duomenys rodo, kad yra labai aukštą balą ir labai žemą balą surinkusių vadovų (žr. 35 lentelę).

Lentelė 35. Dvasingumo aspektų statistinių rodiklių vertinimo pasiskirstymas tarp Lietuvos vidutinio dydžio įmonių vadovų

Tyrimo aspektai	Asmeninis dvasingumas	Viršasmeninis dvasingumas	Tarpasmeninis dvasingumas	Ideopraktika
Statistiniai rodikliai				
Minimumas	13	11	7	0
Maksimumas	81	54	65	12
Vidurkis	46,7	28,1	27,3	5,8
Standartinis nuokrypis	12,6	8,1	10,4	2,4
Mediana	46,0	27,0	27,0	6,0
Moda	42,0	23,0	20,0	6,0

Tyrimo rezultatai leidžia formuluoti išvadą, kad Lietuvos vidutinių įmonių aukščiausio lygio vadovų dvasingumas nėra labai išreikštas nei asmeniniame, nei viršasmeniniame, nei tarpasmeniniame lygiuose, o tai atsispindi jų ideopraktikoje, nes visos šios dalys tarpusavyje yra labai susijusios. Stiprindami vieną iš dvasingumo lygių vadovai stiprintų ir kitus.

Remiantis šio tyrimo duomenimis, buvo pasirinkti kokybiniam tyrimui *į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros raiškos požymių* tyrimo dalyviai, su aukščiausiu bendro dvasingumo lygmens įverčiu.

2.2.3. Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių tyrimo duomenų analizė ir rezultatų formulavimas

Duomenų analizė atlikta pagal fenomenologinės hermeneutikos metodą, kuris skirtas interviu tekstams interpretuoti. Transkribuoti interviu tekstai buvo analizuojami etapais: naiviai (šved. *naïve*) skaitant, struktūriškai analizuojant, formuojant visapusišką supratimą ir formuluojant rezultatus, kurie tarpusavyje siejasi visumos ir jos dalių bei supratimo ir aiškinimo dialektika (Lindseth, Norberg, 2004).

Pirmiausia buvo užrašyti naratyviniai interviu. Perskaičius juos, susidarytas naivus suvokimas (angl. *naïve understanding*). Toliau tekstas buvo dalijamas į prasmės vienetus, kurie buvo sutrumpinami ir iš jų išskiriamos potemės ir temos, kurios buvo patikrinamos jas palyginant su naiviu supratimu ir tik tuomet pereita prie struktūrinės analizės, kuri pasirinkta kaip duomenų interpretavimo metodas.

Yra keletas struktūrinių analizių tipų. Šiame darbe naudojama tematinė struktūrinė analizė, t. y. būdas, siekiantis nustatyti ir suformuluoti temas. „Tema yra prasmės gija, prasiskverbianti į visas arba kelias teksto dalis. Ji perduoda esminę gyvosios patirties prasmę. Norint užfiksuoti šią gyvosios patirties prasmę, temos formuluojamos taip, kad jos atskleistų prasmę“ (Lindseth, Norberg, 2004). Taigi duomenų analizė buvo pradėta nuo užrašytų interviu tekstų naivaus skaitymo, kuris leido daryti prielaidas tolesnei struktūrinei analizei, kur buvo vertinamos įvairios teksto dalys, siekiant paaiškinti konkretaus teksto esmę. Po to buvo identifikuojamos subtemos, kurios yra konstruojamos prasmės pagrindas. Pavyzdys pateikiamas trisdešimt šeštoje lentelėje.

Prasmės vienetas gali būti dalis sakinio, sakinytis, keli sakiniai, pastraipa, t. y. bet kokio ilgio tekstas, kuris perduoda tik vieną prasmę (Lindseth, Norberg, 2004). Prasmių vienetai buvo perskaityti ir apmąstyti naivaus supratimo atžvilgiu. Tuomet jie buvo sutrumpinti, t. y. kiekvieno prasmės vieneto prasmė buvo kaip galima trumpiau išreiškta kasdieniais žodžiais. Visi sutrumpinti prasmės vienetai buvo perskaityti ir apmąstant bandyta surasti jų panašumus ir

skirtumus. Jie buvo surūšiuoti ir visi panašūs sutrumpinti prasmių vienetai buvo dar labiau sutrumpinti ir išskirti į potemes, kurios sujungtos į temas.

Lentelė 36. „7R“ vadovo interviu teksto struktūrinės duomenų analizės pavyzdys

Prasmės vienetas	Sutrumpinimas	Abstrahavimas	Subtema	Tema
7R 1. <...> na, lyderystė yra, kaip aš suprantu, paprasčiausias pavyzdžio rodymas ir būtent visose srityse, sakykim. Arba ten kažkokioje, galbūt ne visose – kas kiek sugeba. Toks idealus atvejis – pavyzdys visose ir iniciatyva.	Lyderystė suprantama kaip vadovo iniciatyva ir pavyzdys darbuotojams	Darbuotojų motyvavimas veikti lyderio pavyzdžiu	Lyderio autoritetas	Lyderio veiklos įprasminimas
7R 2. Pavyzdys, iniciatyva – būtent, kad užduodi tą kryptį, sakykim, vienoje ar kitoje situacijose ar apamai šituose santykiuose, kur jie turi eiti, kokia kryptim, kad tu nustatai ir pasiūlai aišku – pasiūlai ta prasme – ne primeti, bet po to įvyksta susitarimas ir visi to, sakykim, daugiau – mažiau laikosi, bet būtent eina visi ta kryptim, kurią pasiūlė tas lyderis. Aš, sakykim, aš turiu toks būti, kitaip organizacija tada neturės krypties, jinau blaškysis.	Darbuotojai dirba kryptingai, pritardami lyderio pasirinktai organizacijos veiklos kryptčiai.	Lyderio galia nukreipti kompetentingus ir savo vertę žinančius darbuotojus reikiama kryptimi	Kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas	Lyderio ir sekėjų sąveika
Ir kt.	<...>	<...>	<...>	<...>

Pasak Lindseth, Norberg (2004), visapusiškas supratimas apima skaityto teksto temų apibendrinimus bei permąstymus atliekamo tyrimo kontekste ir tai atsispindi rezultatų formulavime. Taigi toliau bus nagrinėjami tyrimo rezultatai.

Suformavus temas ir potemes, galiausiai tekstas buvo dar kartą perskaitytas, temos apsvaistytos lyginant jas su literatūra apie dvasinę lyderystę ir organizacijos kultūrą bei suformuotas „aiškus supratimas“ – t. y. į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros raiškos požymiai. „Aiškus supratimas atskleidžia naujas galimybes buvimui pasaulyje. Šį pasaulį galima būtų apibūdinti kaip interviu metu sukongfigūruotą pašnekovų perfigūruotą gyvenamąjį pasaulį, kurį iš pradžių refigūruoja tyrėjas, o vėliau – tyrimo atskaitos skaitytojai. Tai gali padėti skaitytojams refigūruoti savo pačių gyvenimą“ (Lindseth, Norberg, 2004).

Kaip ir minėta, rezultatai suformuluoti kasdiene kalba, kaip galima artimiau gyvajai patirčiai. „Kasdienė kalba kyla iš pradinės gyvosios patirties. Bandydami išreikšti gyvosios

patirties prasmę, vartojame kasdienę kalbą, o ne abstrakčią, įmantriai apibrėžtą mokslinę kalbą“ (Lindseth, Norberg, 2004).

Duomenų analizė atskleidė, jog pirmoji organizacijos kultūros požymių grupė, pasireiškianti į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje, slypi **lyderio veiklos įprasminimo temoje**. Ši tema atspindi vadovų patirtis, kylančias iš jų kertinių prielaidų, kurios atsiskleidžia per vizijos įprasminimą veikloje, asmenybės integralumą, holistiškumą, socialinę atsakomybę, autoritetą, altruizmą bei darbo, asmeninio gyvenimo dermę ir vertės kūrimą. (žr. 37 lent.).

Lentelė 37. „Lyderio veiklos įprasminimas“ į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

Abstrahavimas	Potėmė	Tema	
Lyderio laisvė veikti atsakingai dėka mėgstamos veiklos	Lyderio vizijos įprasminimas veikloje	Lyderio veiklos įprasminimas	
Norimos veiklos krypties pasirinkimas – teigiamos emocijos			
Norima įgalinta veikla pagal įsitikinimus ir vertybes			
Autentiškumas prasmingoje veikloje			
Kertinių įmonės vertybių refleksija			
Atsakinga darbuotojų atranka			
Laiko įprasminimas mėgiamoje veikloje	Asmenybės integralumas		
Darbuotojas – visapusiška asmenybė			
Balansas tarp emocinio, dvasinio, profesinio lyderio asmenybės augimo			
Intuicijos ir proto sąveika			
Fizinė ir dvasinė žmogaus prigimtis			
Reflektuojantis lyderis	Lyderio požiūrio holistiškumas		
Lyderio gebėjimas sistemiškai mąstyti			
Holistinis aplinkos suvokimas			
Laiko ribotumas	Lyderio socialinė atsakomybė		
Sąžininga įmonės veikla			
Socialiai atsakingas bendradarbiavimas	Lyderio autoritetas		
Formalios vadovo galios ir lyderystės sugretinimas			
Lyderio pripažinimas per pasitikėjimą			
Lyderio materialinė nepriklausomybė			
Darbuotojų motyvavimas veikti lyderio pavyzdžiu			
Lyderio vertybių refleksija įmonėje			
Kompetentinga vadovo lyderystė			
Lyderio pripažinimas per įvertinimą			
Tarnystė lyderystėje			Altruizmas
Darbuotojo prasmingo laiko raiška chronologiniame laike			Profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė
Lyderio skirtingų veiklų įprasminimas laike			
Lyderio šeimos vertybių santykis su verslo sprendimais			
Neatsiejamas lyderio sprendimų ir vertybių ryšys			
Konkurencinio ir kooperacinio gyvenimo darna			
Laiko balansas lyderio veiklos srityse			
Asmeninės ir darbinės veiklos darna gyvenime			
Sąžiningas vidinis ir išorinis bendradarbiavimas	Vertės kūrimas		
Draugiški aplinkai sprendimai			
Vertės kūrimas išoriniams ir vidiniams klientams			

Lyderio vizijos įprasminimas veikloje potėmė atskleidžia, kad tyrimo dalyvių *lyderystė* pasireiškia *mėgiamoje veikloje*: „*Aš mėgstu tai, ką aš darau. Man tai patinka.*“ (I.10R) Taigi norimos veiklos krypties pasirinkimas lyderiui susijęs su teigiamomis emocijomis. Tai atspindi džiaugsmą, dirbant mėgiamą darbą: „*<...> Nes darau lygiai tai, ką noriu daryt. Ir tai yra didžiulė sėkmė <...> Bent man tai yra milžiniška sėkmė. Nes atsikračiau to, kas mane slegia, ir gyvenime atsirado daug daugiau to, kas teikia džiaugsmo.*“ (I.4R) Taigi profesinė veikla lyderiui suteikia džiaugsmą, kuris skatina norą bendradarbiauti, o iš to kyla abipusiškas vadovo ir darbuotojų pasitenkinimo darbe jausmas. Taigi lyderiui sėkmė asocijuojasi su aistra konkrečios veiklos aistra, kuria gali užsiimti niekieno nevaržomas.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad lyderis turi būti autentiškas prasmingoje veikloje. Kuriama veikla turi būti unikali, o ne kitų verslų kopija. Tai reiškia, kad lyderis turi jaustis darantis tai, ką jis nori daryti, ir atlikti savo, o ne svetimo vaidmenį konkrečioje veikloje. Tik atlikdamas tinkamą sau vaidmenį gali daryti karjerą ir priimti naujus iššūkius, neapsiriboti esamais. Karjera yra autentiška: kas tinka vienam, nebūtinai atneš sėkmę kitam. Taigi sėkminga lyderystė ne vertikaloje/hierarchinėje karjeroje, o konkrečioje dominančioje veiklos srityje. Todėl tam, kad būtų prasmė siekti tikslo, jis turi būti dominančioje veiklos srityje. Labai svarbu lyderiui suvokti, kad prasminga veiklos paieška prasideda per savęs pažinimą ir buvimą savimi pritraukiant kitus darbuotojus: „*<...> ko gero, tai būti savimi ir pirmiausia būti lyderiu sau. Vesti save ten, kur yra prasmė eit, kur širdis veda. Ir tada nuo savęs tą galima išplėsti į didesnę grupę.*“ (I.4R) Kol neaiškūs norai, veikiama pagal svetimas schemas. Suvokus norus, įgyvendinimas tampa realybe. Viena iš savęs suvokimo technikų buvo paminėtas „koučingas“. Taigi, radus savo kryptį ir veiklą, mėgstama veikla duoda lyderiui laisvę veikti atsakingai, sustiprina nepriklausomybės jausmą, kuris yra labai svarbus lyderiui: „*<...> visų pirma esu absoliučiai nepriklausomas. Man nepriklausomybė yra labai svarbu.*“ (I.10R) Tai reiškia būti nesuvaržytam tiek vidinėmis, tiek išorinėmis prievolėmis. Tačiau laisvė tiesiogiai susijusi su atsakomybe. Lyderystė pasireiškia veikiant laisvai, bet prisiimant atsakomybę už atliktus veiksmus, siekiant įmonės rezultatų: „*<...> didelis aspektas yra pilna atsakomybė už rezultatus įmonės, nes kai apsitari su akcininkais, ką nori padaryti, tai jau tada, kas įvyksta ar neįvyksta – labai aišku, kad yra mano rankose.*“ (I.6R) O laisvę veikti norima kryptimi suteikia įsitikinimų ir vertybių paisymas: „*<...> aš turiu tą saugiklį, vidinį jau besivystantį, kad jeigu aš tik suvokiau, kad tai neatitinka, eina kažkur tai, pjaunasi su mano vidinėm nuostatom ir su mano vertybėm, aš tiesiog stabdau ir nebedarau to. Na, galbūt, paieškau ekologiško išėjimo iš situacijos, kažkoku tai būdu <...>*“ (II.4R) Taigi vadovas turi pradėti nuo savęs, klausdamas, ar nori pradėti konkretų verslą ir ar tas verslas „nesipjauna“ su jo vidinėmis nuostatomis ir vertybėmis.

Lyderiai pastebi, kad jų vizijai įgyvendinti taip pat reikalingi atitinkami darbuotojai. Ypatingą dėmesį jie skiria atsakingai darbuotojų atrankai. Darbuotojai renkami atsakingai nuo žemiausios grandies pozicijos, kad galėtų „augti“, jei norės, arba turėtų galimybę po bandomojo laikotarpio palikti įmonę. Tai susiję su kitu etapu – komandos formavimu, nes būtent tada yra labai svarbi kandidatų vertybių ir kompetencijų dermė. Taigi kertinių vertybių refleksija yra dar vienas reiškinys įgyvendinant viziją. Tyrimo dalyviai išskiria, kad:

- organizacijoje reikia pateikti, kokios vertybės yra prioritetingos,
- žinoti, kaip įmonės veikloje pasireiškia vertybių laikymasis,
- turi būti aiškios instrukcijos, kaip dirbti laikantis įmonės vertybių,
- negali būti daromos išimties pamatinėms organizacijos vertybėms.

Taigi kertinės vertybės turi būti skleidžiamos įmonėje ir jomis turi būti vadovaujama.

Tyrimo rezultatuose išsiskiria *lyderio laiko prasmės suvokimas*. Lyderis laiku suteikia prasmę užsiimdamas mėgiama veikla ir supranta ją kaip vertybę, t. y. laiką jis leidžia prasmingai, skirdamas jį norimai veiklai.

Pasak tyrimo rezultatų, *asmenybės integralumas* atsiskleidžia per visapusiško žmogaus suvokimą. Visų pirma lyderis suvokia žmogų kaip fizinę ir dvasinę būtybę, išsiskiriančią iš gyvūnų protu, savęs suvokimu. Religinio požiūriu laiko žmogų Dievo kūrinium, gyvenančiu prasmingai ir planuojančiu savo gyvenimą taip, kad darbas būtų vienas svarbiausių dalykų gyvenime. Žmogus yra bendraujantis ir bendradarbiaujantis, reiškiantis ir priimantis emocijas, siekiantis tikslų. Taigi žmogus suvokiamas kaip pasaulio kūrinijos dalis, imanti ir duodanti asmenybė, kryptingai siekianti tikslų. Žmogaus prigimtyje yra ir jo šaknys: tai, ką atsineša iš tėvų, senelių, ir dar giliau. Pasak tyrimo rezultatų, vadovai mato žmoguje ne tik biologinę prigimtį, bet ir gebėjimą mąstyti, kurti, keistis bei daryti poveikį kitiems. Iš to kyla atitinkamas lyderio požiūris į darbuotoją, kurį jis laiko ne tik tam tikros srities profesionalu, bet ir žmogumi, turinčiu asmeninį gyvenimą, hobių, asmenines savybes, patirtį ir kultūrą. Lyderis siekia, kad darbuotojas atskleistų savo vidinį potencialą – būti asmenybe. Lyderių patirtis rodo, kad priimant sprendimus dar vadovaujama nuojauta ir intuicija, ne vien tik protu.

Nagrinėjant lyderio asmenybės integralumo raišką, galima pastebėti balansą tarp emocinio, dvasinio, profesinio lyderio asmenybės augimo. O tam reikalinga asmeninio gyvenimo ir darbinės veiklos pusiausvyra: „<...> svarbu, tas vat – gyvenimas su savimi, nu ar tu gali šitą susidėlioti, kad būtų toks balansas tarp karjeros, tarp šeimos, tarp asmeninio reikalo, kad nu, nes trumpu laikotarpiu aišku gali būti visaip, bet galų gale vis tiek turi atsirasti kažkoks balansas ir nieks neturi nieko užgožti <...>“ (I.6R). Vadovo motyvacija remiasi savirealizacija, piniginiu uždarbiu, santykių bei vertybių su akcininkais darba. Būdamas darboje su savimi ir aplinka, lyderis refleksuoja: „Lyderis tai nėra vienareikšmiškai kažkoks, na viską

gebantis, atvirkščiai, man atrodo, nuolat reflektuojantis, nuolat sugrižtantis atgal ir paklausiantis savęs, ar aš vakar teisingai pasielgiau, ar aš teisingai įvertinau, ypatingai – ar įvertinau kiekvieno pastangas“ (I.5R). Lyderio refleksija taip pat susijusi su požiūriu, jog klaidos neišvengiamos, dirbant ir iš jų reikia mokytis. Vadovas pradeda veikti nuo savirefleksijos ir tik tuomet nuosekliai pereina prie kitų darbuotojų.

Lyderio požiūrio holistiškumas – tai dar viena organizacijos kultūros požymį atspindinti potėmė. Nagrinėtose įmonėse tai pasireiškia per lyderio gebėjimą apjungti visą jį supančią informaciją, darbinę atmosferą, darbuotojų bei klientų nuomones bei bendro vaizdo susidarymą, kuriuo remiantis priiminėjami nešališki sprendimai. Būdamas plačių pažiūrų ir išvalgus, lyderis sugeba atpažinti darbuotojų individualumą ir organizuoti jų bendrą veiklą. Lyderio gebėjimas sistemiskai mąstyti susijęs ir su išorine aplinka, pavyzdžiui, kai parama skiriama socialinėms reikmėms pagal principą, kad įmonė yra bendruomenės, kurios regione dirba, dalis.

Lyderio holistinis požiūris taip pat atsiskleidžia per samprotavimus apie laiką ir aplinką. Tyrimo rezultatai rodo, kad lyderis suvokia laiko ribotumą. Laikas suprantamas kaip greitai senkantis baigtinis resursas: *„Laikas bėga ir įmonei greitai, ir žmogui greitai... Ypatingai vasaros laikas – visi laukiam, laukiam: ir įmonė laukia, planuoja darbus... Matai, kad jau ruduo, nebe vasara...“ (III.8R), todėl jį naudoti reikia prasmingai, nes: „Tai tokia vertybė, kurią žmogus pradeda suvokti su amžiumi, mano nuomonė tokia, gal ji neteisinga. Su amžium supranti, kad, iš vienos pusės, nereikia to laiko švaistyti į kairę, į dešinę, bėgti visur, o iš kitos pusės, tu supranti, kad tas laikas..., kad turi juo naudotis. Ką turi – džiaugtis, kad tu tą laiką turi. Todėl, kad kažkas ar atsitiks, ar ligos... – ir baigsis, šešios lentos, ir po visų laikų. Manau, laikas tai yra didžiulė vertybė, kurią reikia labai vertinti, nešvaistyti nesąmonėm.“ (III.10R)*

Holistiniu požiūriu organizacija suprantama kaip aplinkos dalis: *„<...> kuo labiau tą „matriošką“ didinsime, tuo didesnės aplinkos. Tai ten vienoj pusėj gali sakyti, kad ten yra Lietuva, paskui Europoj, paskui ten Europos Sąjungoj, po to ten dar platesniam kontekste, Eurazija ten ir taip toliau <...>.“ (VI.1R) Žmogus suprantamas kaip aplinkos dalis: *„<...> tai, visų pirma, tai toje aplinkoje pačiam būti tos aplinkos, na, dalimi... būti dalimi ir būti tuo tokiu, tarsi tos aplinkos kūrėju, nebūtinai šeimnininku – kūrėju <...>.“ (VI.5R) Taigi Lietuvos vidutinio dydžio įmonių dvasingi vadovai turi sistemos arba ryšio pojūtį, geba išžvelgti platesnius modelius, santykius, tarpusavio ryšius.**

Lyderio socialinė atsakomybė pasireiškia per socialiai atsakingą bendradarbiavimą ir sąžiningą įmonės veiklą. Skatinamas atsakingumas visoms suinteresuotoms grupėms: *„atsakomybę skatinu ir save jausti, ir kitus, kad jaustų prieš visas suinteresuotas grupes, tai yra ir prieš klientus, ir prieš partnerius, ir prieš darbuotojus, ir prieš visuomenę.“ (II.2R) Tiek*

vadovas, tiek darbuotojas turi jausti socialinę atsakomybę. Pasitikėjimas ir bendradarbiavimas galimas tik dirbant sąžiningai, tuomet įmonės sprendimai kuria didžiausią ekonominę vertę nepažeisdami kitų įmonių interesų: „*Tokiu atveju mes galim turėti tą grįžtamąjį ryšį, kad mus vėl vertins ir būsim reikalingi mūsų klientams verslo prasme.*“ (VI.7R)

Lyderio autoritetas daro įtaką darbuotojams per jų suvokimą, kad lyderis juos teigiamai motyvuoja ir yra vertas „pamėgdžiojimo“. Tyrimo rezultatai rodo, kad lyderis save vertina kaip kompetentingą vadovauti organizacijai. Jo autoritetas pasireiškia per darbuotojų motyvavimą veikti lyderio pavyzdžiu. Gebėjimas įkvėpti darbuotojus veiklai, juos vedant paskui save, susijęs su pagalba darbuotojams taikant asmeninį lyderio praktikos pavyzdį: „<...> *mano priimami sprendimai ir atliekami veiksmai įkvėpia kitus ir padeda jiems dirbti <...>*“ (I.3R) Taigi lyderystė, tyrimo dalyvių teigimu, atsiskleidžia kaip vadovo rodoma iniciatyva ir pavyzdys.

Formalios vadovo galios ir lyderystės sugretinimas taip pat siejamas su lyderio *autoritetu*. Vadovas priima sprendimus, susijusius tiek su formaliomis galiomis, tiek su neformaliois lyderio galiomis: „*Pas mane nėra sekretorių, jokių užkardų – kad pas mane neįleistų, pas mane gali bet kas ateiti bet kada, bet koku metu, bet koku klausimu, pas mane dažnai ateina žmonės, mes dažnai pakalbame apie šeimyninius reikalus, apie sveikatos problemas...*“ (I.10R) Taigi įmonės lyderis yra atvirai bendradarbiaujantis bei padedantis vadovas tiek darbo, tiek asmeniniais klausimais. Tokiu būdu pasireiškia lyderio pripažinimas per pasitikėjimą. Savęs nesureikšminantis ir garbės netrokštantis vadovas, neieškantis papildomos išorinės pripažinimo simbolikos, yra gerbiamas ir vertinamas. Vadovo sėkmė organizacijoje siejama su karjera, kurią palaiko ir kuriai pritaria darbuotojai, akcininkai, partneriai. Vadovas yra darbuotojų bei akcininkų pasirinktas, kadangi yra įgijęs tiek darbuotojų, tiek akcininkų pasitikėjimą: „<...> *buvo toks momentas, kad įmonių direktorius rinkdavo kolektyvas. Tai čia buvo praeito šimtmečio 1988–1989 metai, tai va – buvau pasiūlytas kolektyvo į vadovus. Iki to laiko buvo dar visa eilė rinkimų, ten dar keli metai tokia tvarka buvo... O paskui, jau tais laikais, priklausėme ŽŪ ministerijai, tai ministerija palaikė, o dabar akcininkai palaiko.*“ (I.8R) Būdamas autoritetu, lyderis skleidžia savo vertybes, kurios dera su darbuotojų vertybėmis, o jei prasilenkia – visuomet ieškomas ir randamas kompromisas.

Per Lietuvos vidutinio dydžio dvasingų įmonių vadovų patirtį išryškėja, kad mėgiama veikla užtikrina materialinę nepriklausomybę, kuri pilnai patenkina lyderio materialinius poreikius „*tam standarte, kuriame mes gyvename.*“ (I.4R)

Pasak atlikto tyrimo rezultatų, **profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo darna** pasireiškia per lyderio šeimos vertybių santykį su verslo sprendimais: „*Tai mano, pirmiausia aišku, mane patį apima, mano šeima, mano artimiausius žmones, galima artimų žmonių ratą*

šiek tiek praplėst, bet kalbant apie šituos dalykus tai pirmiausia, aišku, atsižvelgiu į tai, kaip tai paįtakos, nu, kitas man svarbias sritis ir kitus man svarbius žmones, arba tiems svarbiems žmonėms svarbias sritis, čia atsiranda šitie dalykai, kitas dalykas, į mano asmeninę ekologiją įeina ir dvasiniai dalykai, kiek tai atitinka mano pasaulio suvokimą, kas tai yra teisinga šitam pasauly, kas neteisinga, ir jeigu yra kažkas neteisinga, aš tiesiog to nedarau. Tai vat ten galbūt neturiu taip susirašęs labai tvarkingai, kas į tą ekologiją įeina, bet jinai įtraukia, nu pavadinkim taip, fizinė ir dvasinė gerovė, mano ir man svarbių žmonių.“ (II.4R) Taip pat svarbu subalansuoti laiką: „<...> tai yra tavo gyvenimas, tai yra, jeigu tu moki savo laiką subalansuoti asmeniniame ir tame, sakykime, tarnybiniame visuomeniniame lygmenyje, tai yra fantastika, nes dažnai atsitinka taip, kad vadovas lyderis iš viso užmiršta apie savo asmeninį laiką, apie save kaip žmogų... ir tuomet jis ateina piktas, pavargęs... ir nesusišukavęs, ir visoks išsiblaškęs, išsibalansavęs, ir jis tada vaikšto nelaimingas.“ (III.5R) Darbuotojas kartais laiką maksimaliai išnaudoja darbinei veiklai pamiršdamas save, nes prasmingas laikas susijęs su asmeniškai išgyventais svarbiais įvykiais, kurie neskaičiuojami chronologiškai. Todėl ieškomas balansas tam, kad įmonės lyderis ir sekėjai patys skirstytų savo laiką į: šeimos, darbinį ir visuomeninį. Lyderis turi laisvę rinktis, kaip naudoti savo laiką. Lyderių patirtis atspindi laiko, skiriamo įvairioms veikloms, balansą jų gyvenime. Vadovų manymu, darbuotojui reikia turėti tokią šeimą, kuri jį gerbtų ir vertintų.

Kitas labai svarbus rezultatų aspektas – gebėjimas konkuruoti ir kooperuotis. Vadovai pastebi, kad išorinėje aplinkoje vyrauja konkurencinis gyvenimas, vidinėje – įmonėje siekiama kooperacijos, nes konkurencija kenkia siekti įmonės tikslų, blogina darbo atmosferą. Todėl gyvenimas suprantamas kaip konkurencinio ir kooperacinio junginys: „*Konkurencija nedingo, tačiau esu giliai įsitikinęs, kad ta senoji ar „laukinė“ konkurencija jau atgyveno ir baigėsi su industrinės revoliucijos pabaiga. Taip, mes vis dar matome agresyvumu ir nekooperacija pagrįstų veiksmų ir dalis jų netgi yra sėkmingi. Tačiau esu tikras, kad tai – trumpalaikė sėkmė, net jeigu ji ir trunka kokį 30–40 metų. Ilgalaikei sėkmei reikalinga kooperacinė strategija ir tik ji iš tiesų užtikrins ilgalaike sėkmę.*“ (VII.1R) Taigi, nors išorėje dominuoja konkurencinis gyvenimas, viduje įmonės – kooperacinis, visgi lyderiai siekia kooperacijos ir išorėje, nes ilgalaike įmonės sėkmė, pasak tyrimo dalyvių, susijusi su kooperacija.

Vertės kūrimas atsiskleidžia per įmonės gerą reputaciją, kuri susijusi su gerais ekonominiais rodikliais, gera darbo atmosfera bei patenkintais klientais: „*turi būti geri ekonominiai rodikliai, bet lygiai taip pat neturi būti kaip Kinijoje ar kitur – žmonės yra tik mašinos. Tai esam ir pasirašę. Turi būti ir gera vieta dirbti <...>.*“ (VI.9R) Įmonės veikla yra prasminga, nes kuriama vertė klientui, pavyzdžiui, įmonės produktai ar paslaugos. Nes, „*jeigu*

tu nekuri vertės klientui, tau nėra ten ir vietos, tai nėra savitikslis buvimas“ (VI.1R). Tas vertės kūrimas yra draugiškas aplinkai. Išorinėje aplinkoje nėra kuriami barjerai, kurie trukdytų įprastai žmonių veiklai ir patogumui. Nėra vykdoma nesąžininga konkurencija, o aplinkos keitimas yra suderinamas su visomis suinteresuotomis pusėmis ir neatliekamas vienašališkai. Įmonėse pasireiškia sąžiningas vidinis ir išorinis bendradarbiavimas, kuris taip pat reikalingas vertės kūrimui. Įmonėse sąžiningai ir laiku atsiskaitoma ir su darbuotojais, ir su išoriniais klientais, pvz.: „jei aš atvažiuoju su tokiu prašymu – kad mums reikia, šiuo metu mes turime kažkokių laikinai finansinių problemų, tarkim, norim pasididinti savo sandėlių, neturime tiek apyvartinių, kad galėtum sandėlių pasididinti, ar jūs negalėtumėte mokėjimo terminą atidėti vietoj 30 dienų.“ Labai prašom – kiek jums dienų reikia?“ Nes jie žino, jei yra terminas 60 dienų, tai jie žino, kad 58 dieną bus sumokėta pinigai ir 60 dieną pinigai bus sąskaitoje. Tai jau yra 20 metų su visais, kuriais dirbame. Jau yra tiekėjų, su kuriais dirbam 20 metų. Jei aš nuvažiuočiau ir paprašyčiau, kad atidėkite šitą sąskaitą pusei metų, tai tikrai pasakytų – „labai prašom“. Garantuotai aš gaučiau, tik tuo nesinaudoju.“ (II.10R) Taigi sąžiningai atsiskaitoma, neslepiant problemų, tiek su darbuotojais, tiek su klientais, prisitaikant prie esamos situacijos. Vagystės ir melagystės organizacijoje netoleruotinos: „Vogti negražu, tai vat kaip ir yra viena iš teisybės formų, kad tu negali nei klientų apgaudinėti, nei tarpusavio santykiuose kažkokių tokių dalykų turėti, tai yra pora vietų, kurios yra „zero tolerance“ – reikia visiškai netoleruotinos <...>.“ (II.1R) Taigi vertės kūrimas suvokiamas kaip privaloma įmonės veiklos sąlyga.

Antroji organizacijos kultūros požymių grupė, pasireiškianti į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje, yra **lyderio ir sekėjų sąveika**. Ši tema atspindi vadovų patirtis, kylančias iš jų kertinių prielaidų, kurios atsiskleidžia per *kryptingą darbuotojų veiklos įprasminimą, pasitenkinimą, prasmingą darbą, organizacinio tapatumo potyrį, lyderio įveiktą bedruomeniškumą, supratimą ir įvertinimą ir darbuotojų sąmoningumą* (žr. 38 lent.).

Lentelė 38. „Lyderio ir sekėjų sąveika” į dvasingumą orientuotoje organizacijos kultūroje

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
Lyderio galia nukreipti kompetentingus ir savo vertę žinančius darbuotojus reikiama kryptimi	Kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas	Lyderio ir sekėjų sąveika
Darbuotojų kompetencijų atskleidimas bei galimybės suteikimas jas realizuoti ir vystyti		
Dvasinių darbuotojų resursų atskleidimas ir pritaikymas organizacijoje		
Lyderio empatiškumas	Pasitenkinimas	
Geros emocijos darbo aplinkoje		
Abipusiškas vadovo ir darbuotojų pasitenkinimas darbine atmosfera		
Abipusiška pagarba ir tolerancija		
Asmeninės darbuotojo aplinkos ir darbinės erdvės atributų darna	Prasmingas darbas	
Bendri lyderio ir sekėjo sėkmės prasmų suvokimai		
Lyderio ir darbuotojų vertybių dermė	Organizacinio tapatumo potyris	
Oganizacijos ir darbuotojų vertybių sutapimas ir bendros krypties turėjimas, nenuvertinant darbuotojų kompetencijos		
Darbuotojų emocinis prisirišimas prie įmonės		
Darbuotojų susitapatinimas su įmonės tikslais ir kultūra	Lyderio įveiktas bendruomeniškumas	
Bendradarbiaujanti lyderystė		
Etiško bendravimo ir bendradarbiavimo galimybė bendrose darbo erdvėse		
Socialinės sąveikos poreikis		
Bendra fizinė vadovo ir pavaldinių darbo erdvė	Supratimas ir įvertinimas	
Asmeninių darbuotojų vertybių refleksija darbo aplinkoje		
Darbuotojų vertės aktualizavimas	Bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų	
Bendradarbiavimo galimybė bendroje darbo erdvėje		
Bendradarbiaujantis darbuotojas		
Abibusiškai naudingas bendradarbiavimas	Darbuotojų sąmoningumas	
Darbuotojų sąmoningumas įprasminant darbo laiką		
Įsisąmonintas darbo erdvės suvokimas		
Racionalus darbo laiko planavimas ir naudojimas		
Atsakinga darbuotojo prioritetų seka planuojant laiką		
Efektyvus laiko naudojimas prioritetinei veiklai įmonėje		
Darbuotojo sąmoningumas siekiant įmonės tikslų		
Sąžiningas darbuotojas		
Įsipareigojimų vykdymas laikantis žodinio susitarimo		

Šis požymis pasireiškia *kryptingu darbuotojų veiklos įprasminimu* per lyderio galią nukreipiant kompetentingus ir savo vertę žinančius darbuotojus reikiama kryptimi. Tai atliekama:

- pateikiant idėją/viziją kaip bendrą minties veiklos produktą, kuris skatina darbuotojus efektyviai veikti,
- įkvepiant ir paskatinant darbuotojus kryptingai veiklai, parenkant jiems tinkamas veiklas/funkcijas,
- parodydamas darbuotojo trūkumus ir lūkesčius įmonės kultūros kontekste bei skatinant keistis,
- pastebint gerus darbuotojus bei suteikiant jiems reikiamą darbo vietą, kad būtų įprasminas jų darbas neprarandant darbuotojų.

Tada įmonės darbuotojai dirba kryptingai, pritardami lyderio pasirinktai organizacijos veiklos kryptčiai. Dirbant kryptingai ir nuosekliai, visada pasiekiamas rezultatas, nes nenustojama tikėti kryptimi ir ji nekeičiama anksčiau laiko, nes, kaip rodo tyrimo rezultatai, organizacijos sėkmė susijusi su nuoseklia ir kryptinga darbuotojų veikla. Taigi darbuotojai jaučiasi tarsi savanoriškai išitraukę į organizacijos, siekiančios tikslų, veiklą. Darbuotojai yra asmenybės, kurioms suteikiama privaloma kryptis, tačiau dėl to darbuotojai nenuvertinami. Vadovai į savo komandas renka ta pačia kryptimi galinčius eiti ir savo vertę žinančius darbuotojus. Taigi organizacijos kryptis yra aiški visiems ir susijusi asmeniškai su kiekvienu darbuotoju.

Pasitenkinimas pasireiškia per abipusišką vadovo ir darbuotojo pasitenkinimą. Vadovas pažįsta savo darbuotojus – jų stipriąsias ir silpnąsias vietas, jų požiūrį. Įmonėse vertinamas abipusiškas susikalbėjimas ir supratimas. Organizacijose taip pat vyrauja abipusiška pagarba ir tolerancija: „<...> jie turi būti paremti pagarba, ar ne? Tai ta pagarba turi būti abipusė, ir jinai, nu, iš principo kiekvienas yra gerbtinas toks, koks jis yra.“ (VII.1R) Taigi bendraujant lyderis stengiasi būti teisingas tiek kitiems, tiek sau. Darbuotojų žeminimas yra netoleruotinas įmonėse: „Stengiuosi labai būti tolerantišku, bet kartais vis tiek išlenda... kitą žmogų, tarkim, galima supeikti, sudirbti jo poelgį ar blogai padarytą darbą, bet jokių būdų negalima pažeminti pačio žmogaus, jo orumo, sudirbinėjant jo blogą poelgį.“ (VI.10R) Baimė slopina darbuotojų kūrybiškumą ir didina abejingumą. Todėl lyderiai šiose įmonėse skatina pozityvų elgesį, paremtą abipusiška pagarba ir tolerancija.

Prasmingas darbas pasireiškia per bendrus lyderio ir sekėjo sėkmės prasmių suvokimus: „<...> gerai būtų, kad tas žmogus pats suprastų, ką jam reiškia būti sėkmingam. Ir kitas dalykas – gerai būtų, kad jo vadovai suprastų, ką šitam žmogui reiškia būti sėkmingam.“ (I.4R) Neužtenka, kad darbuotojas turėtų asmeninę misiją konkrečioje organizacijoje. Reikia, kad ją suprastų, palaikytų vadovas ir skatintų veikti organizacijos ribose siekiant tikslo: „Juk turi savo misiją, turi savo taikinį, tai tada terpė reikalinga, vadovo asmeny terpė, kur priima tą žmogų su jo misija, netgi galbūt deda pastangas, kad dar ją paryškinti ir padėt tam žmogui ją suprasti ir tada kiek leidžia tos organizacijos rėmai, leidžia tam žmogui užsiimti ta veikla ir tokiu būdu užsiimti ta veikla, kad jisai maksimaliai įgyvendintų savo tą siekį gyvenime...“ (I.4R) Tuomet darbuotojas, atlikdamas savo veiklas, jaučiasi naudingas ir reikalingas organizacijai. Tai „<...> vienas iš tokių motyvuojančių veiksmų, kad jis nesijaustų kaip tiesiog sraigtelis, bet kaip socialinė būtybė, kuri duoda naudą savo organizacijai, savo bendruomenei...“ (VIII.7R)

Nagrinęjant **organizacinio tapatumo potyrį**, įmonės lyderiai atskleidžia, kad darbuotojas jų organizacijose jaučia pasitenkinimą vykdant organizacijos tikslus, jis jaučia savo vertę organizacijoje. Darbuotojas yra žmogus, kuris bendradarbiaudamas bei tapatindamas savo

tikslus su organizacijos tikslais prisideda prie organizacijos gerovės. Per darbuotojų emocijas vadovas pastebi, kaip darbuotojai išgyvena įmonės sėkmę: „<...> tai tas jausmas, kad situacija gerėja, jįsai įmonėj yra vyraujantis, tai tas yra... nu vat to yra daug įmonėj <...>“ (VIII.6R), naujo produkto įvedimą į rinką: „<...> tai yra jausmas, matyti, kaip idėja virsta tikru, realiu produktu ir pardavimu, o paskui pasidžiaugti tuo.“ (VIII.2R) Darbuotojai, kaip komanda, tapatinasi su įmonės džiaugsmiais ir vargais. Taip pat darbuotojai turi galimybę reikšti nuomonę, kodėl jiems patinka dirbti šioje įmonėje, suteikdami grįžtamąjį ryšį vieni kitiems. Įmonėje vyrauja gera darbinė atmosfera, nes darbuotojai jaučiasi prisidėję prie įmonės rezultatų. Darbuotojus jungia bendras įmonės tikslas per kryptingą veiklą planavimą ir realizavimą. Jausdamiesi įmonės „šeimos nariais“, darbuotojai rodo savo kūrybiškumą ir yra atviri inovacijoms.

Įveiklinamas bendruomeniškumas atsiskleidžia per bendradarbiaujančio vadovo elgseną ir motyvus. Tai pasireiškia telkiant komandą ir dirbant joje. Lyderis jaučiasi vienas iš komandos narių: „<...> jeigu aš neturėčiau komandos, aš būčiau niekas. Kiek aš beišmanyčiau, kiek aš bežinočiau, kiek aš bestudijuočiau sėkmės žingsnius.“ (I.5R.) Sekėjas ir lyderis veikia drauge: „Reikia kažką padaryti: „sugalvokit“. Ateina – pateikia, ir tą, ir tą, sėdim – aptariam, ginčijamės.“ (I.10R) Vadovai sudaro etiško bendravimo ir bendradarbiavimo galimybes bendrose darbo erdvėse. Darbo erdvė suskirstyta taip, kad netrukdytų individualiam darbui, bet kartu suteiktų bendradarbiavimo ir geros komunikacijos galimybes. Dažnai darbuotojai turi galimybę pasirinkti bendradarbius, su kuriais nori dirbti bendroje darbo vietoje: „Viską sprendžiam – ir išsprendžiam. Didelių problemų nėra.“ (IV.8R) Svarbus ne tik funkcinų darbo vietų padalijimas, bet ir teigiamas darbo klimatas, parenkant į bendras erdves nekonfliktuojančius bendradarbius.

Būti suprastam ir įvertintam išsiskiria kaip atskira potėmė, nes lyderiai vertina savo darbuotojus, kadangi jie – „ypatingi žmonės“ (VIII.5R). Todėl: „darbuotojai jaučiasi pastebėti, įvertinti ir jiems yra atlyginama tinkamai už jų pastangas. Neturiu omeny finansišką atlyginimą, bet bendrą – tiek moralinį pasitenkinimą, tiek finansinį.“ (VIII.3R) Dirbdami organizacijose tiek lyderiai, tiek darbuotojai jaučiasi įvertinti. Darbuotojai turi tiek profesinį, tiek nuoširdaus bendravimo autoritetą tarp kolegų: „<...> tiek dalykinėmis, tiek žmogiškosiomis savybėmis <...>“ (X.10R). Darbuotojai daugelį metų dirba toje pačioje įmonėje, nes gera darbinė atmosfera ir yra įvertinami: „Jei žmonės tiek pradirba, tai reiškia yra tie tarpusavio santykiai, nėra nuolatinės įtampos ir žmogaus poreikiai patenkinami tiek finansiniai ir ne tik...“ (VIII.9R) Tačiau tam, kad būtų tarpusavio supratimas ir įvertinimas, reikalingos vertybės, priimtinos visiems organizacijos nariams. Vadovai pastebi, kad teisingo bendravimo supratimas priklauso nuo asmens vertybių, kurias jis atsineša ir kurios daro įtaką tolesnei jo karjerai. Lyderių

vertinamos yra krikščioniškosios vertybės: „mes esam krikščioniškas kraštas, mes daugiausiai esam katalikai, nereikia pamiršti... Nereikia pamiršti, kad visos visuomenės pagrindai iš to atėję, tai aš manau teisingas būtent paremtas tom vertybėm, bendrąja tokia prasme.“ (VII.9R) Tos vertybės ir daro įtaką organizacijos sėkmei bei sukuria tam tikrą terpę, kurioje darbuotojas gali jomis vadovautis ir būti suprastas. Tai pasireiškia tuo, pavyzdžiui, kad darbuotojas nekiršina kitų darbuotojų apkalbomis ir intrigomis. Darbuotojų santykiai remiasi krikščioniškais ar bent etiškais normomis.

Bendrabiavimas siekiant bendro tikslo pasireiškia abipusišku naudingumu bendrabiavimu, kur teisingi sprendimai tapatinami su visų pusių pergalėmis.

Darbuotojų sąmoningumas siekiant įmonės tikslų išreikštas per asmeninių tikslų išskėlimą ir žinojimą, savikontrolę, gebėjimą greitai keistis bei priimti naujas idėjas siekiant įmonės tikslų, operatyvų problemų sprendimą. Sąmoningumas siejamas su *darbuotojų sąžiningumu*, kuris yra labiausiai lyderių pageidautina darbuotojų vertybė: „<...> į pirmą vietą kelčiau sąžiningą darbuotoją.“ (X.8R) Darbuotojas turėtų būti doras: „Jeigu vienu sakiniu, tai turbūt turi būti visiškai švarus prieš Dievą.“ (X.2R) Iš lyderių patirties galima suprasti, kad „<...> įmanoma dirbti sąžiningai, kaip nebūtų keista, yra įmanoma, mokėt ir atlyginimus „baltai“, ir atsiskaityti su tiekėjais laiku, ir klientą patenkinti, ir akcininkams įtikti, panašu, kad yra įmanoma“ (X.2R) ir kad sąžiningumas nėra tik siekiamybė, tai – realiai egzistuojanti įmonėje vertybė. Tuomet natūralu, kad tokioje aplinkoje darbuotojai efektyviai naudoja darbo laiką prioritetinėms veikloms. Atsakingai yra planuojamas darbo laikas, nes tai susiję su atsakomybės jausmu: „<...> kai jauti atsakomybę, tai tas laikas tau, nu nežinau, nu, taip susidėlioja pagal tavo tempą, pagal tavo galimybes, pagal svarbumą, bet labai svarbu, kad tame laike nepasiklysti, nepavargti, nepervargti, kad laikas tau būtų ir džiugus, ir racionalus, ir prasmingas“ (III.5R). Tyrimo rezultatai išskiria punktualumą ir pagarbą kaip gero tono ženklą. Todėl laiką reikia planuoti atsakingai, nes jis susijęs su punktualumu ir abipusiška pagarba. Taigi tyrimo rezultatai atskleidžia, kad *darbuotojai sąmoningai įprasmina darbo laiką įmonėse*. Laikas nėra griežtai skirstomas į darbo valandas, tačiau turi būti prasmingai panaudotas darbinei veiklai. Darbuotojai patys yra atsakingi už prasmingą darbo valandų naudojimą ir vadovas netapatina darbo valandų su efektyviai išnaudojamu laiku: „Aš viską esu parėmęs „ant“ sąmoningumo, reiškia – žmogus gali turėti visokių aplinkybių. Mūsų dauguma jaunimo – dauguma vyrų, kurie dirba tarp 30–40, vat toks pats produktyviausias amžius 30–45, dauguma turi mokyklinio amžiaus vaikus, veža vaikus į mokyklas, patenka kažkur į kamščius, kiekvieną sykį stovėti prie durų su laikrodžiu, reikalauti – ne. Aš žinau, kad jis pavėlavęs pasiliks 10, 15 min., pusvalandį ilgiau <...>“ (III.10R) Laikas lanksčiai skirstomas į darbo valandas, tačiau turi būti prasmingai panaudotas darbinei veiklai: „skatinu, kad ne valandas atsėdėtų žmonės, o

nuveiktų darbą. Valandos yra reliatyvu. Netgi leidžiam pasirinkti darbuotojams darbo laiką. Gali ateit devintą, septintą, gali padirbėt savaitgalį, jeigu nori kitą dieną laisvą turėt, gali... Na, žodžiu, žiūrim labai lanksčiai.” (III.2R) Atitinkamai, kai yra įmonėje toks darbuotojų sąmoningumo lygis, tuomet *įsipareigojimų vykdymas laikantis žodinio susitarimo* yra visiškai suprantamas dalykas.

Dar vienas vadovų išskirtas aspektas, susijęs su darbuotojų sąmoningumu, yra *įsisąmonintas darbo erdvės suvokimas*. Darbo erdvei suteikiama prioritetinga reikšmė: erdvė, skirta darbuotojui ir klientui, turi būti komfortabili fizine prasme bei džiuginti darbuotojus įvertinimais ir pasiekimais. Taigi darbuotojų sąmoningumas susijęs su jų sąžininga veikla, atsakomybe, siekiant įmonės tikslų, kur darbo laikas ir vieta leidžia efektyviai siekti organizacijos tikslų. Nes laikas organizacijoje – ne darbo valandos, o maksimalios pastangos.

Trečioji organizacijos kultūros požymių grupė, pasireiškianti į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje, yra *teisingumas*. Ši tema atspindi vadovų patirtis, kylančias iš jų kertinių prielaidų, kurios atsiskleidžia per *aukštus moralės standartus, tiesos sakymą ir objektyvumo siekį* (žr. 39 lent.).

Lentelė 39. „Teisingumas” į dvasingumą orientuotoje organizacijos kultūroje

<i>Abstrahavimas</i>	<i>Potėmė</i>	<i>Tema</i>
„Aukštinė“ taisyklė	Aukšti moralės standartai	Teisingumas
Gebėjimas pripažinti ir atsakyti už savo klaidas		
Darbuotojų statuso ignoravimas darbinėje erdvėje		
Moralus verslas		
Morališki ir etiški verslo sprendimai	Melo netoleravimas	
Bendradarbiavimas be melo		
Individulios tiesos išskyrimas	Objektyvumo siekis	
Tiesa teisiniuose reglamentuose		
Išorinio eksperto poreikis sprendžiant ginčą – mediacija		
Objektyvios tiesos paieška		

Nagrinėjant *aukštus moralės standartus*, matyti, kad organizacijų lyderiai suteikia reikšmę savirefleksijai, t. y. nemeluoti sau pačiam, ir skatina laikytis „auksinė taisyklės“: „<...> *nesielk su kitu taip, kaip nenorėtum, kad elgtųsi su tavim, o visa kita yra beletristika... Aš manau, kad tą galima pritaikyti – nesielk tarkim su savo klientais, kaip nenorėtum, kad elgtųsi su tavim, nesielk su savo kitais tiekėjais taip, kaip nenorėtum, kad elgtųsi su tavim... lygiai taip pat – nesielk su gamta, su aplinka taip, kad tai tau trukdytų...*“ (VI.10R) Taip pat lyderiai ignoruoja darbuotojų statusą darbinėje erdvėje. Darbo vietos erdvės yra kuriamos pagal poreikį, o ne pagal darbuotojo statusą. Tokioje aplinkoje priiminėjami etiški verslo sprendimai, *susiję su atsakomybe visoms susijusioms grupėms*. Nagrinėtų lyderių įmonėse aukštai reitinguojami etiški ir moraliniai sprendimai. Organizacija net sunkmečiu renkasi etiškus sprendimus, kai neleidžiama apgaulinėti klientų, partnerių dėl pelno rodiklių. Organizacijos vardas kalba pats už save.

Pagarba ir atsakomybė koreliuoja priimant vadybinius sprendimus dėl siekiamų įmonės rezultatų. „Ekologija“ per asmenines ir komandines vertybes įtraukiama į sprendimų priėmimą siekiant įmonės tikslų: „<...> *Visiems žinomas „smart“ formatas, ar ne, prie jo pridėdant „e“ – ekologinį dar dėmenį, iš esmės į ekologiją gali būti įtraukta ir asmeninės, ir komandų grupinės vertybės, ir tada patvirtint kaip validų tikslą tik tai tokį, kuris ir ekologinę sudedamąją atitinka. Ir taškas.*“ (II.4R) Tyrime dalyvavusių vadovų įmonės yra moralaus verslo šalininkės. Verslas yra paremtas sąžiningomis veiklomis ir etišku elgesiu: „<...> *vokeliai, ar kažkas panašaus, mūsų įmonėj to nebuvo, ir nesiruošiam to įvesti, nes vis tik čia nėra tas kelias, kuriuo įmonės turėtų eiti, pas mus nėra ir sakau – mes tokių sandorių, kur reikia prasilenkti su savo sąžine, netoleruojam. Nei aš, nei neleidžiu savo padalinių vadovams to daryti.*“ (IX.8R) Įmonės sąžiningai veda apskaitą ir moka mokesčius. Verslo sėkmė siejama su darbuotojų sąžiningumu, kuri, pasak vadovų, lemia tiek sekėjų, tiek lyderio vertybės bei išsilavinimas. Darbuotojai šiose įmonėse yra užtikrinti dėl savo ateities atlyginimų atžvilgiu, o klientai – dėl atsiskaitymų. Todėl lyderis geba išlaikyti geriausius įmonės darbuotojus net sunkiais įmonei laikais bei išsaugoti gerus santykius su akcininkais.

Melo netoleravimas pasireiškia bendradarbiaujant, kuomet tiesa sakoma organizacijoje visada – be išlygų. Ji yra pastovi darbo kasdienybės palydovė ir kertinė lyderio vertybė. Tiek organizacijos viduje, tiek bendraujant su išoriniais klientais ar partneriais melas yra netoleruotinas. Bendra klientų ir įmonės vertė kuriama apibusiškai nemeluojant: „<...> *atsiranda situacijų kaip partneriam, nu va nežinau, derybose kažką tai derybose galėtum pablefuot ar kažką tai, bet toj vietoj, toj vietoj, mes apsibrėžę, kad mes, nu, nemeluojam, tada turim tokį principą, kad nu jeigu yra kuriama bendra vertė, tai mes pasiruošę, nu ja pasidalinti ir.... aš sakyčiau taip, mes laikomės tų bendrų tokių nu aukštų moralinių normų priimant sprendimus.*“ (II.6R) Netiesos sakymas klientui yra netoleruotinas dalykas įmonėje: „<...> *negali būti kažkokios tai netiesos sakymo, nes, nes tai neturi jokios perspektyvos.*“ (II.7R) Lyderiai pastebi, kad, norint melui užkirsti kelią, reikia mokėti pripažinti klaidas. Toks vidinis susitarimas galioja šių organizacijų kultūroje: „*Tas reiškia, kad nu jeigu prisidirbom, tai ir pasakom, kad prisidirbom ir tas paprastai yra.... nu lengviau gyvent su tuo, nes nereikia prisiminti, kam ką sakei, ir galų gale, nu, šita, viena klaida, antra klaida, paprastai yra atleidžiama tiek akcininkų, tiek klientų, tiek spaudos ar kažko tai kito, tai toj vietoj taip turbūt ir yra, tiesa.*“ (II.6R) Anot tyrimo rezultatų, kuomet sakoma tiesa, organizacijoje atsiranda pasitikėjimas ir atvirumas, kurie skatina efektyvų kolektyvo bendradarbiavimą.

Lietuvos tiriamo segmento įmonių vadovai pasižymi **objektyvumo siekiu**, kuris pasireiškia kaip tiesa teisiniuose reglamentuose, chronologiškas laiko matavimas organizacijoje, objektyvumo paieška bei mediacija (išorinio eksperto poreikis sprendžiant ginčą). Vadovai tiesą

atskleidžia per asmeninę patirtį ir tiesa pristatoma tokia, kokia ji yra suvokiama. Nors dirbant susiduriama su daugeliu skirtingų nuomonių, tačiau įmonėje netoleruojamas subjektyvios tiesos gynimas. Tiesa suvokiama kaip faktų pateikimas be jokių interpretacijų arba remiamasi veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Stengiamasi rasti kuo objektyvesnį tiesos variantą: „*Tiesa jinai principe objektyvi. Aš visuomet stengiuosi, kad jinai būtų objektyvi tiesa, visose srityse, ne tik darbe. Bet daugumoje ji yra subjektyvi, kiekvienas tempia į save tą anklodę ir įsivaizduoja, kad jo vienintelio yra tiesa.*“ (II.10R) Taigi lyderis yra objektyvus ir tiesa suprantama kaip objektyvios informacijos pateikimas. Nepavykus susitarti, reikalingas išorinis ekspertas, kuris padėtų spręsti ginčą: „<...> *tada reikia teisėjo, kuris pasakytų „jo, va čia va tai elgiasi teisingai, o čia elgiasi neteisingai <...>“ (VII.1R), reikia: „<...> kad atsirastų, reiškia, autoritetai, kurie tą bendravimą galėtų įvertinti profesionaliai <...>“ (VII.5R.) Lyderių objektyvumas taip pat pasireiškia ir per organizacijos laiko matavimo ypatumus. Jei asmeninis laikas labiau laikomas ribotu ištekliu, kurį reikia vertinti ir leisti prasmingai, tai organizacijos laikas suvokiamas labai konkrečiai, kaip įrankis organizacijos veiklai matuoti. Tai pasireiškia chronologiškai skirstant laiką į tam tikrus etapus. Organizacijos veiklos etapus atspindi laikas, kuris suskirstomas į sėkmingus ir nesėkmingus organizacijos metus. Ir nors laikas suprantamas taip universalus matas, visgi laikas organizacijoje yra įrankis žmonių veiklai (p. s. kad ir kaip lanksčiai) įremini.*

Ketvirtoji organizacijos kultūros požymių grupė, pasireiškianti į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje, yra **darbuotojų veiklos įgalinimas**. Ši tema atspindi vadovų patirtis, kylančias iš jų kertinių prielaidų, kurios atsiskleidžia per *atsakomybę, siekiant bendrų tikslų, gerą organizacinį klimatą, darbuotojų išitraukimą į sprendimų priėmimą, darbuotojų sąmoningumą, sąžiningą darbuotojų vertinimą, darbuotojų tobulėjimą, kokybinį darbo laiko matavimą, darbuotojų profesionalumą ir pareiškumą* (žr. 40 lent.).

Lentelė 40. „**Darbuotojų veiklos įgalinimas**“ į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

<i>Abstrahavimas</i>	<i>Potėmė</i>	<i>Tema</i>
Darbuotojo ir aplinkos kultūrų sąveika	Geras organizacinis klimatas	Darbuotojų veiklos įgalinimas
Produktyvus darbas psichologiškai saugioje aplinkoje		
Psichologinio darbo klimato vertinimas fizinėje darbo vietoje		
Darbo aplinka – erdvė grupės reflektavimui		
Lyderio ir sekėjų bendradarbiavimas renkant sprendimų įgyvendinimo taktikas	Darbuotojų išitraukimas į sprendimų priėmimą	
Darbuotojų nematerialus motyvavimas	Sąžiningas darbuotojų atlygis	
Aiški motyvavimo sistema		
Darbuotojų veiklos įvertinimas	Darbuotojų tobulėjimas	
Savirealizacija ir tobulėjimas darbe	Kokybinis darbo laiko matavimas	
Rezultatyvus darbo laiko naudojimas	Darbuotojų profesionalumas	
Profesionalus darbuotojas	Darbuotojo pareiškumas	
Atsakinga darbuotojo iniciatyva veikiant pagal suteiktus įgaliojimus		

Geras organizacinis klimatas siejamas su atvirumu ir pasitikėjimu organizacijos kultūroje. Lyderis sudaro sąlygas, kad gera psichologinė darbo aplinka būtų kuriama tarp darbuotojų per pagarbą ir pasitikėjimą vienas kitu: „<...> iš ko jisai gimsta tas laukas, kuriame gerai jaustųsi žmonės, tai čia ko gero pirmiausia iš dėmesio viens kito ir jeigu man rūpi kitas žmogus tai nuo to prasideda viskas. Ir man kitas žmogus yra vertybė, man jisai rūpi, aš juo domiuosi, tai tada jau atsiranda prielaidos, kad įmanoma sukurti tokius santykius ir tokią atmosferą, kad būtų gera ir tam žmogui ir man.“ (IV.4R) Erdvė suprantama kaip veikimas pagal įmonės tikslus ir vertybes, o emocinis, psichologinis komfortas yra svarbesnis nei fizinė darbo aplinka: „<...> tas emocinis, psichologinis komfortas tai jis yra lemiantis mano akim žiūrint“ (IV.4R). Taigi fizinės darbo erdvės sukūrimas – bazinis, bet ne prioritetas dalykas. Darbo erdvė laikoma sėkminga, kai darbuotojas gali gerai jaustis ir save realizuoti darbinėje veikloje. Darbuotojo elgesys tiesiogiai priklauso nuo psichologinio įmonės klimato. Darbuotojas dirba gerai draugiškoje aplinkoje, kur nereikia užsiimti savigyna. Darbuotojų abipusiškas geranoriškumas kuria teigiamą psichologinį klimatą, o šis tiesiogiai susijęs su įmonės rezultatais: „<...> erdvėj, kur vienas kitam rūpi žmonės ir kur yra noras, galbūt net ir iš dalies egoistiškas, nes jeigu kitiems bus gerai, tai greičiausiai ir man bus gerai toje aplinkoje, <...> tai yra gera erdvė save realizuoti, tai yra gera erdvė pasiekti organizacijos rezultatam, tai yra gera erdvė, galbūt, įgyvendinti savo vertybes, tai yra, galbūt, gera erdvė kad ir energetiškai pasikrauti pavyzdžiui ir daugybė kitų dalykų, gal tai yra gera tarnavimo erdvė, mano yra vertybė tarnauti kitiems žmonėms, gal tai yra gera aplinka tarnauti kitiems žmonėms, galbūt klientam, o gal savo kolegom. Tai vat, šitoje aplinkoje, vienareikšmiškai čia jau geresni rezultatai galutiniai, nes nereikia kariauti viduj, nereikia tarpusavy kariauti, galima kurti, visą energiją nukreipti į kūrybą.“ (IV.4R) Įmonės įprasminama darbuotojo ir aplinkos kultūrų sąveika: toleruojamos darbuotojų atsineštos vertybės, nes žmonės yra individualybės ir jie turi būti toleruojami. Darbuotojo kultūros, kuri praturtina organizacijos kultūrą, perteikimas bendradarbiams ir aplinkai – didelė vertybė: „<...> tas darbuotojas, kuris yra manyje, su savo kultūra ir tą kultūrą tas žmogus neša ir man, ir kitiems, tai yra didžiulė vertybė <...>“ (V.5R) Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderystė sudaro sąlygas geram organizaciniam klimatui, kuris yra terpė prasmingam darbui per pašaukimo ir narystės jausmą.

Darbuotojų išitraukimas į sprendimų priėmimą pasireiškia per lyderio ir sekėjų bendradarbiavimą renkant sprendimų įgyvendimo taktikas, pvz.: „Labai dažnai tariusi su žmonėmis. Praktiškai nei vieno sprendimo rimtesnio nebuvau priėmęs autoritariškai: „aš nusprendžiau – jūs žiūrėkitės“. Visuomet prieš tai pasitardavau <...> Aš apstulbęs, galiu pasakyti, kad 4 kartai iš 5, mano pirminė nuomonė būna klaidinga, ir aš tik pokalbiu, diskusijų dėka aš išsiaiškinu ištikrų, kad aš visai ne taip supratau, visai ne taip reikia daryti, o

reikia daryti taip.” (I.10R). Tai reiškia, kad sprendimai organizacijoje priėminėjami nevienvaldiškai :” <...> yra mano žodis, negaliu sakyti, kad jo nėra, bet jis yra vienas “iš”. Net gi, jeigu darom, ten kažkokį naujų produktų planą susidarinėjam, ar, reiškia, dėliojamės kažkokių tai veiksmus, tai mano balsas būna vienas “iš”.” (II. 2R). Vadovas sprendimus priima tardamasis su įvairių grandžių darbuotojais. Taip pat vadovas su komanda per diskusiją randa tinkamiausius sprendimo priėmimo ir vykdymo būdus: “Vienos tiesos nebūna. Tai, ta tiesa, mes labai skatinam diskusijas, ir, na iš tiesų, stabdom nekonstruktyvias diskusijas, bet nebūna vienos tiesos – vadovo tiesos, atėjo vadovas, pasakė, arba prekyba nutarė, kad ten darom kokią akciją, kompaniją ir taip toliau <...>” (II. 2R). Taigi sprendimai yra ne vienvaldiški, o paremti diskusijomis ir argumentais, stengiantis išvengti nekonstruktyvių diskusijų, sprendžiant aktualius strateginius ar taktinius klausimus.

Sąžiningas darbuotojų atlygis pasireiškia organizacijose tiek per nematerialinį skatinimą, tiek per sąžiningą finansinį atlygį. Šių organizacijų kultūrose tradicijų kūrimas bei švenčių organizavimas yra skatinamas bei palaikomas vadovo, kuris mano, kad: „<...> kiekvienam kolektyve turi būti vidinės tradicijos. Ir tai jau, tarkim, priklauso nuo vadovo, nuo lyderio.“ (I.10.R) Taigi: „Tradicijas savo turim, ne vien, kaip sako, darbu sotūs esam.“ (V.8R) Taip pat esama įvairių nefinansinių mažų įmonės pergalių įvertinimų, suteikiančių darbuotojams teigiamų emocijų: „<...> darom daug labai visokių tokių smulkių akcijų–atrakcijų, kas daug nekainuoja, kad leidžia ir pabendraut, ir tą dvasią palaikyt, ir... Žodžiu, stengiamės džiaugtis mažom pergalėm.“ (VII.2R) Kalbant apie materialinį darbuotojų įvertinimą, reikia pastebėti, kad šiose įmonėse darbuotojai tiksliai žino, kodėl ir už kokius nuopelnus gauna atlyginimą. Darbuotojai sąžiningai skatinami dirbti atlyginant papildomai už veiklą, nesureikšminant hierarchinės padėties. Yra aiškios motyvacinės sistemos ir aiškūs darbo įvertinimo kriterijai visų įmonės darbuotojų: „Yra personalo politika pas mus padaryta, tai maždaug stengiamės, kad forminti ir pristatyti visiems darbuotojams, <...> visiems sąlygos yra vienodos – vairuotojui, pardavėjui. Visiems sąlygos vienodos. Pavyzdžiui, į personalo politiką įeina, kad premija yra mokama tiems, kurie išdirbė 10 metų, tai nepriklauso, ar tu akcininkas, ar tu direktorius, ar tu vairuotojas. Jis ir gauna. Bet yra ir daugiau tokių <...>“ (II.9R) Taigi įvertinimas susijęs su darbuotojų atliekamos veiklos efektyvumu, o ne su asmeniniu vadovo prielankumu vienam ar kitam darbuotojui.

Darbuotojų tobulėjimas pasireiškia organizacijos kultūroje lankstumo aspektu. Pirmiausia tai atsispindi savirealizacijoje. Darbuotojas, dirbdamas organizacijoje, ne tik užsitikrina materialinę gerovę, bet ir realizuoja save, pasitelkdamas savo sugebėjimus, kūrybiškumą, bei turi galimybę gebėjimus tobulinti bendraudamas su klientais: „<...> jei jis dirba, sakykim, na, vykdo kažkokių klientų užsakymus, tai jis gali pasitelkti savo sugebėjimus ir

įvykdyti tuos užsakymus kuo geriau. <...> turi galimybę tobulinti savo bendravimą su klientais, kad būtų abi pusės patenkintos, rasti sprendimus, naudingus ir organizacijai, ir klientui... kiekvienoj situacijoje turi žiūrėti kūrybiškai, kad būtų galima padaryti geriau, nei darėm, sakykim, anksčiau... ieškoti galimybių...“ (V.7R) Tačiau savirealizacijos galimybė atsiranda tikrai patenkinus pirminius žmogaus poreikius, todėl įmonė ir sudaro sąlygas, mokėdama atitinkamus atlyginimus.

Kokybinis darbo laiko matavimas taip pat įgalina darbuotojus veikti atsakingai. Lankstus darbo valandų grafikas leidžia suvokti laiko vertę: *“versle realiai mes, aš mėštau, na, dirbam. Kad laikas, tai yra, kainuoja pinigus. Reiškia, mes turim tą laiką turim išnaudoti naudingai. Naudingai organizacijoje, kad po to tai generuotų vienokias ar kitokias pajamas, sakykim, artimoj ir tolimoj ateity”* (III.7R). Kai organizacijoje vyrauja toks laiko vertės supratimas, tuomet pasidaro svarbu ne kada, o ką veikia veikia darbuotojai: *“Bet šiaip - tiek pietų pertraukos: ar pietaus vieną kartą 10 min, kitą kartą valandą 10 minučių, niekas šito nežiūri, principe - svarbu rezultatas. Jeigu aš matysiu, kad tie rezultatai blogėja, tuomet gali būti klausimas, kur priežastys? Subjektyvios, objektyvios? Ar tai priklauso nuo darbuotojo, ar nuo kažkokių aplinkybių... Ar jis darbe...<...>.”* (III. 10R). Taigi, laikas suprantamas kaip kokybinis, o ne kiekybinis darbo valandų naudojimas.

Darbuotojų profesionalumas atsiskleidžia per įgaliųjų suteikimo požymius ir pasireiškia per darbuotojo kompetenciją: *„<...> jis turėtų būti savo srities profesionalas“* (X.9R). Darbuotojo profesionalumas suprantamas platesne prasme, pvz., pardavėjas turi mokėti ne tik pardavinėti, bet ir išmanyti produkto technines charakteristikas. Pasak vadovų, versle neužtenka vien tik gero žmogaus, turi būti kompetencijos ir įgūdžiai, atitinkamas intelekto lygis bei darbuotojas turi dirbti toje srityje, kurioje yra profesionalas. Tuomet jį vertina kolegos, vadovas, klientai ir tai suteikia jam jausmą, kad jo darbas yra prasmingas ir reikalingas. Pats darbuotojas turi noro ir galimybių tobulėti, didinti savo profesionalumą.

Darbuotojų pareigingumas pasireiškia per atsakingą darbuotojo iniciatyvą, veikiant pagal suteiktus įgaliojimus: *“<...> tas iš tiesų labai teigiamai veikia, kai yra geri žmonės, gauna atsakomybių, tai jie tada rodo daug iniciatyvos, jie jaučia... jie jaučia... nu vat jie tiksliai žino kur yra jų darbo baras, jie... nežinau... įdeda energiją tiek darbo metu, tiek po darbo ir vat nu su tuo darbo baru dirba”* (IV.6R). Taigi darbuotojo pareigingumas suprantamas kaip darbuotojo atsakomybė imtis tam tikrų veiksmų savo veiklos srityje. O atsakomybės suteikimas darbuotojui tam tikros veiklos rėmuose bei tam tikroje darbinėje erdvėje skatina darbuotojo iniciatyvą.

Atlikta duomenų analizė leido identifikuoti 4 temas, sudarytos iš 26 potemių (žr. 41 lent.).

Lentelė 41. Temų ir potemių struktūra

Potemė	Tema
Lyderio vizijos įprasminimas veikloje	Lyderio veiklos įprasminimas
Asmenybės integralumas	
Lyderio požiūrio holistiškumas	
Lyderio socialinė atsakomybė	
Lyderio autoritetas	
Altruizmas	
Profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė	
Vertės kūrimas	
Kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas	Lyderio ir sekėjų sąveika
Pasitenkinimas	
Prasmingas darbas	
Organizacinio tapatumo potyris	
Lyderio įveiklintas bendruomeniškumas	
Supratimas ir įvertinimas	
Bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų	
Darbuotojų sąmoningumas	
Aukšti moralės standartai	Teisingumas
Melo netoleravimas	
Objektyvumo siekis	
Geras organizacinis klimatas	Darbuotojų veiklos įgalinimas
Darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą	
Darbuotojų sąmoningumas	
Sąžiningas darbuotojų atlygis	
Darbuotojų tobulėjimas	
Kokybinis darbo laiko matavimas	
Darbuotojų profesionalumas	
Darbuotojo pareigingumas	

Apibendrinant galima teigti, jog kokybinio tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti, kokie organizacijos kultūros požymiai pasireiškia, kuomet įmonei vadovauja dvasingas lyderis. Todėl kitoje dalyje bus pateikiami tyrimo rezultatų apibendrinimas ir į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių dvasinės lyderystės struktūroje interpretacija.

3. DVASINĖS LYDERYSTĖS ELEMENTŲ RAIŠKA Į DVASINGUMĄ ORIENTUOTŲ VERLSO ORGANIZACIJŲ KULTŪROS ASPEKTAIS

3.1. Dvasinio intelekto ypatybės Lietuvos vidutinio dydžio verslo įmonėse

Remiantis žvalgybinio tyrimo rezultatų analize galima daryti išvadą, kad Lietuvos vidutinio dydžio verslo įmonėse pasireiškia dvasinio intelekto ypatybės nagrinėtais organizacijų kultūros aspektais: *bendravimo, sąžiningumo/garbingumo, santykių, pasitikėjimo, valdžios, tiesos, lankstumo ir įgaliojimų suteikimo*. Tačiau pasirinkto įmonių segmento dvasinio intelekto ypatybės verslo organizacijų kultūroje pasireiškia vidutiniškai tik kartais ar dažnai. Todėl gautų tyrimo duomenų analizė leidžia daryti gan kontraversiškas prielaidas.

Viena vertus nagrinėtų verslo organizacijų darbuotojai pasitiki gaunama iš vadovybės informacija, yra dažnai skatinami dalintis nuomone, planuojant pokyčius. Įmonių rezultatai dažnai yra aptariami su vadovais. Tikėtina, kad darbuotojams laiku suteikiamas grįžtamasis ryšys apie darbą, o darbuotojai retai turi slaptų planų ir yra skatinami darbuotojai sakyti teisybę, pranešti blogas naujienas, reguliariai domėtis vidinių ir išorinių klientų nuomone. Taip pat darbuotojai dažniausiai arba bent kartais turi galimybę prasmingai prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo. Tyrimo duomenų analizė taip pat atskleidžia, kad aukščiausio lygio vadovai rūpinasi, jog visi organizacijos darbuotojai žinotų ir suprastų organizacijos tikslus. Vadovai dažnai yra linkę įsitikinti, kad darbuotojai tikrai žino, kaip jų darbas prisideda prie organizacijos tikslų ir kaip jų siekti.

Kita vertus tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadas, jog darbuotojai retai būna draugiški darbinėje aplinkoje ar, kad darbuotojai iš skirtingų struktūrinių padalinių retai bendrauja tarpusavyje, o aukščiausio lygio darbuotojams retai rūpi darbuotojų gerovė. Pastebima, kad vadovai ne visada padeda suplanuoti palankias darbo valandas ir sąlygas darbuotojams. Taip pat nagrinėto segmento organizacijose nesistengiama plėtoti abipusiškai naudingus, ilgalaikius santykius su savo klientais, planuojant ir sudarant biudžetus, retai svarstomi žmogiškieji aspektai. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad daugumoje verslo organizacijų tik kartais darbuotojai gali laisvai ir lanksčiai pasirinkti pageidaujama darbų atlikimo būdą bei sąlygas, aptarti reikalus su vadovybe, tik kartais yra numatomos tikėtinos tendencijos ir įvykiai, darbuotojai skatinami įgyti įvairių žinių ir įgūdžių, kad galėtų prisidėti prie įvairesnės darbo veiklos. Valdymo procesai ir technologijos tik kartais sudaro sąlygas dirbti lanksčiai. Ir tik kartais stengiamasi sukurti tokias darbo sąlygas, kad klientai galėtų dirbti su organizacija taip, kaip jiems patogiau.

Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus, taip pat darytina išvada, kad tirtose verslo organizacijose darbo krūvis nėra sąžiningai paskirstomas visiems komandos nariams, darbuotojai dažniausiai nemano, kad gauna sąžiningą atlygį, paaukštinami ne tiek darbuotojai, kurie labiausia to nusipelno, darbuotojai neskatinami mokytis iš savo klaidų, o dažniausiai baudžiami, organizacijos dažnai nėra linkusios remti darbuotojų, turinčių problemų šeimoje ar asmeniniame gyvenime, o vadovai dažnai nėra linkę gerbti visų komandos narių idėjų ir pasiūlymų.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dažniausiai verslo organizacijose aukščiausio lygio vadovai turi daug daugiau privilegijų negu žemesnio rango darbuotojai, yra linkę laužyti taisykles, dažnai nesudaro sąlygų darbuotojams pasikalbėti apie bendrovės reikalus, neišklauso darbuotojų minčių, patys darbuotojai dažnai bijo vadovų valdžios, o darbuotojai dažnai mano, kad organizacijos valdžia nenaudojama visų dalininkų gerovei.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad kuo labiau išsilavinęs ir intelektualesnis žmogus, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Be to, aukštesnių idealų siekis reikalauja gebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti.

Remiantis išvalgomis, gauti tyrimo rezultatai patvirtina, kad dvasinio intelekto raiškos ypatybės, nors ir silpnai, tačiau pasireiškia Lietuvos vidutinio dydžio įmonėse. Ir nors nagrinėtose organizacijose labiausiai išreikštos *tiesos, bendradarbiavimo, įgaliojimų suteikimo ir santykių ypatybės*, tačiau *lankstumo, sąžiningumo/garbingumo, pasitikėjimo ir valdžios ypatybės* yra mažiau pastebimos už šias paminėtas ypatybes.

Remiantis teorinėmis bei žvaldybinio tyrimo išvadomis, daroma prielaida, kad pasirinktame įmonės segemete pasireiškia dvasinio intelekto ypatybių, o tai reiškia, kad organizacijų kultūroje darbuotojų elgsenos motyvus formuoja ar keičia šių įmonių vadovai, kurie yra lyderiai, turintys dvasinio intelekto, pasireiškiančio organizacijos kultūroje. Todėl kitame poskyryje aptariami pasirinkto - Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų – segmento vadovų dvasingumo lygmens ypatumai.

3.2. Vadovų dvasingumo lygmenys Lietuvos vidutinio dydžio verslo įmonėse

Vadovų dvasingumo raiškos tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Lietuvos vidutinio dydžio įmonėms vadovauja įvairaus dvasingumo lygio vadovai. Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio įmonių vadovų dvasingumas nėra labai išreikštas nei asmeniniame, nei tarpasmeniniame bei viršasmeniniame lygiuose, ir tai atsispindi ideopraktikoje, nes visos šios dalys tarpusavyje yra labai susijusios. Stiprindami vieną iš dvasingumo lygių vadovai stiprina ir kitus.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog yra labai aukštą vertinimą gavę vadovai, kurių dvasingumas beveik siekia (arba siekia) maksimalų galimų surinkti balų skaičių. Todėl galima

daryti prielaidas, kad vidutinio dydžio Lietuvos įmonėse yra dvasinės lyderystės apraiškų, turinčios galią formuoti arba keisti organizacijos kultūrą.

Lyginant demografinius duomenis, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vyrų tarpasmeninis dvasingumo aspektas yra labiau išreikštas nei moterų. Tai reiškia, kad vyrų vadovų dvasingumas labiau pasireiškia per partnerystę (draugystę, mentorystę, darbinę partnerystę), dalyvavimą grupinėje veikloje (bendruomeniškumą, tobulėjimą ir pasitenkinimą), organizaciniuose elementuose (kultūroje, vizijoje, misijoje) ir veiklos elementuose (sąmoningume, dalyvavime, konversijoje) nei moterų. Taip pat duomenų analizė rodo, jog vyresni vadovai ir vadovai turintys didesnę darbo stažą įmonėje, pasižymi labiau išreikštu asmeniniu dvasingumo aspektu, nei turintys mažesnę darbo stažą. Tai reiškia, kad šių vadovų dvasingumą sudaro transakcinio, transformacinio ir transfigūracinio dvasingumo elementai, rodantys, kad minėtųjų vadovų dvasingumas priklauso nuo jų vertybinio pagarindo. Taip pat šių vadovų dvasingumas priklauso nuo jų tikėjimo, o moraliniai įsitikinimai tik stiprėja laikui bėgant. Minėti vadovai yra nugalėję savo baimes, asmeniniame gyvenime yra tokie, kaip ir viešajame gyvenime. Jie toleruoja aplinką su skirtingomis doktrinomis ir tikėjimais, net jeigu jos prieštarauja jų. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidžia, jog vyresni vadovai pasižymi didesne ideopraktika, nei jaunesni vadovai. Todėl galima daryti prielaidą, jog jie integruoja dvasinę pasaulėžiūrą į kasdienes veiklas ilgam laikui.

Tyrimo rezultatų analizė leidžia pastebėti tendencijas, jog vyresnių vadovų tarpasmeninis dvasingumo aspektas yra labiau išreikštas nei jaunesnių vyrų. Tai reiškia, kad vyresnių vadovų dvasingumo niekas nevaldo (nekontroliuoja). Paprastai jie gali turėti arba turi asmenį, kuris skatina jų dvasinį tobulėjimą. Tai gali būti mentorius, kuris padeda suteikti kryptį gyvenime ir pan. Šie vadovai taip pat gali būti mažos grupės, kuri rūpinasi visais jo gyvenimo aspektais, suteikia laimę ir džiaugsmą, kurioje jaučiamas bendrumo jausmas, narys. Šių vadovų organizacijos principai stimuliuoja jų asmeninį dvasingumą, organizacijos misija atitinka jų dvasinius tikslus, o organizacijos vizija sutampa su jų gyvenimo vizija. Taip pat šie vadovai mano, kad privalo keisti dalykus, kurie yra neteisingi bendrovėje. Jie gali būti įtakojami kai kurių socialinių, politinių bei religinių judėjimų idealais bei jų asmeniniai gyvenimo idealai palaikomi vienu ar daugiau socialiu, politiniu ar religiniu judėjimu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų aukščiausio lygio vadovų dvasingumo lygmuo yra labai skirtingas ir pasireiškia įvairiais dvasingumo raiškos aspektais. Nepriklausomos dvasingumo skalės autorius Ronald R. Rojas (2005) neišskiria konkrečių skaitinių parametrų, kada asmenį galime laikyti dvasingu, kada nedvasingu. Tačiau šio atlikto tyrimo duomenis galime palyginti su pateiktais duomenimis validuojant skalę. Kaip jau buvo minėta anksčiau, bendro dvasingumo įvertinimas svyruoja nuo

0 iki 240. Tyrimo duomenimis, Lietuvos vidutinio dydžio įmonių vadovų dvasingumo vertinimas svyruoja nuo 53 iki 194. Palyginimui R. Rojas (2005) tyrime dalyvavo 508 asmenys (324 vyrų ir 184 moterų), kurių dvasingumo įverčiai svyravo nuo 64 iki 218. Šio Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) atlikto tyrimo duomenimis, vidutinis dvasingumo vertinimo vidurkis buvo 148,2, kai tuo tarpu Lietuvoje – 113,5. Visgi reiktų paminėti, kad JAV atliktame tyrime net 42 proc. tyrimo dalyvių buvo 61 m. ir vyresni ir net 83 proc. buvo vyresni nei 41 m. O tyrimas atskleidžia, kad vyresni asmenys pasižymi didesniu dvasingumu. Taip pat JAV atlikto tyrimo dalis respondentų buvo dvasininkai, psichologai, manoma, pasižymintys didesniu dvasingumu lygiu. Žemiau pateikiami (žr. 42 lentelę) Lietuvoje atlikto tyrimo ir JAV atlikto tyrimo bendri dvasingumo skalės įverčiai pagal tam tikrus statistinius parametrus.

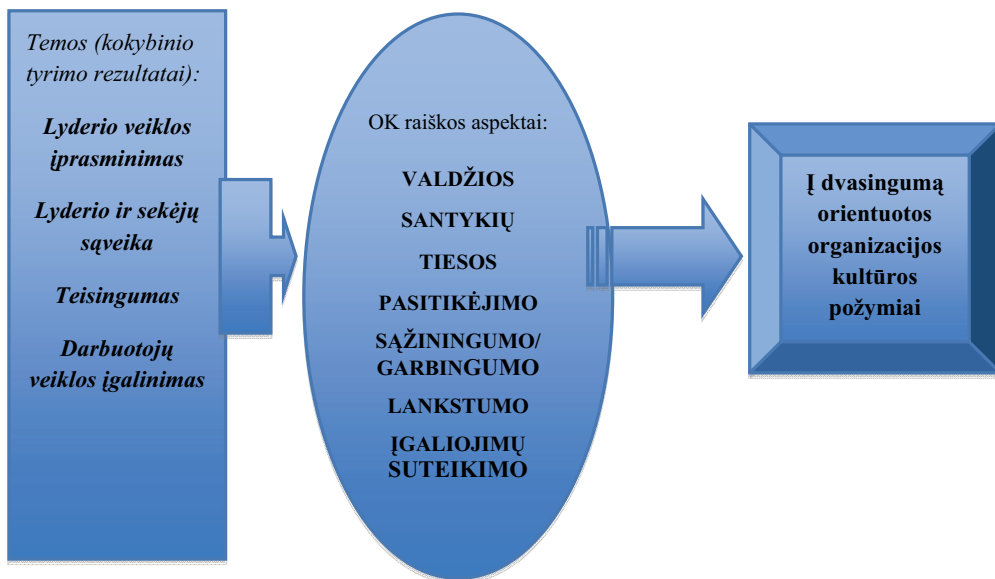
Lentelė 42. JAV ir Lietuvoje atlikto tyrimo dvasingumo skalės įverčių palyginimas

	JAV atlikto tyrimo duomenys	Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys
Minimumas	64	53
Maksimumas	218	194
Vidurkis	148,2	113,5
Standartinis nuokrypis	27	28,3
Mediana	–	110
Moda	–	103

Asmeninio dvasingumo aspektui maksimaliai buvo galima surinkti iki 90 balų. Tyrimo duomenimis, Lietuvos vidutinio dydžio įmonių aukščiausio lygio vadovų maksimalus surinktų balų skaičius buvo 81, vidurkis – 46,7. Viršasmeniniam dvasingumo aspektui įvertinti maksimaliai buvo galima surinkti iki 54 balų. Tyrimo dalyvių labai asmeninio dvasingumo aspekto maksimali surinktų balų suma buvo 54, vidutinis vertinimas (vidurkis) – 28,1. Tarpasmeniniam dvasingumui įvertinti maksimaliai galima buvo surinkti iki 72 balų, kai tyrimo dalyvių maksimalus surinktų balų skaičius buvo 65, vertinimo vidurkis – 27,3. Ideoprotiškai vertinti daugiausia buvo galima surinkti iki 12 balų, Lietuvos balų maksimumas – 12, vidurkis – 5,8 balo. Taigi remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad Lietuvos vidutinio dydžio įmonėms vadojauja ir labai aukštą, ir labai žemą dvasingumo lygmens įvertį turintys vadovai. Aukštas dvasingumo lygmens įvertis rodo, kad atlikdami lyderio vaidmenį vadovai gali perkelti savo dvasingumą, dvasinės lyderystės pagalba. Todėl kitame, į organizacijos kultūrą, kurios požymiai aptariame kitame skyriuje.

3.3. Į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūros požymiai

Išanalizavus tyrimo rezultatus ir mokslinę literatūrą, į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymiai interpretuojami organizacijos kultūros aspektais: *valdžios, santykių, tiesos, pasitikėjimo, sąžiningumo (garbingumo), bendravimo, lankstumo, įgaliojimų suteikimo* kontekste (žr.20 pav.).



Pav. 20. Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių nagrinėjimo logika

Dvidešimtame paveiksle pateikta tyrimų rezultatų interpretacijos logika, vaizduojama kaip procesas, atskleidžiantis, kad kokybinio tyrimų rezultatų temų nagrinėjimos į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros aspektais.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad lyderio vizijos *įprasminimas* veikloje, *asmenybės integralumas*, *lyderio požiūrio holistiškumas*, *lyderio socialinė atsakomybė*, *lyderio autoritetas*, *altruizmas*, *profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo darna* bei *lyderio objektyvumas* yra svarbūs organizacijos kultūros **valdžios aspekto** požymiai. *Kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas*, *pasitenkinimas*, *prasmingas darbas*, *organizacinio tapatumo potyris*, *lyderio įveiktas bendruomeniškumas*, *bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo* bei *supratimas ir įvertinimas*, *kokybinis darbo laiko matavimas* yra svarbūs **santykių aspekto** požymiai. *Aukšti moralės standartai*, *melo netoleravimas* ir *objektyvumo siekis* pasireiškia **tiesos aspektu** kaip organizacijos kultūros požymiai. *Geras organizacinis klimatas* ir *darbuotojų*

įsitraukimas į sprendimų priėmimą sietinas su **pasitikėjimu**, darbuotojų sąmoningumas, sąžiningas atlygis ir vertės kūrimas – su **sąžiningumu/garbingumu**. Darbuotojų tobulėjimas ir kokybinis darbo laiko matavimas sietinas su **lankstumu**, o darbuotojų profesionalumas ir pareigingumas – su **įgaliojimų suteikimu** (žr. 43 lent.).

Lentelė 43. Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymiai

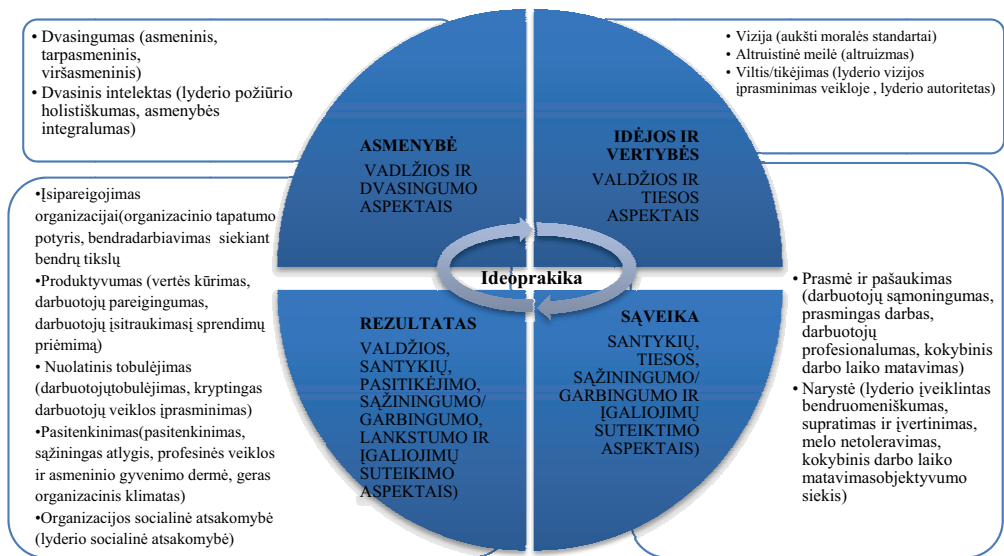
OK aspektai	Į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymiai
VALDŽIOS	Lyderio socialinė atsakomybė
	Lyderio autoritetas
	Altruizmas
	Profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė
	Lyderio vizijos įprasminimas veikloje
	Lyderio požiūrio holistiškumas
	Asmenybės integralumas
SANTYKIŲ	Kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas
	Pasitenkinimas
	Prasmingas darbas
	Organizacinio tapatumo potyris
	Lyderio įveiktas bendruomeniškumas
	Supratimas ir įvertinimas
	Bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų
Kokybinis darbo laiko matavimas	
TIESOS	Aukšti moralės standartai
	Melo netoleravimas
	Objektyvumo siekis
PASITIKĖJIMAS	Geras organizacinis klimatas
	Darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą
SAŽININGUMO/ GARBINGUMO	Darbuotojų sąmoningumas
	Sąžiningas atlygis
	Vertės kūrimas
LANKSTUMO	Darbuotojų tobulėjimas
	Kokybinis darbo laiko matavimas
ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMO	Darbuotojų profesionalumas
	Darbuotojo pareigingumas

Lyginant gautus į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymius su mokslinėje literatūroje rastaisiais, pastebimi kai kurie panašumai bei skirtumai (žr.16 lent). Visų pirma atsisakyta “BENRAVIMO” aspekto, kadangi jis neatsiejamas nuo “SANTYKIŲ” aspekto ir yra santykių dalis. Taip pat pastebėtas skirtingas kategorijų abstrakcijos lygis. Pavyzdžiui, kai kurie teoriniai požymiai yra tyrimo temų potėmės, taigi yra integruoti į platesnes apibūdinančias temas, pvz., „vilties ir tikėjimo skatinimas“ yra „lyderio vizijos įprasminimas veikloje“, „savęs pažinimas“ yra „asmenybės integralumas“ . Tad tokie skirtumai laikomi nereikšmingais ir yra tapatinami su tyrime nustatytais požymiais.

Kategorijų palyginimas leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos vidutinio dydžio organizacijų, kurioms vadovauja dvasingi lyderiai, kultūros požymiai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamiesiems. Tačiau yra ir keletas skirtumų, kurie pateikiami dvasinės lyderystės struktūros aprašyme.

3.4. Į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros požymiai dvasinės lyderystės simbiotiniame modelyje

Kadangi šio darbo tikslas – ištirti (identifikuoti ir apibūdinti) dvasinės lyderystės raišką vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje, žemiau pateiktas dvasinės lyderystės simbiotinis modelis leidžia struktūriškiau pateikti tyrimo rezultatus bei aprašyti dvasinės lyderystės elementų raišką. (žr. 23 pav.).



Pav. 21. Dvasinės lyderystės raiškos struktūra Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje

Dvasinė lyderystė verslo organizacijų kultūroje pasireiškia per lyderio asmenybės, idėjų ir vertybių, lyderio ir sekėjų sąveiką bei rezultatus. Šią raišką atspindi organizacijos kultūros požymiai, kurie susiformuoja organizacijose esant dvasingam lyderiui. Minėti dvasinės lyderystės elementai pasireiškia per skirtingus organizacijos kultūros aspektus (žr. 44 lent.)

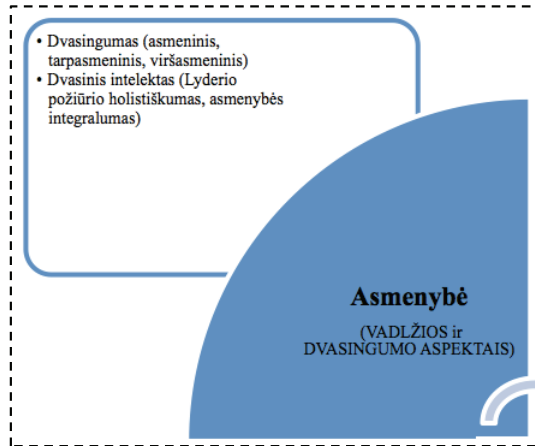
Lentelė 44. Į dvasingumą orientuotos OK požymiai DL elementų kontekste

DL elementai OK aspektai	Lyderio asmenybė	Lyderio idėjos ir vertybės	Lyderio ir sekėjų sąveika	Rezultatas
VALDŽIOS	<ul style="list-style-type: none"> •Lyderio požiūrio holistiškumas •Asmenybės integralumas 	<ul style="list-style-type: none"> •Lyderio autoritetas •Altruizmas •Lyderio vizijos įprasminimas veikloje 		<ul style="list-style-type: none"> •Profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė • Lyderio socialinė atsakomybė
SANTYKIŲ			<ul style="list-style-type: none"> •Prasmingas darbas •Lyderio įveiklintas bendruomeniškumas •Supratimas ir įvertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> •Pasitenkinimas •Organizacinio tapatumo potyris •Bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų •Kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas
TIESOS		<ul style="list-style-type: none"> •Aukšti moralės standartai 	<ul style="list-style-type: none"> •Melo netoleravimas •Objektyvumo siekis 	
PASITIKĖJIMO				<ul style="list-style-type: none"> •Geras organizacinis klimatas •Darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą
SĄŽININGUMO/ GARBINGUMO			<ul style="list-style-type: none"> •Darbuotojų sąmoningumas 	<ul style="list-style-type: none"> •Sąžiningas atlygis •Vertės kūrimas
ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMO			<ul style="list-style-type: none"> •Darbuotojų profesionalumas 	<ul style="list-style-type: none"> •Darbuotojo pareiškumas
LANKSTUMO				<ul style="list-style-type: none"> •Darbuotojų tobulėjimas

Tačiau organizacijos kultūros aspektai, kuriais nagrinėjama dvasinės lyderystės raiška organizacijų kultūroje neapima lyderio dvasingumo lygmens raiškos įvertinimo. Todėl simbiotinio dvasinės lyderystės modelio “asmenybės” elementui apibūdinti pasitelkiami vadovų dvasingumo lygmens tyrimo rezultatai, kurių interpretacija pateikiama kitame skyriuje. Darbe pasirinktas “papildomumo” principas mišraus tyrimo dizaino metode leidžia išplėtoti, sustiprinti, iliustruoti bei paaikškinti vieno metodo rezultatus kito metodo rezultatais.

3.4.1. Lyderio asmenybės atributai į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje

Pasak dvasinės lyderystės teorijų, lyderio asmenybę atspindi *vidinis gyvenimas* – t. y. jo dvasingumas. Taip pat, kaip jau buvo minėta, asmenybę apibūdina dvasinio intelekto įgūdžiai (žr.pav. 21).



Pav. 22. Lyderio asmenybės raiška į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

Taigi lyderių dvasinis intelektas, t.y. lyderio įgūdžiai atsiskleidė per kokybinio tyrimo rezultatų analizę ir nagrinėjami organizacijos kultūros VALDŽIOS aspektu (žr. 44 lentelė). Tačiau kokybinio tyrimo rezultatai nepilnai atskleidžia lyderio asmenybės dvasingumo. Todėl bendram dvasingo vadovo lyderio asmenybės poveiklui sudaryti pasitelkti *lyderio dvasingumo tyrimo* rezultatai, įvertinantys vadovo asmenybės dvasingumo aspektus, kurie yra labai svarbūs lyderystės modelyje. Pasak G. W. Fairholm (1998), vadovas viziją kuria vadovaudamasis savo asmeniniu dvasingumu. Todėl vadovo dvasingumas yra neatsiejamas dvasinės lyderystės elementas.

Nepriklausomos dvasingumo skalės autorius R. Rojas (2005) neišskiria konkrečių skaitinių parametrų, kada asmenį galime laikyti dvasingu, kada – nedvasingu. Tačiau atlikto tyrimo duomenys palyginti su pateiktais duomenimis validuojant skalę. Kaip jau buvo minėta anksčiau - rezultatų aptarimo dalyje, bendro dvasingumo įvertinimas svyruoja nuo 0 iki 240 balų, o Lietuvos vidutinio dydžio įmonių vadovų dvasingumo vertinimas svyruoja nuo 53 iki 194 balų. Palyginimui paimti *kokybiniame tyrime dalyvavusių vadovų* bendri dvasingumo skalės įverčiai pagal tam tikrus statistinius parametrus (žr. 45 lentelę).

Asmeninio dvasingumo aspektui maksimaliai buvo galima surinkti iki 90 balų. Tyrimo duomenimis, interviu metu kalbintų Lietuvos vidutinio dydžio įmonių vadovų maksimalus surinktų balų skaičius buvo 81, vidurkis – 71 balas. Tai yra pakankamai aukštas įvertis, kad būtų galima teigti, jog minėti vadovai realizuoja save, sąmoningai naudodami savo gebėjimus bei talentus. Šie vadovai yra individualybės, patenkintos savo asmenybės raida. Šie lyderiai yra gebantys apsispręsti vadovai. Jie turi stiprius moralinius įsitikinimus, kurie neatskiriami nuo jų elgsenos. Šios asmenybės gyvenime yra valingos ir siekiančios tikslo. Minėtų vadovų gebėjimą veikti jiems nepalankiomis sąlygomis paantrina ir kokybinio tyrimo rezultatai, kurie rodo, jog vadovai yra lengvai prisitaikantys net sunkių laikmečių atvejais.

Lentelė 45. Kokybiniame tyrime dalyvavusių vadovų dvasingumo skalės įverčių palyginimas

Statistiniai rodikliai	<i>Bendras dvasingumas</i>	<i>Asmeninis dvasingumas</i>	<i>Viršasmeninis dvasingumas</i>	<i>Tarpasmeninis dvasingumas</i>
Minimumas	172	63	40	33
Maksimumas	194	81	54	65
Vidurkis	184	71	47	49
Galimas didžiausias	240	90	54	72

Savęs pažinimo aspektu, lyderiai bando pažinti save reflektuodami bei naudodami „kaučingo techniką“ (žr. kokybinio tyrimo rezultatus). Jie stengiasi gyventi pagal savo pašaukimą, tai susiedami su prasminga ir mėgiama veikla. Tačiau nustatyti, kiek „savęs pažinimo“ veikla yra prioritetinga minėtiems lyderiams, nepavyko. Remiantis dvasingumo lygmens įvertinimo tyrimo aukšto balo kriterijumi, galima daryti prielaidą, jog tai vadovams yra svarbu. Kokybiniame tyrime buvo minimas tam tikros specializuotos saviugdų literatūros skaitymas, savirefleksija bei jau minėtas „koučingas“.

Savęs praturtinimo aspektas taip pat nėra labai išreikštas kokybiniame tyrime. T. y. kaip lyderiai vertina savo pastangas užsiimti veikla, orientuota į saviugdą, siekiant meistriškumo (mokymąsi, savęs tobulinimą, apmąstymus). Galima tik daryti prielaidas, jog vadovų planuojamos ir vykdomos veiklos yra nukreiptos į asmenybės formavimąsi ir „mokymasis“ yra viena iš prioritetingų veiklų.

Tarpasmeniniam dvasingumui įvertinti maksimaliai buvo galima surinkti iki 72 balų, kai tyrimo dalyvių maksimalus surinktų balų skaičius buvo 65, vertinimo vidurkis – 49. Tai nėra toks aukštas įvertis kaip asmeninio dvasingumo, tačiau leidžia teigti, jog tyrime dalyvavusių vadovų asmenybę praturtina santykiai su partneriais, organizacijos ar bendruomenės nariais. Partnerystės prasme kokybinis tyrimas atskleidė kai kurių vadovų pagarbų požiūrį į autoritetingus verslo partnerius, kurių išmintis buvo naudota plėtojant verslą. Tačiau dvasinių

mokytojų ar kitų dvasingumą skatinančių asmenų pokalbiuose nebuvo paminėta. Tad galima teigti, kad partnerystė, susijusi su dvasingumo ugdymu, nėra labai išreikšta.

Nagrinėjant *grupinį dvasingumo aspektą*, galima pastebėti labai daug sąsajų su kokybinio tyrimo rezultatais: narystės jausmas ir teigiamos emocijos rodo, kad įmonėse jaučiamas tikras bendrumo jausmas, kai rūpinamasi visais žmogaus gyvenimo aspektais. Organizacijos veiklos principai skatina elgtis pagal krikščioniškas arba bent etiškas normas, tai skatina lyderio dvasingumą. Sunku iš tyrimo pasakyti, ar organizacijos misija darbe puikiai atitinka lyderio dvasinius tikslus, tačiau vizija sutampa su lyderio gyvenimo vizija. Tyrimo rezultatai taip pat neatskleidė bendruomeninių judėjimų ar organizacijų, kurios darytų įtaką lyderio asmenybei, jo dvasingumui. Tyrimo rezultatai epizodiškai atskleidžia tik Katalikų Bažnyčios įtaką, miesto bendruomenės reikšmę, tačiau priklausymas įvairiems klubams ar kitoms organizacijoms nėra ypatingai vertinamas. Galima daryti prielaidą, kad lyderių asmeninio gyvenimo idealai remiasi vienu ar daugiau socialiniu, politiniu ar religiniu judėjimais, tačiau nėra tiesiogiai darantys įtaką jų ideologijai. Vadovai tiesiog stengiasi keisti neteisingus dalykus, kurie yra įmonėje ar išorinėje aplinkoje, remdamiesi savo vertybėmis. Tyrimo rezultatai atskleidžia socialiai atsakingo lyderio paveikslą, priimančių etiškus ir draugiškus aplinkai sprendimus.

Viršasmeniniam dvasingumo aspektui įvertinti maksimaliai buvo galima surinkti iki 54 balų. Tyrimo dalyvių viršasmeninio dvasingumo aspekto maksimali surinktų balų suma buvo 54, vidutinis vertinimas (vidurkis) – 47 balai. Tai aukščiausias iš dvasingumo aspektų įvertis, kuris parodo, kad lyderio dvasinis gyvenimas priklauso nuo jų įsitikinimų. Šie vadovai nepasiduoda spaudimui, kai reikia ginti moralinius sprendimus, ir visada yra ištikimi tam, kuo tiki. Taigi šių vadovų dvasingumas priklauso nuo jų tikėjimo ar moralinių įsitikinimų, kurie tik stiprėja laikui bėgant. Tai rodo ir kokybinio tyrimo rezultatai. Šie vadovai yra brandžios asmenybės, asmeniniame gyvenime yra tokie patys kaip ir viešajame gyvenime. Jie toleruoja aplinką, kurioje yra daugybė doktrinų ir tikėjimų, net jeigu daugelis iš jų prieštarauja jų doktrinoms ir tikėjimams. Tik vienas iš vadovų paminėjo, kad jam nepriimtina orientacija į rytų religijas. Tačiau dauguma jų kalbėjo apie tolerancijos būtinybę bei ugdymą bei krikščioniškųjų vertybių puoselėjimą organizacijose. Tai paantrina ir kokybinio tyrimo rezultatai (žr. 41 lent.)

Pasak G. W. Fairholm (1998), dvasingiems lyderiams įdomus visas žmogus, ne tik konkretūs jo įgūdžiai, naudingi atliekamam darbui. Todėl santykiuose su sekėjais yra atsizvelgiama į tai, ką žmogus gali padaryti, ką jis nori daryti ir kaip jis geba pasiruošti ištraukti į darbą. Tyrimo rezultatai patvirtina, jog lyderis mato darbuotojūje visapusišką asmenybę. Tyrime dalyvavę lyderiai išskiria žmogaus dvasinę ir fizinę prigimtį. Taip pat neatmeta ir intucijos, kuri drauge su protu gali kompleksiskai padėti spręsti įvairius klausimus. Tai matyti

kokybinio tyrimo rezultatuose išskiriant integralios asmenybės požymį. O „dvasingumas yra *asmenybės integralumo* pamatas ir atsiskleidžia per žmogaus patirtį kuriant bei įprasminant individualų pasaulį, kuris yra asmenybės brandos empirinė išraiška, o jo kūrimas yra asmenybės tapimo būdas“ (Kievišas, Kondratienė, 2009). Taigi apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos vidutinio dydžio į dvasingumą orientuotų verslo organizacijų vadovų dvasingumas pasireiškia tiek asmeniniu, tiek tarpasmeniniu, tiek viršasmeniniu aspektu. Minėti vadovai turi savo pasaulėžiūrą bei žino tikslus. Jų vertybės turi aiškią hierarchiją, jie reflektuojantys ir analizuojantys save lyderiai.

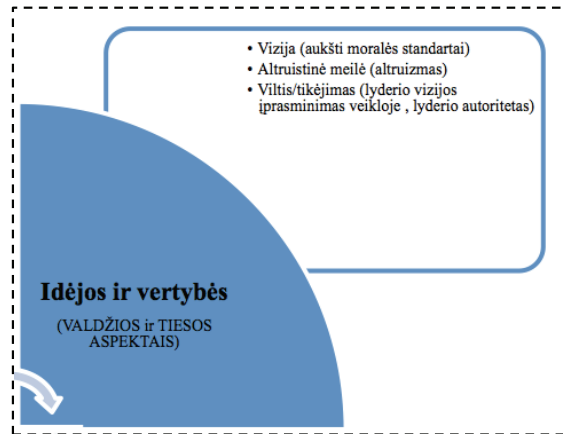
Aprašant lyderio amenybę, reiktų atkreipti dėmesį į nagrinėtų lyderių dvasinio intelekto įgūdžius, kurie atsiskleidė atliktų tyrimų rezultatuose. Nors atskirai lyderių dvasinis intelektas nebuvo tyrinėjamas, tačiau kokybinio tyrimo rezultatuose identifikuotas lyderių *požiūrio holistiškumas*. Tyrimas rodo, kad lyderiai holistiškai suvokia aplinką bei sistemiskai mąsto, gyvendami emocinėje, dvasinėje ir profesinėje darnoje. Todėl galima teigti, kad vadovai turi savimonės ir būties suvokimo įgūdžius, tačiau nesiekia aukštesnio tiek savojo „aš“, tiek socialinio meistriškumo. Tyrimas pilnai neatskleidžia, kad šie vadovai atsiduoda dvasiniam augimui, ieško palaikymo ir patarimų iš aukštesniojo „aš“. Jie nors ir tvirtai laikosi savo tikslo ir vertybių, nors ir tikėjimas juos palaiko, kaip jau buvo minėta anksčiau, buvimas išmintingu ir efektyviu dvasinių principų mokytoju/mentorium bei guodžiančiu bei raminančiu vadovu nėra pastebėtas. Todėl galimas apibendrinimas, kad šie vadovai dar turi ugdyti dvasinės išminties įgūdžius, jei nori siekti meistriškumo, kuris motyvuotų tarnauti aukštesniems tikslams. Galima teigti jos šiuos vadovus, motyvuoja meistriškai ir tobulai atliekamas darbas. Pasak D. Zohar, I. Marshall (2005), verslo pasaulyje tokių vadovų aptinkama tarp tikrai puikių generalinių direktorių. Tačiau, siekiant tarnauti aukštesniems tikslams, reikia, kad minėti vadovai ugdytų savo dvasinės išminties įgūdžius, atliktų daugiau dvasinių praktikų, taip didindami bendrą savo dvasingumą, kuris tiesiogiai susijęs su ideopraktika, per kurią vadovas praktiškai integruoja savo dvasingumą į organizacijos kultūrą ir kaupia dvasinį kapitalą įmonėje.

3.4.2. Lyderio idėjos ir vertybės į dvasingumą orientuotos organizacijų kultūroje

Pasak G. W. Fairholm (1997, 1998, 2001), dvasingi vadovai privalo sukurti įkvepiančią viziją bei misiją, kurios skatintų vystyti bendradarbiavimą, pasitikėjimą, abipusį rūpinimąsi bei atsidavimą komandiniam ir organizaciniam efektyvumui. Fry (2003) teigia, kad dvasinė lyderystė sukuria viziją, kurioje organizacijos nariai jaučia pašaukimą ten, kur jų gyvenimas įgyja prasmę ir jie jaučiasi reikalingi. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderio idėjos ir vertybės

šiam darbe pasireiškia TIESOS IR VALDŽIOS organizacijos kultūros aspektais(žr.45 lent.) ir sutampa su dvasinės lyderystės teorijose pateikiamais požymiais (žr. 16 lent.).

Dvasinės lyderystės paradigmoje itin svarbu, kaip sekėjas interpretuoja lyderio elgesį, bruožus ir rezultatus. Kai sekėjai mato lyderio vertybių, tikslo siekimo metodų ir veiksmų suderinamumą, jie labiau siekia „pamėgdžioti“ lyderį. Todėl nenuostabu, kad vizijos įprasminimas susijęs su VALDŽIOS ir TIESOS aspektais, kuris pasireiškia per tokius dvasinės lyderystės raiškos elementus kaip: *vizija, altruistinė meilė bei viltis ir tikėjimas*.



Pav. 23. Lyderio idėjų ir vertybių raiška į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

Lyderio vizijos įprasminimas veikloje ir lyderio autoritetas susiję su **vilties ir tikėjimo** atributais: laukiamų dalykų užtikrinimu, įsitikinimu, kad organizacijos vizija, tikslas ir misija bus išpildyti, maksimaliom komandos pastangom pasitikinti bei tikinti misijos reikšmingumu. G. W. Fairholm (1998) dvasinės lyderystės modelis pripažįsta, kad žmonės į darbą ateina su savo žmogiškosiomis savybėmis, ne tik su įgūdžiais, žiniomis ir gebėjimais, kurių tuo metu reikia imonei. „Žmonės šiais laikais – o gal ir visada – ateina į darbą apsiginklavę ir pasirošę panaudoti visas savo gyvenimo patirtis. Jie atsineša ir siekia panaudoti visus savo įgūdžius“ (McGregor, 1960). Taigi autoritetingas lyderis savo kompetencija, pasitikėjimu ir materialine gerove motyvuoja darbuotojus veikti savo pavyzdžiu ir skatina juos įtraukti į profesines veiklas savo turimas kompetencijas. Pasak G. W. Fairholm (1998), lyderio kompetencija atlikti užduotis – tai gebėjimas mokyti, pasitikėti, įkvėpti ir įgauti žinių apie realiai atliekamą grupių darbą, užduotis, kurios yra būtinos vadovaujant. Šių gebėjimų vystymas ir naudojimas yra kritiškai svarbūs dvasinėje lyderystėje. Savimi pasitikintys ir savo moraliniu teisingumu įsitikinę vadovai perduoda šias savybes sekėjams (Burns, 1978; Maccoby, 1976; Fairholm, 1991, 1994). Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad Lietuvoje vidutinio dydžio organizacijoje lyderis

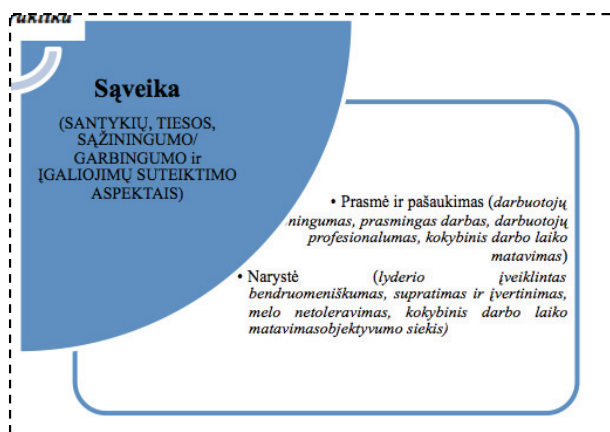
sekėjus įkvepia sugretindamas vadovavimą ir lyderystę. Darbuotojai pasitiki vadovu ir seka juo kaip lyderiu. Tai leidžia lyderiui būti autoritetu ir vesti sekėjus numatyta kryptimi. Tačiau Lietuvos vidutinio dydžio organizacijos dvasingas vadovas nėra kompetentingas mokytojas. Sekėjai labiau pasitiki jo profesine kompetencija bei gebėjimu įkvėpti rodomais pavyzdžiais ir iniciatyvomis nei ugdytu. Todėl galima daryti prielaidą, kad autoritetas yra dar labai svarbus vadovavimo atributas, atsineštas iš buvimo valdžioje praktikos. O vadovai, be to, kad paskirstytų pareigas, turėtų ugdyti sekėjus, suteikti jiems žinių apie tai, kaip jų darbas yra susijęs su organizacijos veikla ir vizija/misija. Nes būtent šis sąryšis sujungia komandos bei asmeninius darbus su organizacijos vizija/tikslu/misija ir tokiu būdu nurodo sekėjams, kuria kryptimi eiti. Tiesioginės autonomijos, kompetencijos bei sąryšio suteikimas taip pat yra vidinės motyvacijos ir savarankiškumo pagrindas bei esmė (Deci, Ryan, 2000; Ford, Fottler, 1995). Todėl apibendrinant galima teigti, kad vilties ir tikėjimo skatinimas nėra labai stipriai išreikštas į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūrose.

Dvasinės lyderystės teorijoje *altruistinė meilė* yra apibūdinama kaip pilnavertiškumo, harmonijos ir gerovės jausmas, pasiekiamas rūpinimusi, rūpesčiu ir kitų bei savęs vertinimu. Esminės šio apibūdinimo yra vertybės: kantrybė, švelnumas, pavydo nebuvimas, atlaidumas, kuklumas, nesavanaudiškumas, savikontrolė, pasitikėjimas, ištikimybė ir teisingumas (Fry, 2003). Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad altruistinė meilė pasireiškia per tarnystę, kuri patiriama kaip lyderio noras padėti savo žiniomis, patirtimi darbuotojams gyventi ir dirbti dorai. Taip pat altruizmas suprantamas kaip lyderio intencija daryti gerus darbus darbuotojams, padėti jiems. Tarnystė laikoma vertybe, pasireiškiančia bendradarbiaujant ir tai paantrina G.W. Fairholm (1998) išskirtas vertybes. Pasak G. W. Fairholm (1998), lyderiai vadovauja dėl to, jog pasirenka tarnauti kitiems. Tarnaudami jie suteikia sekėjams informaciją, laiką, dėmesį, medžiagą ir kitus išteklius bei aukštesnius įmonės tikslus, kurie suteikia darbui prasmę. Vadovavimas tarnaujant reiškia, jog vadovai turi sukurti ir skatinti savarankiškumo kultūrą. Iš dalies tai atsispindi tyrimo rezultatuose. Tačiau taip pat dar išlieka darbo veiklos kontrolės pavyzdžiai, kurie leidžia daryti prielaidą, kad lyderiai dar nuosekliai atlieka ir vadovavimo funkcijas. Tai pat tyrimo rezultatai tik iš dalies atskleidė švelnumo, kuklumo, paprastumo ir nuolankumo, kaip altruistinės meilės vertybių, raiškos organizacijos kultūroje. Todėl lieka neaišku, ar vadovai su sekėjais skatina vadovautis šiomis vertybėmis organizacijose. Nors ir ne visos altruistinės meilės vertybės atsispindėjo tyrimo rezultatuose, visgi remiantis jais, galima daryti prielaidą, jog jos pasireiškia į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūrose ir daro įtaką vizijos formavimui, kuri pasireiškia *aukštais moralės standartais ir kryptingu darbuotojų veiklos įprasminimu*.

Pasak G. W. Fairholm (1998), dvasingi lyderiai nustato grupės moralinį „toną“, nuo kurio priklauso įmonės darbuotojų nuotaika. Iš etikos ir vertybių perspektyvos vadovai daro įtaką asmeninių, komandinių ir organizacinių vertybių nustatymui ir įtvirtinimui (Northouse, 2001). Etika yra svarbiausia lyderystės sritis dėl lyderystės proceso pobūdžio ir poreikio įtraukti sekėjus bendriems tikslams pasiekti (Fry, 2003). L.W. Fry (2003) *aukštus moralės standartus* sieja su kokybės standartų įdiegimu. Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatai tai patvirtina, paantrindami, kad lyderis skatina moralų verslą, priiminėdamas etiškus sprendimus bei ignoruodamas darbuotojų statuso prioritetizavimą. Aukšti moralės standartai pasireiškia per gebėjimą pripažinti ir atsakyti už savo klaidas. Įmonėje neslepiamos nemalonus žinios, o atvirkščiai: skatinamos būti atskleidžiamos bei ieškomi problemų sprendimo būdai. Todėl galima teigti, kad dvasinės lyderystės vizijoje pasireiškia aukšti moralės ir etikos standartai, kurie, pasak L. W. (Fry, 2003), susiję entuziazmu, prasme dirbti ir darbuotojų atsidavimu. Todėl toliau pateikiama lyderio ir sekėjo sąveikos raiškos organizacijos kultūroje interpretacija.

3.4.3. Lyderio ir sekėjų sąveikos atributai į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūroje

Pasak G. W. Fairholm (1998), dvasiniai lyderiai sukuria vizijas, kurios skatina vystyti bendradarbiavimą, abipusį rūpinimąsi ir atsidavimą darbui. Sekėjų ir lyderio sąveika dvasinėje lyderystėje atspindi *prasmės ir pašaukimo bei narystės jausmo atskleidimą*.



Pav. 24. Lyderio ir sekėjų sąveikos raiška į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad sąveika šiame darbe pasireiškia SANTYKIŲ, TIESOS, SAŽININGUMO/GARBINGUMO IR ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMO organizacijos kultūros

aspektais ir atsispindi *prasmės ir pašaukimo* bei *narystės* dvasinės lyderystės atributuose (žr. 44 lent.).

Prasmė ir pašaukimas organizacijos kultūros kontekste atsiskleidžia per *darbuotojų sąmoningumą, prasmingą darbą, darbuotojų profesionalumą, kokybinį darbo laiko matavimą*. Šie požymiai nagrinėjami ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMO, LANKSTUMO, SAŽININGUMO, GARBINGUMO IR SANTYKIŲ aspektu.

G. W. Fairholm (1997) teigia, kad „atėjo laikas naujoms organizacinėms struktūroms. Turime skirti daugiau dėmesio interaktyvioms bendruomenėms, sudarytomis iš įgalintų, moralių vadovų ir sekėjų. Turime šias bendruomenes sudarančius žmones įtraukti į prasmingą darbą, kuris leistų įgalinti juos pačius ir jų kolegas bei klientus. Mūsų darbovietės yra bendruomenės, kuriose daugelis mūsų praleidžiame didžiąją dalį mūsų produktyvaus gyvenimo. Todėl turime išsiaiškinti kaip įmanoma daugiau apie tai, kaip padaryti darbo bendruomenes ne tik produktyvias, tačiau ir asmeniškai įkvepiančias“. Remiantis tyrimo rezultatais, *darbuotojų sąmoningumas* parodo, kad organizacijose dirba sąžiningi darbuotojai, kurie laikosi įsipareigojimų (net žodinių), atsakingai planuoja darbo laiką prioritetine seka, sąmoningai siekia įmonės tikslų. *Laikas matuojamas kokybiškai*, t. y. ne kiek laiko būta darbe, o kas nuveikta. Darbuotojai vertina ir naudoja darbo laiką atsakingai. Erdvė darbuotojams paskirstyta taip, kad juos skatintų dirbti bendradarbiaujant, o esant poreikiui, būtų galimybė suteikti darbo vietą pagal specifškumą. Kadangi įmonėje atliekamo darbo *prasmių* suvokimai yra bendri tiek vadovui, tiek darbuotojui, tai siekti įmonės tikslų yra prasminga. Tai taip pat susiję su *darbuotojų profesionalumu*. Galimybė atskleisti savo kompetencijas yra taip pat susijusi su prasmingu darbu. Šio diserstacinio darbo kontekste „profesija“ yra ne tik darbas, už kurį gaunamas atlyginimas. Pasak R. Rojas (2005), ši interpretacija sutampa su A. Bogart (1994), kuri „profesija“ vadina žmogaus naratyvo, kurį jis konstruoja savo asmeninei istorijai įprasminti, pagrindiniu aspektu ir I. Progoff (1986), kuri ją vadina vieninteliu principu, kuris apjungia ir nukreipia žmogaus vidinį bei išorinį gyvenimą. Žiūrint iš teologinės pusės, profesijos sąvoką palaiko 139 Psalmė (Krikščionių doktrinos brolija, 1970), o iš ontologinės pusės, – ji įgauna vardo prasmę (Kentenich, 1991; Rojas, 1989). Taigi galima būtų teigti, kad profesija yra tarsi darbuotojo veiklos įgalinimas, kuris psichologijos moksle suprantamas kaip darbuotojų psichologinis įgalinimas, t.y. būseną, apimanti meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą (Tvarijonavičius, 2013) . Disertacinio darbo tyrime dvasingų lyderių patyrimas atskleidė darbuotojų profesionalumą kaip jų aukštą profesinę kompetenciją, papildytą įgimtomis savybėmis, kūrybiškumu ir erudicija.

Narystė organizacijos kultūros kontekste atsiskleidžia per *lyderio įveiklintą bendruomeniškumą, supratimą ir įvertinimą, melo netorelavimą, objektyvumo siekį*.

Lyderio įveiklintas bendruomeniškumas pasireiškia keletu į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymiais. Lyderiai šiose organizacijose visų pirma yra bendradarbiaujantys vadovai. Etiško bendradarbiavimo galimybės yra sudarytos organizacijos bendrose darbo erdvėse. Darbuotojai turi galimybę patenkinti bendravimo socialinius poreikius per bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Bendruomenė reiškia, jog jos nariams rūpi kitų narių gyvenimai, augimas, kompetencijos ir laimė – ne tik kaip būdas padidinti motyvaciją ar pelną, tačiau kaip neatskiriamos vertybės (Fairholm, 1997). Būtent organizaciniame kontekste grupės nariai gali realizuoti savo įsitikinimus išitraukdami ir dalyvaudami organizacijos veikloje. Todėl nereikėtų stebėtis, jei darniose darbo grupėse dėl įsitikinimų realizavimo kylančios teigiamos narių emocijos persiduoda ir organizacijai (Rojas, 2005). Dvasinė lyderystė, pasak G. W. Fairholm (1998), reiškia harmonijos kūrimą tarp dažnai skirtingų, kartais prieštaringų organizacinių, žmogiškųjų, sistemos ir programos grupių. Tai bandymas sukurti bendruomenę, suvienyti. Tai užduotis padaryti bendromis giliai išsisknijusias vertybes, įsitikinimus ir veiksmų principus, kad jie būtų priimtini suinteresuotiems asmenims ir juos tai skatintų. Dvasinė lyderystė pripažįsta, jog visi žmonės siekia nevaržomai elgtis pagal savo pačių realybę ir tuo pat metu dalyvauti panašiai maistančių žmonių grupėse. Atliktas tyrimas neprieštarauja šiems samprotavimams. Žmogus turi gyventi sociume, kad galėtų bendrauti su kitais bei realizuoti save, vadovaudamasis vertybėmis.

Principai bei praktikos, palaikančios pagrindinį žmogaus poreikį priklausyti – *būti suprantam ir įvertintam* – yra skirtos skatinti žmones vadovautis širdimi. „Skatinimas vadovautis širdimi nėra paprasčiausias rankos paspaudimas, patapšnojimas per petį, žvaigždučių įteikimas ar atlyginimo išmokėjimas“ (Fry, 2003). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai jaučiasi supracuoti ir įvertinti tuomet, kai jų atsineštos į organizaciją vertybės nėra slepiamos, bet priimamos ir taikomos organizacijoje (p.s. jei neprieštarauja organizacijos vertybėms). Taip pat darbuotojai šiose organizacijose jaučia patys savo vertę bei jaučiasi įvertinti tiek vadovo, tiek kolegų. Tai išreiškta tiek per profesinį autoritetą, tiek per nuoširdaus bendravimo su kolegomis autoritetą.

Melo netoleravimas organizacijos kultūroje susijęs tiesos suvokimu. „Tiesos bazinėmis vertybėmis laikytina išmintingumas ir tikėjimas. Abi šios vertybės nukreiptos į tikrovės pažinimą“ (Aramavičiūtė, Martišauskienė, 2009). Disertacijos tyrimas atskleidė, kad organizacijose tiesos sakymas laikomas vertybe. Tačiau pačios tiesos samprata nagrinėtos organizacijose yra ypatinga ir skiriasi nuo dvasinės lyderystės teorijose pateiktos sampratos. Tyrimo duomenų analizė leido išskirti lyderių *objektyvumo siekį*, nustatant, kas yra teisinga ir kas ne. Šiuo atveju lyderiams nepakanka vadovautis vizija ir vertybėmis. Vadovai į pagalbą pasitelkia teisinius reglamentus, faktus, išorinius ekspertus. Ir nors pripažįsta, jog organizacijoje

yra daug subjektyvumo (nuomonių, sprendimų ir pan.), tačiau siekis būti objektyviam yra labai svarbus. Tai tapatinama su tiesa, kuri turi būti visiems vienodai suvokiama organizacijoje. Taigi tikrovės pažinimas grindžiamas logika ir faktais, o ne pasikliaujama tikėjimu ar išmintimi.

3.4.4. Rezultato atributai į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

Dvasinės lyderystės rezultatas suprantamas kaip *įsipareigojimas organizacijai, produktyvumas, pasitenkinimas, organizacijos socialinė atsakomybė ir nuolatinis tobulėjimas*. Organizacijos kultūroje jis nagrinėjamas SANTYKIŲ, PASITIKĖJIMO, ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMO, LANKSTUMO, SAŽINGUMO, GARBINGUMO, VALDŽIOS aspektais ir pasireiškia per *organizacinio tapatumo potyrį, atsakomybę siekiant bendrų tikslų, darbuotojų ištraukimą į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimą siekiant bendro tikslo, darbuotojų pareigingumą, sąžiningą atlygį, profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermę, pasitenkinimą, gerą organizacinį klimatą bei darbuotojų tobulėjimą* (žr.44 lent.).



Pav. 25. Įmonės rezultatų raiška į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūroje

Įsipareigojimas įmonei organizacijos kultūros kontekste pasireiškia kaip *organizacinio tapatumo potyris* bei *bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų*. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad įmonėse vyrauja darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos ir darbuotojai tapatinasi su įmonės tikslais ir kultūra. Tam didelę įtaką daro lyderio ir sekėjų vertybinės orientacijos panašumas bei pritarimas įmonės vizijai, tikslams. Tuomet atsiranda noras bendradarbiauti ir siekti bendrų tikslų. Tyrimas atskleidė, kad šis bendradarbiavimas yra

abipusiškai naudingas. Taip pat darbuotojai turi sudarytas puikias sąlygas, skatinančias bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą.

Produktyvumas dažniausiai suprantamas kaip rezultatų, naudos ar pelno rodiklis. Tačiau ekonominiai įmonių rodikliai šiame darbe nenagrinėjami. Į įmonių produktyvumą ir rezultatus žiūrima tik dvasinės lyderystės aspektu organizacijos kultūros kontekste. Jis atsispindi *vertės kūrime, darbuotojų pareigingume, darbuotojų išitraukime į sprendimų priėmimą*. Vertės kūrimas kuria tiek vidinius, tiek išorinius ilgalaikius santykius, kurie pagrįsti produktyviu bendradarbiavimu per pasitikėjimą. Darbuotojai, turėdami galimybę ištraukti į sprendimų priėmimus, jaučia didesnę atsakomybę siekiant įmonės tikslo. O tikslui pasiekti reikalingi kompetentingi ir pareigingi darbuotojai, kurie, atlikto tyrimo duomenimis, dirba nagrinėtose įmonėse ir yra vienas iš įmonių sėkmės elementų. Tai skatina **pasitenkinimą** – žmogaus subjektyvios gerovės jausmą arba pasitenkinimą gyvenimu, kaip visuma. Pasak atlikto tyrimo, lyderiai yra patenkinti savo gyvenimo sąlygomis ir asmeniniu gyvenimu. Daugeliu atveju jų gyvenimas yra idealus. Jei galėtų pradėti savo gyvenimą iš naujo – beveik nieko nekeistų.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad organizacijos kultūroje pasireiškia *abipusis vadovo ir darbuotojo pasitenkinimas*. Skatinimas laikomas absoliučiai būtinu, norint išlaikyti žmonių atsidavimą organizacijoms ir rezultatams. Tai sunkus darbas, reikalingas norint pasiekti išskirtinių rezultatų, tai savo gebėjimo pripažinti ir džiaugtis kitų pasiekimais stiprinimas (Kouzes, Pozner, 1999). Tyrimas patvirtina, kad darbuotojai nagrinėtose organizacijose, pasak vadovų patyrimo, jaučiasi *sąžiningai įvertinti* tiek per nefinansinį skatinimą, tiek per finansinį atlygį. Lyderiai jaučiasi įvertinti per pripažinimą bei galėdami veikti norima kryptimi ir mėgiamoje srityje. Juos visus jungia bendra vizija ir tikslo siekimas

Profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė dažniausiai nagrinėtoje mokslinėje literatūroje suvokiama kaip harmonija žmogaus gyvenime. Bene daugiausia apie harmoningą asmenybę rašo S. R. Covey (2006). Šio autoriaus septynių įpročių tikslas yra padėti žmogui surasti atsinaujinančią harmoniją (priklausymą) bei balansą gyvenime, nepaisant nuolatinių pokyčių bei išorinio spaudimo. Remiantis septyniais įpročiais, principais besivadovaujantys vadovai nuolatos mokosi, skiria dėmesį tarnavimui, tiki kitais žmonėmis, skleidžia teigiamą energiją, žvelgia į gyvenimą kaip į nuotyki, kuria sinergetinę įtaką, laikosi subalansuoto gyvenimo būdo bei užsiima fizine veikla dvasiškai atsigauti. S. R. Covey (2006) principais besivadovaujantys vadovai, kaip ir Greenleaf „tarnaujantys“ vadovai, noriai siekia gyventi tarnaudami kitiems bei darnoje su gamtos dėsniais bei universaliais principais. Lietuvos vidutinio dydžio įmonių dvasingi vadovai profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermę patiria kaip tam tikrą balansą: tiek laiko įprasminime, tiek ameniniame gyvenime, profesinėje veikloje, tiek lyderio veiklos srityse. Lyderiams taip pat labai svarbus šeimos vertybių santykis

su priimamais verslo sprendimais. Apibendrinant galima teigti, kad minėti lyderiai mato galimybę ir stengiasi gyventi darnoje tiek su vidine, tiek su išorine aplinka.

Organizacijos socialinė atsakomybė atsiskleidžia pirmiausia per lyderio socialinę atsakomybę. Ji pasireiškia per lyderio skatinimą veikti atsakingai. Socialiai atsakingu bendradarbiavimu remiasi nagrinėtų organizacijų reputacija. Organizacijos nariai veikia bendruomenės labui per labdaringas akcijas. Įmonių veikla yra skaidri, o darbuotojai tiki, kad yra svarbūs ir gali tarnauti bendruomenei. Organizacijoje priimami sprendimai yra draugiški aplinkai. Organizacija jaučiasi atsakinga už bendruomenės, kurioje ji veikia, gerinimą. Tačiau savanorystės skatinimo lyderiai neišryškina, todėl daroma prielaida, kad savanorystė nėra ugdoma organizacijose. Tai paliekama darbuotojams patiems spręsti, ar savanoriauti už organizacijos ribų.

Dvasinė lyderystė sudaro sąlygas *geram organizaciniam klimatui* dominuoti nagrinėtose organizacijose. Darbuotojai dirba psichologiškai saugioje aplinkoje ir vertiną bei puoselėja tokią elgseną organizacijose, kuri būtų galimybė reflektuoti bei bendradarbiauti siekiant įmonės tikslų. Lyderiai kartu su sekėjais puoselėja šiuos organizacijos kultūros požymius.

Nagrinėtų įmonių kultūrose išryškėja, kad dvasinė lyderystė skatina **nuolatinį tobulėjimą**. Pasak dvasinės lyderystės teorijos, „vadovai siekia žmonėse atskleisti tai, kas geriausia. Perėjimas prie aukštesnės kokybės visoje korporacijoje yra labiau kultūrinis uždavinys nei technologinis. Tai labiau mokymas vadovautis širdimi nei galvos ar rankų lavinimas. Tai lyderystė, o ne paprasčiausia išteklių vadyba. Tai užduotis pakeisti vertybes. Jis visiems darbuotojams sukuria skirtingus ir nelengvai pasiekiamus lūkesčius“ (Fairholm, 1998). Taigi nuolatinis tobulėjimas yra dvasinės lyderystės raiškos organizacijos kultūroje požymis. Atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad nagrinėtose organizacijų kultūrose jis pasireiškia per *savirealizaciją ir sudarytas tobulėjimo galimybes*. Taip pat lyderis šiose įmonėse *geba kryptingai įprasminti darbuotojų veiklą, išvelgdamas jų stipriąsias puses ir profesinę kompetenciją*.

Tikroji galia – tai asmenybės, vizijos, sąveikos su sekėjais ir rezultato sinergijos galia. Dvasinės lyderystės atveju – tai **dvasingumo ideopraktika**, kuri apibūdina sąmoningą lyderio pastangą susieti lyderio ideologiją ir praktiką arba mokėjimą integruoti dvasinę pasaulėžiūrą į kasdienes veiklas ilgalaikėje perspektyvoje.

Lentelė 46. Į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio įmonių vadovų ideopraktikos aspekto vertinimo rodikliai

Statistiniai rodikliai	Ideopraktika
Minimumas	6
Maksimumas	12
Vidurkis	9

Keturiasdešimt šeštoje lentelėje pateikiami duomenys rodo, kad dvasingumo ideopraktikai vertinti daugiausia buvo galima surinkti 12 balų, interviu metu kalbintų vadovų balų maksimumas – 12, vidurkis – 9 (žr. 48 lent.). Šie balai atspindi aukštą vadovų ideologijos ir praktikos suderinamumą. Tai rodo, kad jiems sekasi derinti savo kasdienę veiklą ir asmeninę gyvenimo filosofiją. Vadovų refleksija sietina su jų nuolatiniu tobulėjimu. Jie gyvena elgsenos ir vertybių darnoje. Tačiau skirtingų balų intervalas pakankamai didelis, kad būtų galima teigti, jog vadovai pilnai integruoja savo dvasinę pasaulėžiūrą į profesinę veiklą. Tai paantrina ir kokybinio tyrimo rezultatai, rodantys daugiau lyderių siekiamybę, nei vykdomoje veikloje vykstančius procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad dvasinės lyderystės galia Lietuvos vidutinio dydžio įmonėse yra lyderio dvasingumo ideopraktika, t. y. lyderio dvasingumo susietumas su prasminga veikla, organizaciniais elgsenos motyvais ir savimi, kurios galia didėja tik ugdant visus dvasingumo lygius. Tik tuomet lyderis gali savo dvasinę pasaulėžiūrą integruoti į organizacijos kultūrą, kuri per darbuotojų motyvus keičia darbuotojų elgseną ir tuomet vyksta norimi kultūriniai pokyčiai. Dvasinės lyderystės sinergija arba galia pasireiškia ideopraktikoje, kuri yra visų keturių dvasinės lyderystės reikškos elementų simbiozė.

IŠVADOS

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas atskleidė, kad:

- dvasinės lyderystės raiškos prielaidos verslo organizacijose sudaro galimybę judėti įmonėms nauja kryptimi, sutelkiant dėmesį į aukščiausius poreikius: visuomeniškumą, savęs realizavimą, savigarbą, taip pat ir *dvasingumą*. Ši kryptis atsirado keičiantis verslo paradigoms, o pokytis susijęs su organizacijų poreikiu vystytis, kuomet vyksta vertybinis pasikeitimas, suteikiantis pradžią naujoms efektyvioms organizacijos vertybėms, filosofijai ir motyvams. *Žmogiškojo kapitalo* ir, ypač, santykių bei žmogaus dvasios akcentavimas, yra naujos verslo paradigmos pagrindas;
- dvasingumas darbo vietoje gali būti netapatinamas su religija, o suprantamas kaip visapusiškas gyvenimo prasmės ieškojimas. Jis reiškia, kad informacijos (žinių) amžiuje visokeriopai gerbiamas organizacijoje dirbantis žmogus, renkasi geranorišką bendradarbiavimą, nuoširdų atsidavimą arba patiria kūrybinį pasitenkinimą, jeigu jam teisingai atlyginama, su juo pagarbiai elgiamasi, vertinamas jo kūrybingumas ir sudaromos galimybės dorai tarnauti kitų žmonių labui;
- dvasingumas organizacijose gali būti nagrinėjamas kaip lyderio *asmenybės atributas*, tapatinamas su lyderio dvasingumu, kaip *organizacijos išteklius*, kaupiamas organizacijose kapitalo forma, bei kaip *gebėjimas*, pasireiškiantis kaip dvasinis intelektas;
- dvasinės lyderystės teorijų palyginimas leidžia išvelgti dvasinės lyderystės elementų simbiozę ir sinergiją, kuri pasireiškia kaip tikroji lyderio galia. Remiantis dvasinės lyderystės teorijomis ir lyderystės simbiotiniu modeliu dvasinė lyderystė apibūdinama keturiais aspektais: *lyderio asmenybės, lyderio idėjų ir vertybių, sąveikos ir rezultatų*, kurie susiejami su dvasinės lyderystės raiškos elementais: *vizija, altruistinė meilė, viltis ir tikėjimas, vidinis lyderio gyvenimas, prasmė ir pašaukimas, atsidavimas organizacijai, produktyvumas, pasitenkinimas, organizacijos socialinė atsakomybė bei nuolatinis tobulėjimas*, kas suteikia dvasinei lyderystei struktūrą, kurioje galima atpažinti identifikuotus organizacijos kultūros požymius;
- sudaryta į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymių tyrimo logika pagal E. Shein (1995) kultūros modelio lygius ir metaforiškos organizacijos kultūros nagrinėjimo paradigmos pasirinkimas, leidžia identifikuotus į dvasingumą orientuotos organizacijos kultūros požymius priskirti aštuonioms organizacijos kultūros sritims (*bendravimas, sąžiningumas, santykiai, pasitikėjimas, valdžia, tiesa, lankstumas ir*

įgaliojimų suteikimas), darančioms tiesioginę įtaką sklandžiam individų kaip organizacinės visumos darbui;

- Lietuvos vidutinio dydžio įmonių segmente yra lyderių, gebančių keisti darbuotojų elgsenos motyvus per organizacijos kultūros ypatybes. Todėl Lietuvos vidutinio dydžio verslo įmonių segmentas yra tinkamas vadovų dvasingumo lygmens įvertinimo tyrimui atlikti;
- Lietuvos vidutinio dydžio įmonių aukščiausio lygio vadovų dvasingumas nėra labai išreikštas nei asmeniniame, nei tarpasmeniniame, nei viršasmeniniame lygiuose, ir tai atspindi dvasingumo ideopraktikos lygyje, nes visos šios dalys tarpusavyje yra tiesiogiai susijusios. Stiprindami vieną iš dvasingumo lygių vadovai stiprina ir kitus. Kita vertus yra tyrime dalyvavusių vadovų, kurių dvasingumas beveik siekia (arba siekia) maksimalų galimų surinkti balų skaičių, vertinant jų dvasingumo lygmenis. Tai leidžia daryti išvadą, kad tarp vidutinio dydžio Lietuvos verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų yra dvasingų lyderių, kurie savo dvasingumą integruoja į profesinę veiklą. Šių vadovų patirtys padėjo atskleisti į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros požymius;
- į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūros požymiai pasireiškė *valdžios, santykių, tiesos, pasitikėjimo, sąžiningumo (garbingumo), bendravimo, lankstumo, įgaliojimų suteikimo* aspektais organizacijų kultūroje ir įvardinti kaip: *lyderio socialinė atsakomybė, lyderio autoritetas, altruizmas, profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė, lyderio vizijos įprasminimas veikloje, asmenybės integralumas, kryptingas darbuotojų veiklos įprasminimas, pasitenkinimas, prasmingas darbas, organizacinio tapatumo potyris, lyderio įveiklintas bendruomeniškumas, supratimas ir įvertinimas, aukšti moralės standartai, melo netoleravimas, objektyvumas, geras organizacinis klimatas, darbuotojų išitraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojų sąmoningumas, sąžiningas atlygis, vertės kūrimas, bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, darbuotojų tobulėjimas, kokybinis laiko matavimas, darbuotojų profesionalumas, darbuotojų pareigingumas.*
- dvasinė lyderystė verslo organizacijų kultūroje pasireiškia per lyderio asmenybės, idėjų ir vertybių, lyderio ir sekėjų sąveiką bei rezultatus. Šią raišką atspindi organizacijos kultūros požymiai, kurie susiformuoja organizacijose vadovaujant dvasingam lyderiui. Minėti dvasinės lyderystės elementai pasireiškia per skirtingus organizacijos kultūros aspektus:
 - ✓ lyderio asmenybė (valdžios ir dvasingumo),
 - ✓ lyderio idėjos ir vertybės (valdžios ir tiesos),

- ✓ lyderio ir sekėjų sąveika (santykių, tiesos, sąžiningumo/garbingumo ir įgaliojimų suteikimo),
 - ✓ rezultatas (valdžios, santykių, pasitikėjimo, sąžiningumo/garbingumo, lankstumo ir įgaliojimų suteikimo);
- į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijos vadovas, tai – lyderis, kuris yra integrali asmenybė ir kurios dvasingumas labiausiai pasireiškia viršasmeniniame, kiek mažiau asmeniniame ir mažiausiai tarpasmeniniame lygyje. Tai reiškia, kad vadovų dvasingumas labiausiai priklauso nuo jų tikėjimo ar moralinių įsitikinimų bei vertybių, kurie stiprėja laikui bėgant. Tačiau didžiausias dvasingumo ideopraktikos ryšys yra su asmeniniu dvasingumu, kuri turėtų stiprinti vadovai, norėdami labiau integruoti savo ideologiją į praktiką, t.y į organizacijos kultūrą. Galima daryti prielaidą, kad vadovų menka dvasinė praktika gali būti susijusi su bendra Lietuvos kultūrine aplinka, kurioje dvasingumas yra nevertinamas plačiaja prasme. Dvasingumo ugdymas sietinas su religiniu ugdymu ir dažniausiai tai paliekama atlikti religinėms institucijoms;
 - lyderio idėjos ir vertybės pasireiškia per *vizijos, altruistinės meilės bei vilties ir tikėjimo* dvasinės lyderystės raiškos elementus ir organizacijų kultūroje identifikuojamos kaip : *aukšti moralės standartai, altruizmas, lyderio vizijos įprasminimas veikloje ir lyderio autoritetas*;
 - lyderio ir sekėjų sąveika pasireiškia per *prasmės ir pašaukimo bei narystės jausmo atskleidimą* ir organizacijų kultūroje identifikuojama kaip: prasmingas darbas, lyderio įveiklintas bendruomeniškumas, supratimas ir įvertinimas, melo netoleravimas, objektyvumo siekis, darbuotojų sąmoningumas ir profesionalumas;
 - dvasinės lyderystės rezultatas pasireiškia per *įsipareigojimus organizacijai, produktyvumą, pasitenkinimą, organizacijos socialinę atsakomybę ir nuolatinį tobulėjimą* ir organizacijų kultūroje identifikuojami kaip: *organizacinio tapatumo potyris, atsakomybė siekiant bendrų tikslų, darbuotojų išitraukimas į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, darbuotojų pareigingumas, sąžiningas atlygis, profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo dermė, pasitenkinimas, geras organizacinis klimatas* bei darbuotojų tobulėjimas.

TOLIMESNIŲ TYRIMŲ GAIRĖS IR REKOMENDACIJOS

Nors atliktas tyrimas atkleidė dvasinės lyderystės raišką Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje, tačiau empirinių tyrimų trūkumas dvasinės lyderystės srityje skatina toliau ieškoti atsakymų į vadyboje keliamus klausimus.

Kadangi dvasinės lyderystės raiška organizacijų kultūroje aprašyta remiantis aukščiausius dvasingumo įverčius turinčių vadovų patirtimi, būtų naudinga įvertinti ir darbuotojų, dirbančių šiose įmonėse, nuomones. Tai leistų papildyti į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros požymių sąrašą, kuris suteiktų daugiau informacijos vadovams apie organizacijos kultūrą bei darbuotojų elgsenos motyvus, kuriems daro įtaką vadovai.

Tyrimai kituose Lietuvos verslo ir ne tik verslo įmonių segmentuose leistų įvertinti dvasinės lyderystės raišką Lietuvos mastu bei palyginti gautus tyrimo duomenis su kitų šalių tyrimo rezultatais.

Šio darbo išvados patvirtina, kad būtų pravartu atlikti fenomenologinio tipo tyrimą su kitų lygių ir sričių vadovais organizacijose. Tai padėtų įsigilinti ir suprasti skirtingo lygio ir profesijų vadovų dvasinės lyderystės patyrimus.

Moksliskai reikšminga būtų tolimesniuose tyrimuose atskleisti skirtingų tautybių, lyčių, religijų lyderių patirtis skirtingų tipų organizacijose, nes leistų įvertinti dvasinės lyderystės raišką multikultūrinėse organizacijose.

Galima tyrimų plėtojimo kryptis – darbuotojų ugdymo programų rengimas, tam verta atlikti tyrimus ir suformuoti dvasingumo mokymo organizacijose modelį su mokymo įtakos organizacijos veiklos rezultatams įvertinimu.

Kadangi Lietuvos verslo įmonėse nėra dvasinės lyderystės taikymo organizacijose efektyvumo analizės, naudinga būtų nustatyti dvasinių vertybių taikymo verslo organizacijose įtaką veiklos rezultatams.

LITERATŪRA

1. Ashar, H., Lane–Maher, M. (2004). Success and Spirituality in the New Business Paradigm // *Journal of Management Inquiry* Vol. 13, No. 3, psl. 249-260. doi: 10.1177/1056492604268218
2. Allport, G. (1998). *Tampsmas*. – Vilnius: Vaga.
3. Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. – New York: Willey.
4. Ashmos, D. P., Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure // *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2. psl. 134- 145.
5. Avolio, B. J., Bass, M. B. (1985). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. Volume 6, Issue 2, Summer 1995, psl. 199–218.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60 (2009), psl. 421-449; doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
7. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. – New York: Free Press.
8. Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul*. Boston: Butterworth-Heinemann.
9. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
10. Barvydienė, V., Katiilienė, R. (2009). Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas, 2009, Nr. 50, p. 7-21.
11. Beazley, H. (1997). Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: development of a spirituality assessment scale. *Dissertation Abstract International*, 58(12), 4718A.
12. Bennis, W. (1969). *Organization Development: its Nature, Origins and Prospects*. – New York: Harper Business.
13. Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: the Strategies for Taking Charge*. – New York: Harper and Row.
14. Bennis W., Nanus B. (1998). *Lyderiai: Atsakomybės strategija*. – Vilnius: Algarvė.
15. Bennis, W.G., Thomas, R.J. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 9, psl. 39-45.
16. Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. New York, New York: Perseus Publishing.
17. Berger, P., Hefner, R. (2003) A “Spiritual Capital in Comparative Perspective.” Unpublished Paper prepared for Spiritual Capital Research Program planning meeting. Institute for the Study of Economic Culture, Institute on Religion and World Affairs Boston University. Prieiga per internetą: <http://www.spiritualcapitalresearchprogram.com/pdf/Berger.pdf> [žiūrėta 20101001.]
18. Biberman, J., Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), psl.130–138.
19. Berger, P. L. ir Luckmann T. (1999) *Socialinės tikrovės konstravimas*. – Vilnius: Pradai.
20. Bolman, L. G., Deal, T. E. (1995). *Leading With Soul*. – San Francisco, CA: Jossey–Bass.
21. Howell, R. A. (2005). *The 7 Steps of Spiritual Intelligence: the Practical Pursuit of Purpose, Success and Happiness*. 1st Edn.. – [London]: Nicholes Brealey Publishing.
22. Boyatzis, R. E., McKee, A. (2006). Darni lyderystė: kaip atsinaujinti ir užmegzti ryšius su kitais, pasitelkiant atidumą, viltį ir užuojautą. Iš anglų kalbos vertė Lina Guobienė. – Vilnius: Verslo žinios.
23. Bryman, A., (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?// *Qualitative Research*, vol. 6(1) , psl. 97–113. DOI: 10.1177/1468794106058877.
24. Burack, E., (1999). Spirituality in the workplace.//*Journal of Organizational Change Management*, 12(4), psl. 280–291.

25. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. – New York: HarperRow.
26. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymai*. I knyga. – Vilnius: TEV.
27. Buzan, T. (2001) *The Power of Spiritual Intelligence*. – London: HarperCollins.
28. Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: context and critique // *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), psl.186–199.
29. Chu, E. D. (2008). *Soul Currency. Investing Your Inner Wealth for Fulfillment, Abundance*. – Novato, CA: New World Library.
30. Covey, S. R. (2007). *8-asis įprotis. Iš anglų kalbos vertė Nomeda Gudelienė*. – Vilnius: Alma littera, 2007.
31. Covey, S. R. (2006). *7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai. Galingos asmeninių pokyčių pamokos. Iš anglų kalbos vertė Virginija Šileikienė*. – Vilnius: Mijalba, 2014.
32. Česnyienė, R. (2005). The Most Recent Trends and Emerging Values in Human Resource Management: Comparative Analysis // *Engineering Economics*, No 4 (44), Work Humanism.
33. Čiegis, R., Petkevičiūtė, N., Gavenauskas, A., Pekarskas, J., Raškauskienė, A. (2006). Dvasingumo ir etikos reikšmė darnaus vystymosi - žmonijos išsigelbėjimo filosofijoje. // *Vadyba : mokslo taikomieji darbai*. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla. ISSN 1648-7974. 2006, nr. 2(9) , psl. 47-53.
34. Dalai Lama, Laurens van Muyzenberg (2008). *Vadovo kelias: verslas, budizmas ir laimė mūsų tarpusavio ryšiais susietame pasaulyje. Iš anglų kalbos vertė Linas Tamūnas*. – Vilnius: Alma littera.
35. Dalai Lama (1999). *Ethics For the New Millennium*. – New York; Putnam: Penguin.
36. Deci, E. L., Flaste, R. (1995). *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. – New York: Penquin Books.
37. Dent, E., Higgins, M., Wharf, D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), psl. 625-653.
38. DePree, M., (1989). *Leadership is an Art*, Doubleday, New York.
39. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – New York: Willey.
40. Diedrich, W.F. Articles and free SQ Assessment by William Frank Diedrich. Prieiga per internetą <http://www.noblaming.com/spiritintel.htm> [žiūrėta 20101204].
41. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje / Peter F. Drucker. Iš anglų kalbos vertė ir redagavo Leonas Tamas*. – Vilnius : D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
42. Drucker, P.F. (1967). *The Effective Decision* // *Harvard Business Review*, Jan/Feb 67, Vol. 45, Issue 1.
43. Eldred, K., Eldred K. A. (2005). *God Is at Work*. – Ventura: Regal Books.
44. Ellison, C. W. (1983). Spiritual well-being: Conceptualization and measurement // *Journal of Psychology and Theology*, 11 (4), psl. 330–340.
45. Emmons, R. A. (2000). Spirituality and intelligence: problems and prospects // *International Journal for the Psychology of Religion*, 10, psl. 57–64.
46. Emmons, R.A. (2000). Is spirituality an intelligence. Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern // *The International Journal for the Psychology of Religion*, Volume 10, psl. 3–26.
47. Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension*. NewYork:FreePress.
48. Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: spirituality and community in the new American workplace*. – Westport, CT: Praeger.
49. Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: from the science of management to its spiritual heart*. – Westport, Conn: Quorum.
50. Fairholm, G. W. (2001). *Matering inner leadership*. – Westport, CT: Quorum.

51. Ferguson, J., Milliman, J. (2008). Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach. *The International Journal of Public Administration* Vol. 31, No. 4 psl. 439–459.
52. Filley, A.C., House, R. J., Kerr, S. (1976). *Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
53. Finke, R. (2003) Spiritual Capital: Definitions, Applications, and New Frontiers. Prieiga per internetą: <<http://www.spiritualcapitalresearchprogram.com/pdf/Finke.pdf>> [žiūrėta 20110314]
54. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership// *The Leadership Quarterly* 14, No.6, psl. 693-727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
55. Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. IA249-Giacalone.book Page 48 Wednesday, January 5, 2005.
56. Fry, L.W., Slocum, Jr., John, W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 1, psl. 86-96. doi: 10.1016/j.orgdyn.2007.11.004.
57. Fry, L. W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). Transforming the army through spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 5, psl. 835–862.
58. Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
59. Gardner, H. A (2000). Case Against Spiritual Intelligence // *The International Journal for the Psychology of Religion*, Volume 10, Issue 1, January 2000, psl. 27–34.
60. Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In: R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz, eds. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk: M.E. Sharpe, psl. 3-28.
61. George B., Sims P. (2008). Tikroji kryptis: kaip tapti tikruoju lyderiu. [Iš anglų kalbos vertė Asta Ivoškienė, Egidijus Koženiauskas]. – Kaunas: "Smaltijos" leidykla, 2008.
62. Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: definitions, measures, assumptions, and validity claims. – Toronto: Paper presented at the academy of management annual meetings.
63. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. – New York: Paulist Press.
64. Gull, G., Doh, J. (2004). The “Transmutation” of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace. // *Journal of Management Inquiry*, 13 (2), psl. 128-139.
65. Hall, T. W., Edwards, K. J. (1996). The initial development and factor analysis // *Journal of Psychology and Theology*, 24, psl. 233-246.
66. Hawley, J. (1993), *Reawakening the Spirit in Work: The Power of Dharmic Management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
67. Hagberg, R. Heifetz, J. (2000). *Corporate Culture/Organizational Culture: Understanding and Assessment. Telling the CEO his/her baby is ugly*. Hagberg Consulting Group (HCG).
68. Harris, M. (1998). *Kultūrinė antropologija*. – Kaunas : Tvermė, 1998.
69. Harrington, D. J., 1998. What is the place of spirituality in business?// *Review of Business*, Vol. 20 No. 1, psl. 4-7.
70. Harrison, F. E., Pelletier M. A. (2000). The Essence Of Management Decision // *Management decision*, Vol. 38, Issue 7.
71. Harrison, F. E. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*. 5th ed. – Boston: Houghton Mifflin Co.
72. Harrison, E.F., (1996). A process perspective on strategic decision making // *Management Decision*, Vol. 34, No. 1 psl. 46-53.
73. Hassard, J. (1993). “Postmodernism and Organizational Analysis: An Overview”, in J. Hassard and M. Parker (eds) *Postmodernism and Organizations*, psl. 1–23. London: Sage.
74. Hassard, J. (1994). “Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework”. // *Journal of Management Studies* 31: 303–24.

75. Howden, J. W. (1993). Development and psychometric characteristics of the Spirituality Assessment Scale. *Dissertation Abstracts International*, 54 (1-B): 166 (UMI No. 9312917).
76. Hunt, J.G., Osborn, R.N., Schermerhorn, J. R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. Paperback.
77. Husserl, E. (1913/1983). *Ideas Pertaining to a Pure Phenomenology and to a Phenomenological Philosophy // General Introduction to a Pure Phenomenology*, Vol. 1. Nijhoff: The Hague.
78. Iannaccone, L. R., Klick J. (2003) Spiritual capital: an Introduction and Literature Review. Prieiga per internetą: <http://www.spiritualcapitalresearchprogram.com/pdf/review.pdf>.> [žiūrėta 20101018]
79. Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health*, 15(2), 215-228. doi:10.1080/08870440008400302.
80. Yamane, T., Jadov, V.A. (2010) Respondentų skaičiuoklė. Prieiga per internetą: <http://www.factus.lt/en/main-calculator> [žiūrėta 20100909].
81. Jagminas, J., Piktumaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai // *Vadyba*, 2009, Nr. 1(14), psl. 73–78.
82. Jaworski, J. (1996). *Synchronicity, the Inner Path of Leadership*. – San Francisco, CA. Berrett-Koehler.
83. Jones, A. R. (1998). *Organizational Theory*. 2nd ed. – Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
84. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. 2-asis papildytas leid. – Kaunas: Technologija.
85. Jucevičius, R. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. 2-asis patais. ir papild. leid. – Kaunas : Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
86. Jurkiewicz, C. L., (Eds.) (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. – New York: M. E. Sharp, psl. 46–56.
87. Kass, J. D., Friedman, R., Leserman, J., Zuttermeister, P., Benson, H. (1991). Health outcomes and a new index of spiritual experience // *Journal for the Scientific Study of Religion*, 30, psl. 203–211.
88. Kets de Vries M. F. R. (2007). Lyderis pas psichoanalitiką: kaip pažinti save ir vadovauti kitiems. [Iš anglų kalbos vertė Lina Guobienė]. – Vilnius: Verslo žinios.
89. Kievišas, J., Kondrotienė, R. (2009). *Dvasingumas žmogaus pasaulyje = Spirituality in the human world : kolektyvinė monografija / Vilniaus pedagoginis universitetas ; [sudarytojai ir rengėjai Jonas Kievišas, Rimantė Kondratienė ; redakcinė kolegija: Algirdas Gaižutis (pirmininkas) ... [et al.]*.
90. King, David B., DeCicco, Teresa L. (2009). A Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence // *The International Journal of Transpersonal Studies*, Volume 28, psl. 68–85.
91. King, David B. *The Spiritual Intelligence Project: Extracting Cognitive Ability from the Psychospiritual Realm*. Prieiga per internetą: <http://www.dbking.net/spiritualintelligence/> [žiūrėta 20100402].
92. Klenke, K. (2003). The “S” Factor in Leadership Education, Practice, and Research // *Journal of Education for Business*, 79 (1), psl. 56–60.
93. Konz, G. N. P., Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task // *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), psl. 200–210.
94. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
95. Kotter, J. (1990). *What Leaders Really Do* // *Harvard Business Review*, 68.
96. Kotter, J. P. (1990). *Force for change: how leadership differs from management*. – New York: Free Press.

97. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: how to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 5th ed. – San Francisco, CA : Jossey-Bass.
98. Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1999). *Encouraging the heart : a leader's guide to rewarding and recognizing others*. – San Francisco: Jossey-Bass.
99. Krančiukaitė, E. (2007). *Religija ir dvasingumas versle, tyrimų kryptys. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dešimtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija, Kaunas, 2007 m. balandžio 27 d. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 10 (2007).*
100. Kvedaravičius, J. (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
101. Kvedaravičius, J., Krančiukaitė, E. (2007). *Dekalogo universalumas versle // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas, 2007, Nr. 41, p. 83-97.
102. Laverty, M. (2003). *Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: a Comparison of Historical and Methodological Considerations // International Journal of Qualitative Methods 2(3)*.
103. Levin, M. (2001). *Spiritual Intelligence: Awakening the Power of Your Spirituality and Intuition*. – London: Hodder Mobius.
104. Likert, R. (1967). *Human Organizations*. – New York: McGraw-Hill.
105. Lillard, D. R., Ogaki M. (2005) *Measuring Spiritual Capital as a latent variable*. Prieiga per internetą: <http://www.pdf-search.net/ebook/latent+form+of+capital> [žiūrėta 20100701].
106. Liu, A. (2007, 2008, 2010) *Measuring Spiritual Capital as a Latent Variable*. The RM Institute. Prieiga per internetą: <http://www.researchmethods.org/4capital.htm> [žiūrėta 20091130].
107. Liu, A. (2003). *Index Correlation, Measurement Reliability and Biased Estimation*. Prieiga per internetą: <http://www.researchmethods.org/democracy-indicators.pdf> [žiūrėta 20091112].
108. Luckcock, T. (2008). *Spiritual Intelligence in Leadership Development // Educational Management Administration ir Leadership, 36(3)*, psl. 373 –391.
109. Malloch, T. R. (2008). *Spiritual Enterprise: Doing Virtuous Business*. – New York: Encounter Books.
110. Malphurs, A. (2006). *Maximizing Your Effectiveness: How to Discover and Develop Your Divine Design*. Ed. 2nd, Baker Publishing Group, United States.
111. Marques, J. F. (2006). *The spiritual worker: An examination of the ripple effect that enhances quality of life in- and outside the work environment. // Journal of Management Development, 25(9)*, psl. 884-895.
112. Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. – New York: Oxford University Press.
113. Maslow, A. H. (2009). *Motyvacija ir asmenybė. 2-asis leid.* – Vilnius: Apostrofa.
114. Mason, J. (2006). *Mixing methods in a qualitatively driven way. // Qualitative Research, 6(1)*, psl.9- 25.
115. Mathis, R., Jackson, J. (1994). *Human Resource Management*. 7th edn. – St Paul, MN: West Publishing.
116. Maxwell, J.C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
117. McCormick, D.W. (1994). *Spirituality and Management // Journal of Managerial Psychology, Volume 9, No. 6*.
118. McGee, J.J. (1998). „The Emergence of "Secular" Corporate Spirituality”, paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA, August.
119. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. – New York: Willey.

120. McGregor, L., (2002). Improving the quality and speed of decision making // *Journal of Change Management*, June.
121. Melnikas, B. (2002). Transformacijos. – Vilnius: Vaga.
122. Middlebrooks, A., Noghiu, A. (2007). Reconceptualizing spiritual capital: A meso-model for organizational leadership. In S. Singh-Sengupta & D. Fields (Eds.), *Integrating Spirituality and Organizational Leadership*, psl. 675-681. New Delhi: MacMillan.
123. Miller, L. M. (2004). *Lean Team Management: how to Build Lean Organizations and High Performing Teams*. L.M. Miller Consulting. Prieiga per internetą: <http://www.lmmiller.com/blog/publications-2/> [žiūrėta 20110205]
124. Miller, L.M. *Lean Culture – The Leader’s Guide*. *Lean Culture: A Model for Deploying Internal Strategy*, By Lawrence M. Miller. Prieiga per internetą: <http://www.lmmiller.com/papers-presentations.php>. [žiūrėta 20100619]
125. Mitroff, I. I., Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace // *Sloan Management Review*, 40(4).
126. Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. – San Francisco, CA: Jossey-Bass.
127. Nadesan, M. H. (1999). The discourse of corporate spiritualism and evangelical capitalism. // *Management Communication Quarterly*, 13, psl. 3–42.
128. Neal, J. (2000). Work as service to the divine: giving our gifts selflessly and with joy // *The American Behavioral Scientist*, Vol. 43 No. 8, psl. 1316–33.
129. Noble, K. D. (2000). Spiritual intelligence: anew frame of mind // *Advanced Development*, Volume 9, psl. 1–29.
130. Noble, K. D. (2001). *Riding the windhorse: Spiritual intelligence and the growth of the self*. – Cresskill, NJ: Hampton Press.
131. Norman, G.R., Streiner, D.L. (2003). PDQ Statistics. Third Edition. Prieiga per internetą : http://fhs.mcmaster.ca/surgery/documents/pdq_stats.pdf [žiūrėta 20110323].
132. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. [Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis]. – [Kaunas] : Poligrafija ir informatika.
133. Pava, M. L., Primeaux, P. (2003). *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor, and Morals*. (Research in Ethical Issues in Organizations, vol. 5). – Emerald Group Publishing Limited, psl. 203-211.
134. Pfeffer, J. (2003), “Introduction to the classic edition,” in Pfeffer, J. and Salancik, G. R., *The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective* (classic edition), Stanford University Press, Stanford, CA.
135. Pruzan, P. (2008). Spiritual-based Leadership in Business. *Journal of Human Values*, 2, psl. 101-114.
136. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
137. Putnam, D. R. (1995). *Bowling Alone: America’s Declining Social Capital* // *Journal of Democracy*. January. Prieiga per internetą: <http://eaglenet.lambuth.edu/facultyweb/faculty/mego/Bowling.pdf> [žiūrėta 20110406].
138. Putnam, R. D. (ed.) (2002). *Democracy in Flux: the Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. – London: Oxford University Press.
139. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. – Vilnius: Pačiolis.
140. Razauskas, D (2009). *Lyderio vystymas naudojant dvasinį kapitalą*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunujų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuvos ūkis ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dvyliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2009 m. gegužės 8 d. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 12 (2009).
141. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), psl. 655-687.

142. Rego, A., E Cunha, M. P., Oliveira, M. (2008). Eupsychia Revisited: the Role of Spiritual Leaders. // *Journal of Humanistic Psychology*, Spring 2008 vol. 48 no. 2, psl. 165-195.
143. Ricoeur, P. (2000). Interpretacijos teorija. Diskursas ir reikšmės perteklius. Vilnius: Baltos lankos [Vertimas į lietuvių kalbą, R.Kalinauskaitė, G. Lidžiuvienė, 2000].
144. Rima, S. D. (2000). *Leading From the Inside Out: the Art of Self-Leadership*. – Grand Rapids, MI.: Baker Books.
145. Rojas, R. R. (2005). Management theory and spirituality: a framework and validation of the Independent Spirituality Assessment Scale // *Dissertation Abstracts International*, 63 (2-A) (UMI No. AAI304030).
146. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. [Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis]. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
147. Sanders, J.O. (1994). *Spiritual Leadership*. – Chicago, IL: Moody Press.
148. Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco, CA: Jossey-Bass.
149. Shuler, R. (1992). *Managing Human Resources*. – St. Paul: West Publishing.
150. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis ma stymas kaip kompetencija lyderyste s paradigmoje*. Daktaro disertacija, ISM.
151. Skaržauskienė, A. (2010). *Sisteminis mąstymas organizacijų valdyme*. Monografija, Mykolo Riomerio universitetas, Vilnius.
152. Smith, M. S., (2003). *The Origins of Biblical Monotheism: Israel's Polytheistic Background and the Ugaritic Texts*. Oxford: Oxford University Press.
153. Spears, L. C. 1994. "Servant-Leadership: Toward a New Era of Caring." In F. Hesselbein et al., ed. *Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of our Time*. SanFrancisco, CA: New Leaders Press (153-68).
154. Spears, L. C. 1995. "Servant-Leadership and the Greenleaf Legacy." In L. C. Spears, ed. *Reflections on Leadership: How Robert K Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York, NY: John Wiley (1-16).
155. Spears, L. C. ed. 1995. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf s Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York, NY: JohnWiley. Spears, L. C. ed. 1997. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*. New York, NY: John Wiley.
156. Spears, L. C. 1998. "Introduction: Tracing the Growing Impact of Servant-Leaders" in L. C. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York, NY: John Wiley (1-12).
157. Spilka, B., Hood, R. W., Gorsuch, R. L. (1985). *The psychology of religion: an empirical approach*. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
158. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. – Kaunas: VDU leidykla.
159. Stiftung, B. (2007). *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*, 2nd edition. Typesetting and Print: Hans Kock Buch- und Offtedruck GmbH, Bielefeld.
160. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999). [Iš anglų kalbos vertė Albina Trečiokaitė] *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
161. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. – Kaunas: Technologija.
162. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4).
163. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: „Žodynas“, 2002.
164. Tashakkori, A., Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage.
165. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.

166. Tischler, L. (1999) The growing interest in spirituality in business. A long-term socio-economic explanation // *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 4, 1999, psl. 273–279.
167. Thompson, J. W. (1992). Corporate leadership in the 21st century. In J. Renesch (Ed.), *New tradition in business: Spirit and leadership in the 21st century*. psl. 209-224. San Francisco: Berrett-Koehler.
168. Tvarijonavičius M., Bagdžiūnienė D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47.
169. Vaill, P. (2000). Introduction to spirituality for business leadership // *Journal of Management Inquiry*, 9(2), psl.115-116.
170. Vaughan, F. (2003). What is Spiritual Intelligence // *Journal of Humanistic Psychology*, Vol 42, No. 2. Spring 2002, psl. 16–33.
171. Veach, T. L., Chappell, J. N. (1991). *Measuring Spiritual Health: a Preliminary Study*. Substance Abuse.
172. Vveinhardt, J. (2010). Dvasingumo trajektorijos Lietuvos organizacijos kultūroje // *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje [Applied research in studies and practice]*, Nr. 3, p. 14-19.
173. Wigglesworth, C. (2006). *Why Spiritual Intelligence is Essential to Mature Leadership* // *Integral Leadership Review*, Volume VI, No. 3, August.
174. Wigglesworth, C. (2012). *SQ 21: The Twenty-One Skills of Spiritual Intelligence*. 1st ed. New York: SelectBooks Inc.
175. Wagner–Marsh, F., Conley, J. (1999). The fourth wave: the spiritually–based firm // *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), psl. 292–302.
176. Walker, D., Myrick, F. (2006). Grounded Theory: an exploration of Process and Procedure // *Qualitative Research* 16(4), psl. 547–559.
177. Wolman, R. (2001). *Thinking with your soul: spiritual intelligence and why it matters*. – New York: Harmony.
178. Wolman, R. (1997). Spirituality: what does it mean to you? // *New Age Journal*, 14, psl. 78–81.
179. Woods, T. E., Ironson, G. H. (1999). Religion and spirituality in the face of illness // *Journal of Health Psychology*, 4, psl. 393–412.
180. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
181. Zohar, D., Marshall, I. (2006). Dvasinis kapitalas : gerovė, kuri gali padėti išlikti. [Iš anglų kalbos vertė Rūta Montvilienė]. – Vilnius: Tyto alba.

PRIEDAI

1 priedas

„ŽVALGYBINIO TYRIMO” KLAUSIMYNAS VERSLO ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJAMS

Kreipiuosi į Jus ir maloniai prašau pareikšti savo nuomonę į toliau pateiktus teiginius, pažymint vieną atsakymo variantą .

Apklauskos metu surinkti duomenys bus analizuojami tik apibendrinta forma, kiekvieno(-s) tyrimo dalyvio(-ės) asmeninė informacija minima nebus, apklauskos dalyvių anonimiškumas garantuojamas.

Iš anksto dėkoju už atsakymus,

Rasa Katilienė

Vytauto Didžiojo universitetas

Ekonomikos ir vadybos fakultetas

S. Daukanto 28

LT-44254 Kaunas

Čia pateikiami teiginiai yra susiję organizacijos kultūros ypatybėmis. Prašome įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių pagal tai, kaip Jūs jaučiatės dirbdami savo organizacijoje.

(PAŽYMĖKITE VIENĄ ATSAKYMŲ VARIANTĄ)	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
B1. Mūsų aukščiausiojo lygio vadovai rūpinasi, kad visi darbuotojai žinotų ir suprastų organizacijos tikslus, viziją ir strategiją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Vadovai įsitikina, kad tikrai žinau, kaip mano darbas prisideda prie įmonės tikslų siekio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Mūsų bendrovėje skatinama nedelsiant pranešti blogas naujienas ar galimą grėsmę organizacijos veiklai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 priedo tęsinys

B4. Darbuotojai laiku gauna tiksliai suformuluotus atsiliepimus apie savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Darbuotojai skatinami reguliariai domėtis vidinių ir išorinių klientų nuomone, kaip jų poreikiai galėtų būti patenkinami dar geriau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6. Visi darbuotojai turi galimybę prasmingai prisidėti prie jiems svarbių sprendimų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S1. Darbo krūvis sąžiningai paskirstomas mano komandos nariams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2. Gaunu sąžiningą atlygį už savo žinias, įgūdžius ir indėlį į organizacijos darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3. Mūsų organizacijoje paaukštinamas arba paskiriamas tas asmuo, kuris labiausiai tinka toms pareigoms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4. Darbuotojai ne baudžiami, o skatinami mokytis iš garbingų, nepiktavališkų klaidų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S5. Įmonė remia darbuotojus, jeigu problemos šeimoje ar asmeniniame gyvenime ima trukdyti jų darbui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S6. Vadovai gerbia visų komandos ar padalinio narių idėjas, pasiūlymus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R1. Aukščiausio lygio vadovams rūpi įmonės darbuotojų gerovė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R2. Kai kurie darbuotojai, su kuriais dirbu, tapo gerais mano draugais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R3. Mūsų organizacija stengiasi plėtoti abipusiškai naudingus, ilgalaikius santykius su savo klientais, akcininkais, verslo partneriais, bendruomene ir aplinkosaugos grupėmis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R4. Planuojant ir sudarant biudžetus, mūsų organizacijoje nuodugnai apsvarstomi galimi žmogiškieji aspektai, iškilusiantys siekiant užsibrėžtų tikslų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R5. Mano vadovas padeda man taip suplanuoti darbo valandas ir sąlygas, kad kuo mažiau nukentėtų mano santykiai už darbovietės ribų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R6. Mūsų organizacijoje asmenys iš skirtingų padalinių ar skyrių bendradarbiauja tarpusavyje, kad pasiektų bendrus tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P1. Mūsų organizacijoje vadovai ir darbuotojai labai pasitiki vieni kitais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2. Visi darbuotojai laisvai dalijasi svarbia informacija apie verslo padėtį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3. Galiu pasikliauti bendradarbiais, kad jie puikiai atliks savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 priedo tęsinys

P4. Mano vadovas remia mane, kai priimu su darbu susijusius sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5. Kiti mano komandos nariai padeda, jeigu darbo krūvis tampa pernelyg didelis ar iškyla sunkumų darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6. Galiu saugiai eksperimentuoti ar atsakingai rizikuoti, kad pasiekčiau geresnių rezultatų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V1. Aukščiausio lygio vadovai neturi daug daugiau privilegijų negu žemesnio rango darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V2. Mūsų organizacijoje aukščiausio lygio vadovai nelaužo taisyklių ir nesistengia pritaikyti jų savo naudai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V3. Aukščiausio lygio vadovai sudaro man visas sąlygas pasikalbėti su jais apie bendrovės reikalus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V4. Nebijau savo viršininkų valdžios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V5. Vadovai išklauso mano mintis ir pasiūlymus, kaip gerinti veiklą, užuot tiesiog nurodę man, ką reikia daryti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V6. Esu įsitikinęs, kad mūsų organizacijoje valdžia naudojama visų dalininkų gerovei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T1. Galiu pasitikėti informacija, kurią gaunu iš savo vadovybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T2. Vadovai skatina mane laiku pranešti jiems sąžiningą nuomonę apie bet kurią reikala, susijusį su dabartine veikla ar organizacijos sėkme ateityje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T3. Kai mūsų organizacijoje planuojami pokyčiai, galimos jų pasekmės aptiriamos su visais, kuriuos jie gali paveikti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T4. Mūsų organizacijos darbuotojams nebūdinga turėti slaptų planų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T5. Vieši mūsų organizacijos dokumentai pateikia dalininkams teisingą ir išsamią ataskaitą apie dabartinę situaciją ir ateities planus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T6. Darbe esu skatinamas sakyti teisybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L1. Galiu gana laisvai pasirinkti pageidaujama darbų atlikimo būdą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L2. Kai dėl išorinės aplinkos pokyčių neįmanoma pasiekti planuotų rezultatų, galiu aptarti reikalus su savo vadovu ir siūlyti keisti pradinį planą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L3. Mes numatome tikėtinas tendencijas ir įvykius, galėsiančius paveikti mūsų veiklą, ir paruošiame planus netikėtiems atvejams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 priedo tęsinys

L4. Mūsų organizacijos darbuotojai skatinami įgyti įvairių žinių ir įgūdžių, kad galėtų prisidėti prie įvairesnės darbo veiklos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L5. Valdymo procesai ir technologijos sudaro mums sąlygas dirbti labai lanksčiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L6. Stengiamės sukurti tokias sąlygas, kad mūsų klientai galėtų dirbti su mumis taip, kaip jiems patogiausia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Jaučiuosi galintis daryti įtaką organizacijos politikai ir planams, kurie paveiks mane ir mano darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I2. Turiu labai daug galimybių rodyti darbe iniciatyvą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I3. Gaunu pakankamai įgaliojimų, kad gerai atlikčiau savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I4. Jeigu padarau darbe klaidų, man paliekama teisė imtis iniciatyvos ir jas taisyti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I5. Mūsų organizacija investuoja į nuolatinę mano žinių ir įgūdžių plėtrą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I6. Mes išklausome savo klientų (vidaus ir išorės) ir akcininkų atsiliepimus ir remiamės jais tobulindami savo veiklą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I. Jūsų amžius (įrašykite metų skaičių):

II. Jūsų lytis

1. Vyras

2. Moteris

III. Jūsų išsilavinimas

1. Studijuoju

2. Aukštesnysis

3. Aukštasis neuniversitetinis

4. Aukštasis universitetinis

5. Kita (įrašykite):

IV. Kokia Jūsų organizacijos teisinė forma

1. Individuali įmonė

2. Akcinė bendrovė

3. Uždaroji akcinė bendrovė

4. Kita (Įrašykite):

V. Koks Jūsų organizacijos darbuotojų skaičius

1. 9 ir mažiau

2. 10-49

3. 50-249

4. 250 ir daugiau

VI. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje? (įrašykite metų skaičių):

VII. Kokią poziciją užimate organizacijoje?

- 1. Padalinio vadovas
- 2. Nedidelės grupės vadovas
- 3. Darbuotojas

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus ir linkiu sėkmės.

**Nepriklausoma Dvasingumo Įvertinimo Skalė
(iSAS), Rev 2.0©**

Nurodymai:

Visų pirma, šis klausimynas sukurtas, kad įvertintų jūsų dvasingumą, nekreipiant dėmesio į jūsų asmenines religines nuostatas. Kitais žodžiais, ši apklausa yra sudaryta taip, kad neatskleistų jūsų asmeninių religinių pažiūrų.

Nebūtina rašyti jūsų vardo. Tik tas žmogus, kuris vykdo šią apklausą, žinos jūsų rezultatus naudodamasis kontroliniu numeriu, esančiu viršutiniame kairiajame kampe. Toks aukštas konfidencialumo lygis leidžia jums laisvai atsakyti į kiekvieną pateiktą klausimą.

Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir atsakykite kaip įmanoma tiksliau. Čia nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, tiesiog įsitikinkite, kad jūs pasirinkote alternatyvą, kuri jums tinka labiausiai. Atidžiai išnagrinėkite kiekvieną iš pateiktų teiginių ir pareiškite savo sąžiningą nuomonę, naudodamasis vienu iš siūlomų pasirinkimų.

Kai kuriuose iš teiginių jus paklaus apie organizacijas arba mažas grupes, kurios yra jūsų dvasinės sistemos dalis. Tai yra bet kokia organizacija ar grupė (darbe, mokykloje ar kitoje vietoje), kuri vienu ar kitu būdu susijusi su jūsų dvasiniu augimu. Tai reiškia, kad atsakydamas jūs turite atidžiai išskirti tą organizacijos ar mažos grupės įtaką, kuri daro poveikį jūsų dvasinei gerovei.

Pagaliau įsitikinkite, kad jūs atsakėte į visus sekcijos klausimus. Jeigu jūs peršoksite kokį nors klausimą arba nuspręsite neatsakyti į kokį nors klausimą, ši anketa bus pašalinta iš apklausos.

Jei jūs atsakėte į visus klausimus, išsiųskite užpildytą anketa.

Naudokite skaičius nuo 0 iki 6 (kaip parodyta žemiau), kad atsakyti (sureaguoti, atsiliepti) į kiekvieną žemiau esantį klausimą (teiginį). Įrašykite skaičių į langelį, esantį prieš kiekvieną teiginį.

0 = nesutinku
 1 = minimaliai sutinku
 2 = iš dalies sutinku
 3 = sutinku
 4 = labai sutinku
 5 = stipriai sutinku
 6 = nepaprastai (kraštutiniškai) sutinku

1. Koks aš esu asmeniniame gyvenime, toks aš esu ir viešajame gyvenime.
2. Aš laikau „mokymąsi (išmokymą)“ svarbiausiu dalyku (prioritetu) savo gyvenime.
3. Aš esu mažos grupės (darbe arba kitur), kuri tikrai domėsi (rūpinasi) visais mano gyvenimo aspektais, narys.
4. Aš nugalėjau visas savo baimes.
5. Mano dvasinis gyvenimas priklauso nuo mano jausmų (emocijų).
6. Aš galiu toleruoti (išverti, pakęsti) aplinką, kurioje yra daugybė doktrinų ir tikėjimų, net jeigu daugelis iš jų prieštarauja mano doktrinoms ir tikėjimams.
7. Kiekvieną dieną aš apgalvoju savo kasdieninės veiklos rezultatus, kad sureguliuoti (sutvarkyti, pataisyti) savo gyvenimo būdą (stilių).
8. Mano moraliniai įsitikinimai tik stiprėja laikui bėgant.
9. Aš turiu stiprus moralinius įsitikinimus, kad valdyti savo elgseną.
10. Aš galiu lengvai susidoroti su nepalankiomis situacijomis, kurios yra už mano kontrolės ribų.
11. Aš turiu įprotį taikyti savo elgseną prie savo idealų.
12. Mano asmeniniai gyvenimo idealai palaikomi (paremiami) vienu ar daugiau socialiniu, politiniu ar religiniu judėjimu.
13. Aš nepasiduodu, kai kalba eina apie moralinius sprendimus.
14. Aš gyvenu pagal savo asmeninį pašaukimą gyvenime.
15. Organizacijos (darbe ar kitur) vizija sutampa su mano gyvenimo vizija.
16. Organizacijos (darbe ar kitur) principai (nusistatymai) stimuliuoja (skatina) mano dvasingumą.
17. Aš nuolat stengiuosi pažinti save.
18. Aš apgalvotai augu, kad išnaudoti visus savo gebėjimus.
19. Aš esu mažos grupės (darbe ar kitur), kuri suteikia man laimę ir džiaugsmą, narys.
20. Man sekasi derinti mano kasdienę veiklą ir mano asmeninę gyvenimo filosofiją.
21. Organizacijos misija (darbe arba kitur) puikiai atitinka mano dvasinius tikslus.
22. Aš esu labai nepatenkintas savo raida, kaip nepakartojamas individas.
23. Aš turiu vadovą (patarėją), kuris padeda suteikti kryptį mano gyvenimui.
24. Aš jaučiuosi patogiai (gerai) ne iki galo išsprendžiant moralinius neaiškumus (dviprasmiškumus) pasirinkimuose, kuriuos aš darau.

25. Sužinoti (Atrasti) daugiau apie tai „Kas aš esu“ yra svarbiausias dalykas (prioritetas) mano gyvenime.
26. Mano dvasingumas priklauso nuo mano tikėjimų.
27. Aš apgalvoju būdus, kaip tapti geresniu žmogumi.
28. Niekas nevaldo (nekontroliuoja, nevadovauja) mano dvasingumo.
29. Aš esu labai tikslo siekiantis mano gyvenime.
30. Aš manau, kad turi pakeisti dalykus, kurie yra neteisingu mūsų bendrovėje.
31. Aš buvau įtakotas (paveiktas) kai kurių socialinių, politinių ir religinių judėjimų idealais.
32. Aš turiu stiprią, sveiką valią.
33. Yra ypatingas asmuo (darbe ar kitur), nuo kurio aš priklausau, kuris suteikia man dvasinį skatinimą (raginimą).
34. Aš atlieku suplanuotas veiklas, nukreiptas į mano asmenybės formavimąsi.
35. Aš visada esu ištikimas savo tikėjimams.
36. Mano įgimti talentai maksimaliai išnaudojami.
37. Aš gerai prisitaikau, net susiduriant su skaudžiomis nelaimėmis.
38. Aš esu mažos grupės (darbe arba kitur), kurioje jaučiamas tikras bendrumo jausmas, narys.
39. Aš negaliu augtu, kai susiduriu su įvykiais, kurių negaliu kontroliuoti.
40. Plyšys (Spraga) tarp to, „Kas aš esu“ ir to, „Ko man reikia būti“ nuolat mažėja.

Čia yra paskutinis teiginys. Patikrinkite, ar jus pažymėjote atsakymus į visus teiginius, pateiktus viršuje.

Organizacijos kultūros veiksnių įverčių sklaidos charakteristikos

	<i>Vidurkis</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Mažiausias įvertis</i>	<i>Didžiausias įvertis</i>
Bendravimas	3,60	0,76	3,67	3,17	1,00	5,00
Sąžiningumas, garbingumas	3,46	0,78	3,50	3,67	1,00	4,83
Santykiai	3,60	0,67	3,67	3,67	1,00	4,67
Pasitikėjimas	3,40	0,69	3,50	3,17	1,00	4,83
Valdžia	3,37	0,67	3,33	3,17	1,00	4,50
Tiesa	3,66	0,72	3,67	3,33	1,00	4,83
Lankstumas	3,46	0,74	3,50	3,33	1,00	5,00
Įgaliojimų suteikimas	3,45	0,77	3,50	3,67	1,00	5,00

Koreliacijos koeficientų tarp organizacijos kultūros ypatybių apskaičiavimas

		Bendravimas	Sąžiningumas, garbingumas	Santykiai	Pasitikėjimas	Valdžia	Tiesa	Lankstumas	Įgaliojimų suteikimas
Bendravimas	<i>r</i>	1,000	0,598	0,558	0,589	0,448	0,584	0,617	0,622
	<i>p</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Sąžiningumas, garbingumas	<i>r</i>	0,598	1,000	0,672	0,658	0,605	0,561	0,659	0,633
	<i>p</i>	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Santykiai	<i>r</i>	0,558	0,672	1,000	0,648	0,535	0,630	0,591	0,586
	<i>p</i>	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Pasitikėjimas	<i>r</i>	0,589	0,658	0,648	1,000	0,612	0,586	0,688	0,640
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Valdžia	<i>r</i>	0,448	0,605	0,535	0,612	1,000	0,598	0,621	0,623
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Tiesa	<i>r</i>	0,584	0,561	0,630	0,586	0,598	1,000	0,651	0,609
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Lankstumas	<i>r</i>	0,617	0,659	0,591	0,688	0,621	0,651	1,000	0,738
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301
Įgaliojimų suteikimas	<i>r</i>	0,622	0,633	0,586	0,640	0,623	0,609	0,738	1,000
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	<i>N</i>	301	301	301	301	301	301	301	301

5 Priedas

Skirtingo amžiaus apklaustųjų organizacijos kultūros veiksnių įverčių sklaidos charakteristikos

	Amžius						<i>p</i>
	Iki 25 m.		Nuo 26 iki 40 m.		Virš 41 m.		
	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	
Bendravimas	3,74	0,74	3,56	0,81	3,26	3,46	0,058
Sąžiningumas, garbingumas	3,65	0,77	3,41	0,78	3,03	3,26	0,005
Santykiai	3,71	0,70	3,56	0,74	3,19	3,49	0,114
Pasitikėjimas	3,61	0,75	3,36	0,71	3,23	3,20	0,001
Valdžia	3,57	0,84	3,37	0,74	3,21	3,10	0,000
Tiesa	3,79	0,79	3,61	0,80	3,35	3,56	0,076
Lankstumas	3,62	0,87	3,43	0,72	3,24	3,31	0,030
Įgaliojimų suteikimas	3,58	0,71	3,46	0,66	3,17	3,21	0,009

6 Priedas

Vyrų ir moterų organizacijos kultūros veiksnių įverčių sklaidos charakteristikos

	Amžius				<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Vyrai		Moterys				
	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±			
Bendravimas	3,39	0,78	3,79	0,77	4,787	299	0,000
Sąžiningumas, garbingumas	3,33	0,77	3,57	0,77	2,690	299	0,008
Santykiai	3,48	0,71	3,70	0,69	2,853	299	0,005
Pasitikėjimas	3,30	0,71	3,49	0,67	2,473	299	0,014
Valdžia	3,35	0,76	3,39	0,73	0,499	299	0,618
Tiesa	3,57	0,84	3,75	0,71	2,191	299	0,029
Lankstumas	3,39	0,79	3,53	0,71	1,588	299	0,113
Įgaliojimų suteikimas	3,36	0,76	3,53	0,68	1,833	299	0,068

Skirtingo išsilavinimo apklaustųjų organizacijos kultūros veiksmų įverčių sklaidos charakteristikos

	Išsilavinimas										<i>p</i>
	Šiuo metu studijuoja n- tys		Aukštesnysis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštasis universitetinis		Kitas		
	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	
Bendravimas	3,60	0,75	3,37	0,72	3,36	0,83	3,81	0,79	3,49	0,77	0,001
Sąžiningumas, garbingumas	3,67	0,66	3,19	0,79	3,35	0,68	3,56	0,80	3,37	0,94	0,015
Santykiai	3,75	0,74	3,48	0,77	3,48	0,68	3,65	0,67	3,54	0,66	0,230
Pasitikėjimas	3,58	0,62	3,18	0,71	3,15	0,64	3,59	0,70	3,17	0,74	0,000
Valdžia	3,52	0,67	3,09	0,82	3,33	0,75	3,47	0,72	3,28	0,76	0,006
Tiesa	3,72	0,65	3,52	0,75	3,50	0,87	3,76	0,75	3,63	0,87	0,160
Lankstumas	3,58	0,70	3,27	0,88	3,40	0,80	3,59	0,67	3,25	0,71	0,017
Igaliojimų suteikimas	3,53	0,69	3,25	0,83	3,33	0,73	3,66	0,65	3,11	0,69	0,000

Skirtingų teisinių formų organizacijose dirbančių apklaustųjų organizacijos kultūros veiksmų įverčių sklaidos charakteristikos

	Organizacijos teisinė forma								<i>p</i>
	Individualios įm.		Akinės bendrovės		Uždarnosios akcinės bendrovės		Kitos		
	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	
Bendravimas	3,60	0,65	3,84	0,72	3,53	0,83	3,50	0,65	0,022
Sąžiningumas, garbingumas	3,23	0,70	3,74	0,82	3,38	0,74	3,11	1,19	0,003
Santykiai	3,63	0,75	3,88	0,67	3,51	0,71	3,23	0,73	0,000
Pasitikėjimas	3,60	0,65	3,61	0,66	3,33	0,70	3,40	0,82	0,023
Valdžia	3,40	0,67	3,51	0,80	3,33	0,72	3,27	0,98	0,238
Tiesa	3,80	0,65	3,87	0,80	3,60	0,80	3,37	0,74	0,025
Lankstumas	3,47	0,64	3,58	0,82	3,42	0,75	3,50	0,67	0,486
Igaliojimų suteikimas	3,20	0,72	3,55	0,68	3,42	0,74	3,54	0,67	0,555

Skirtingą laiką esamoje organizacijoje dirbančių apklaustųjų organizacijos kultūros veiksmų įverčių sklaidos charakteristikos

	Darbo laikas esamoje darbovietėje						<i>p</i>
	Iki 5 m.		Nuo 6 iki 10 m.		Virš 10 m.		
	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	
Bendravimas	3,62	0,76	3,57	0,92	3,57	0,66	0,891
Sąžiningumas, garbingumas	3,52	0,78	3,36	0,78	3,29	0,74	0,144
Santykiai	3,64	0,68	3,56	0,84	3,39	0,65	0,099
Pasitikėjimas	3,45	0,69	3,29	0,70	3,27	0,65	0,139
Valdžia	3,44	0,74	3,32	0,78	3,04	0,72	0,002
Tiesa	3,67	0,74	3,68	0,91	3,63	0,81	0,936
Lankstumas	3,52	0,73	3,31	0,87	3,33	0,73	0,096
Įgaliojimų suteikimas	3,51	0,67	3,42	0,77	3,15	0,85	0,027

10 Priedas

Skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų organizacijos kultūros veiksmų įverčių sklaidos charakteristikos

	Užimama pozicija						<i>p</i>
	Padalinio vadovai		Nedidelių grupių vadovai		Darbuotojai		
	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	<i>Vidurkis</i>	±	
Bendravimas	3,64	0,73	3,95	0,64	3,54	0,79	0,005
Sąžiningumas, garbingumas	3,47	0,78	3,63	0,72	3,43	0,75	0,296
Santykiai	3,66	0,78	3,72	0,70	3,57	0,69	0,402
Pasitikėjimas	3,55	0,76	3,56	0,59	3,36	0,69	0,147
Valdžia	3,65	0,69	3,61	0,71	3,31	0,73	0,004
Tiesa	3,87	0,64	3,92	0,80	3,60	0,78	0,012
Lankstumas	3,60	0,46	3,83	0,68	3,39	0,78	0,001
Įgaliojimų suteikimas	3,60	0,65	3,89	0,58	3,36	0,72	0,000

Pearsono koreliacijos koeficientų apskaičiavimas tarp apklaustųjų amžiaus ir darbo laiko esamoje darbovietėje bei organizacijos kultūros ypatybių

		Amžius	Darbo laikas esamoje darbovietėje
Bendravimas	<i>r</i>	-0,121	-0,021
	<i>p</i>	0,040	0,716
	<i>N</i>	290	299
Sąžiningumas, garbingumas	<i>r</i>	-0,181	-0,177
	<i>p</i>	0,002	0,002
	<i>N</i>	290	299
Santykiai	<i>r</i>	-0,123	-0,140
	<i>p</i>	0,037	0,015
	<i>N</i>	290	299
Pasitikėjimas	<i>r</i>	-0,204	-0,111
	<i>p</i>	0,000	0,054
	<i>N</i>	290	299
Valdžia	<i>r</i>	-0,251	-0,200
	<i>p</i>	0,000	0,000
	<i>N</i>	290	299
Tiesa	<i>r</i>	-0,106	-0,050
	<i>p</i>	0,072	0,389
	<i>N</i>	290	299
Lankstumas	<i>r</i>	-0,179	-0,131
	<i>p</i>	0,002	0,024
	<i>N</i>	290	299
Įgaliojimų suteikimas	<i>r</i>	-0,174	-0,186
	<i>p</i>	0,003	0,001
	<i>N</i>	290	299

Spearmano koreliacijos koeficientų apskaičiavimas tarp apklaustųjų lyties, išsilavinimo, organizacijos teisinės formos, organizacijos darbuotojų skaičiaus, užimamos pozicijos bei organizacijos kultūros ypatybių

		Lytis	Išsilavinimas	Organizacijos teisinė forma	Organizacijos darbuotojų skaičius	Užimama pozicija
Bendravimas	<i>r</i>	0,280	-0,098	-0,173	-0,089	-0,156
	<i>p</i>	0,000	0,091	0,003	0,124	0,007
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Sąžiningumas, garbingumas	<i>r</i>	0,146	0,002	-0,195	0,115	0,072
	<i>p</i>	0,011	0,969	0,001	0,045	0,213
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Santykiai	<i>r</i>	0,167	0,017	-0,256	-0,096	0,081
	<i>p</i>	0,004	0,767	0,000	0,098	0,163
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Pasitikėjimas	<i>r</i>	0,131	-0,018	-0,195	-0,112	0,113
	<i>p</i>	0,023	0,761	0,001	0,052	0,051
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Valdžia	<i>r</i>	-0,009	-0,010	0,085	0,119	-0,179
	<i>p</i>	0,877	0,866	0,143	0,040	0,002
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Tiesa	<i>r</i>	0,123	-0,059	-0,199	-0,087	-0,175
	<i>p</i>	0,033	0,304	0,001	0,130	0,002
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Lankstumas	<i>r</i>	-0,084	-0,005	0,086	-0,096	-0,204
	<i>p</i>	0,144	0,938	0,136	0,095	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301
Įgaliojimų suteikimas	<i>r</i>	-0,097	0,011	0,043	-,128	-0,203
	<i>p</i>	0,093	0,853	0,461	0,026	0,000
	<i>N</i>	301	301	301	301	301

Atskirų teiginių įvertinimai

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Niekada
	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.	Proc.
B1	29,9	35,2	25,6	8,3	1,0
B2	20,9	35,9	33,6	7,6	2,0
B3	32,2	30,2	20,9	12,0	4,7
B4	18,9	36,5	26,6	12,6	5,3
B5	23,6	28,2	24,3	18,6	5,3
B6	15,0	29,7	37,7	14,0	3,7
S1	23,3	33,0	23,0	15,3	5,3
S2	23,6	27,2	28,9	14,3	6,0
S3	21,6	34,2	30,2	11,0	3,0
S4	16,3	30,6	29,9	17,6	5,6
S5	15,3	24,9	30,6	17,9	11,3
S6	19,6	37,5	30,6	10,6	1,7
R1	17,3	38,9	31,2	10,6	2,0
R2	19,9	35,9	29,6	10,6	4,0
R3	32,6	39,9	21,9	5,0	,7
R4	16,3	33,2	33,6	13,0	4,0
R5	15,9	29,9	27,2	17,6	9,3
R6	28,2	31,6	26,2	12,0	2,0
P1	16,3	32,6	31,6	16,6	3,0
P2	14,0	31,3	29,7	19,7	5,3
P3	14,3	43,2	32,9	7,6	2,0
P4	13,0	39,5	33,2	10,6	3,7
P5	18,3	37,2	27,6	12,3	4,7
P6	12,0	24,6	34,6	19,6	9,3
V1	8,0	22,9	31,9	24,6	12,6
V2	12,6	31,6	31,6	16,6	7,6
V3	20,0	29,7	29,0	13,7	7,7
V4	27,0	31,0	26,7	7,0	8,3
V5	16,9	35,2	28,9	15,3	3,7
V6	14,0	43,7	32,7	8,0	1,7
T1	38,5	34,2	20,3	6,0	1,0
T2	27,2	32,9	25,9	9,6	4,3
T3	17,9	32,2	24,6	18,3	7,0
T4	13,6	30,2	30,2	16,6	9,3
T5	29,3	35,7	22,7	9,7	2,7
T6	30,9	38,2	20,6	7,3	3,0
L1	13,7	32,3	31,0	14,7	8,3
L2	20,3	28,9	33,2	12,3	5,3
L3	11,3	35,2	33,9	15,0	4,7
L4	17,9	26,6	31,9	17,3	6,3
L5	16,7	40,3	29,0	11,0	3,0
L6	25,9	39,5	24,9	7,6	2,0
I1	6,0	24,9	32,2	23,9	13,0
I2	20,6	26,9	30,2	18,6	3,7
I3	25,3	41,7	23,7	8,0	1,3
I4	25,0	38,7	24,3	8,3	3,7
I5	12,7	29,7	27,0	22,0	8,7
I6	28,0	36,3	21,7	9,3	4,7

A. Jadov imties skaičiavimo formulė ir imties lentelė

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kai:}$$

n - imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė $P = 0,954$

N - generalinės visumos dydis

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$)

A. V. Jadov statistinė lentelė, leidžianti apskaičiuoti reprezentatyvios imties dydį

Generalinės aibės visuma (sudaryta su 5 procentų paklauda)	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties dydis	222	286	333	350	360	370	385	398

Imties dydžių lentelė (su 95 % pasiliautiniais intervalais)

Populiacija	+/- 1%	+/- 2%	+/- 3%	+/- 4%	+/- 5%
500	*	*	*	*	222
1000	*	*	*	385	286
1500	*	*	638	441	316
2000	*	*	714	476	333
2500	*	1250	769	500	345
3000	*	1364	811	517	353
3500	*	1485	843	530	359
4000	*	1538	870	541	364
4500	*	1607	891	549	367
5000	*	1667	909	556	370
6000	*	1765	938	566	375
7000	*	1842	959	574	378
8000	*	1905	976	580	381
9000	*	1957	989	584	383
10000	5000	2000	1000	588	385
15000	6000	2143	1034	600	390
20000	6667	2222	1053	606	392
25000	7143	2273	1064	610	394
50000	8333	2381	1087	617	397
100000	9091	2439	1099	621	398
100000+	10000	2500	1111	625	400

Šaltinis: Yamane, Taro (1967). *Elementary Sampling Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Modelio tinkamumo įvertinimai

1 lentelė. CMIN/DF vertinimas

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	7	185,532	3	0,000	61,844
Saturated model	10	0,000	0		
Independence model	4	598,085	6	0,000	99,681

CMIN yra χ^2 , o DF – laisvės laipsniai.

Toks įvertis rodo, kad modelis ne visai atitinka siūlomą hipotetinį modelį.

2 lentelė. CFI įverčio vertinimas

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,690	0,380	0,693	0,383	0,692
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Kai modelis tinkamas CFI turi būti ne mažiau kaip 0,9. Kuo arčiau 1 – tuo geresnis modelis.

Respondentų amžius

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mažiau nei 21	1	0,3	0,3	0,3
	21-30 m.	51	15,3	15,3	15,6
	31-40 m.	82	24,6	24,6	40,2
	41-50 m.	112	33,6	33,6	73,9
	51-60 m.	74	22,2	22,2	96,1
	61m. ir daugiau	13	3,9	3,9	100,0
	Total	333	100,0	100,0	

„Kiek laiko dirbate vadovaujančiose pareigose?“

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 1 m.	28	8,4	8,4	8,4
	1-5 m.	66	19,8	19,8	28,2
	6-10 m.	97	29,1	29,1	57,4
	11-20 m.	85	25,5	25,5	82,9
	21-30 m.	35	10,5	10,5	93,4
	Virš 30 m.	22	6,6	6,6	100,0
	Total	333	100,0	100,0	

19 priedas

„Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?”					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 1 m.	22	6,6	6,6	6,6
	1-5 m.	107	32,1	32,1	38,7
	6-10 m.	82	24,6	24,6	63,4
	11-20 m.	87	26,1	26,1	89,5
	21-30 m.	25	7,5	7,5	97,0
	Virš 30 m.	10	3,0	3,0	100,0
	Total	333	100,0	100,0	

20 priedas

Bendras dvasingumas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	53,00	1	,3	,3	,3
	57,00	1	,3	,3	,6
	59,00	1	,3	,3	,9
	60,00	2	,6	,6	1,5
	61,00	1	,3	,3	1,8
	62,00	1	,3	,3	2,1
	64,00	2	,6	,6	2,7
	67,00	2	,6	,6	3,3
	69,00	1	,3	,3	3,6

20 priedo tęsinys

70,00	1	,3	,3	3,9
71,00	4	1,2	1,2	5,1
73,00	1	,3	,3	5,4
74,00	5	1,5	1,5	6,9
75,00	1	,3	,3	7,2
77,00	3	,9	,9	8,1
78,00	4	1,2	1,2	9,3
79,00	5	1,5	1,5	10,8
80,00	2	,6	,6	11,4
81,00	5	1,5	1,5	12,9
82,00	1	,3	,3	13,2
83,00	3	,9	,9	14,1
84,00	3	,9	,9	15,0
85,00	6	1,8	1,8	16,8
86,00	3	,9	,9	17,7
87,00	3	,9	,9	18,6
88,00	5	1,5	1,5	20,1
89,00	5	1,5	1,5	21,6
90,00	2	,6	,6	22,2
91,00	6	1,8	1,8	24,0
92,00	2	,6	,6	24,6
93,00	4	1,2	1,2	25,8
94,00	4	1,2	1,2	27,0
95,00	5	1,5	1,5	28,5
96,00	2	,6	,6	29,1
97,00	4	1,2	1,2	30,3
98,00	7	2,1	2,1	32,4
99,00	4	1,2	1,2	33,6
100,00	6	1,8	1,8	35,4
101,00	5	1,5	1,5	36,9
102,00	2	,6	,6	37,5
103,00	8	2,4	2,4	39,9
104,00	5	1,5	1,5	41,4
105,00	6	1,8	1,8	43,2
106,00	3	,9	,9	44,1
107,00	5	1,5	1,5	45,6
108,00	6	1,8	1,8	47,4
109,00	6	1,8	1,8	49,2
110,00	3	,9	,9	50,2
111,00	5	1,5	1,5	51,7
112,00	3	,9	,9	52,6
113,00	6	1,8	1,8	54,4
115,00	1	,3	,3	54,7
116,00	4	1,2	1,2	55,9
117,00	5	1,5	1,5	57,4
118,00	7	2,1	2,1	59,5
119,00	3	,9	,9	60,4
120,00	3	,9	,9	61,3
121,00	6	1,8	1,8	63,1
122,00	8	2,4	2,4	65,5
123,00	6	1,8	1,8	67,3

20 priedo tęsinys

124,00	3	,9	,9	68,2
125,00	3	,9	,9	69,1
126,00	8	2,4	2,4	71,5
127,00	3	,9	,9	72,4
128,00	3	,9	,9	73,3
129,00	3	,9	,9	74,2
130,00	2	,6	,6	74,8
131,00	4	1,2	1,2	76,0
133,00	5	1,5	1,5	77,5
135,00	4	1,2	1,2	78,7
136,00	4	1,2	1,2	79,9
137,00	4	1,2	1,2	81,1
138,00	3	,9	,9	82,0
139,00	2	,6	,6	82,6
140,00	1	,3	,3	82,9
141,00	2	,6	,6	83,5
142,00	2	,6	,6	84,1
144,00	2	,6	,6	84,7
145,00	3	,9	,9	85,6
146,00	1	,3	,3	85,9
147,00	2	,6	,6	86,5
148,00	1	,3	,3	86,8
149,00	3	,9	,9	87,7
150,00	4	1,2	1,2	88,9
151,00	1	,3	,3	89,2
152,00	2	,6	,6	89,8
153,00	4	1,2	1,2	91,0
155,00	1	,3	,3	91,3
157,00	3	,9	,9	92,2
158,00	4	1,2	1,2	93,4
160,00	2	,6	,6	94,0
161,00	1	,3	,3	94,3
162,00	1	,3	,3	94,6
165,00	2	,6	,6	95,2
166,00	4	1,2	1,2	96,4
170,00	1	,3	,3	96,7
172,00	1	,3	,3	97,0
175,00	1	,3	,3	97,3
178,00	1	,3	,3	97,6
179,00	1	,3	,3	97,9
182,00	1	,3	,3	98,2
186,00	1	,3	,3	98,5
187,00	1	,3	,3	98,8
188,00	1	,3	,3	99,1
191,00	1	,3	,3	99,4
192,00	1	,3	,3	99,7
194,00	1	,3	,3	100,0
Total	333	100,0	100,0	

Viršasmeninis dvasingumas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13,00	1	,3	,3	,3
	18,00	1	,3	,3	,6
	19,00	1	,3	,3	,9
	21,00	1	,3	,3	1,2
	23,00	1	,3	,3	1,5
	24,00	2	,6	,6	2,1
	25,00	3	,9	,9	3,0
	26,00	4	1,2	1,2	4,2
	27,00	4	1,2	1,2	5,4
	28,00	4	1,2	1,2	6,6
	29,00	3	,9	,9	7,5
	30,00	5	1,5	1,5	9,0
	31,00	5	1,5	1,5	10,5
	32,00	9	2,7	2,7	13,2
	33,00	4	1,2	1,2	14,4
	34,00	5	1,5	1,5	15,9
	35,00	8	2,4	2,4	18,3
	36,00	12	3,6	3,6	21,9
	37,00	9	2,7	2,7	24,6
	38,00	9	2,7	2,7	27,3
	39,00	6	1,8	1,8	29,1
	40,00	10	3,0	3,0	32,1
	41,00	15	4,5	4,5	36,6
	42,00	18	5,4	5,4	42,0
	43,00	4	1,2	1,2	43,2
	44,00	11	3,3	3,3	46,5
	45,00	8	2,4	2,4	48,9
	46,00	11	3,3	3,3	52,3
	47,00	9	2,7	2,7	55,0
	48,00	7	2,1	2,1	57,1
	49,00	8	2,4	2,4	59,5
	50,00	9	2,7	2,7	62,2
	51,00	9	2,7	2,7	64,9
	52,00	10	3,0	3,0	67,9
53,00	10	3,0	3,0	70,9	
54,00	11	3,3	3,3	74,2	
55,00	5	1,5	1,5	75,7	
56,00	8	2,4	2,4	78,1	
57,00	9	2,7	2,7	80,8	
58,00	8	2,4	2,4	83,2	
59,00	3	,9	,9	84,1	
60,00	7	2,1	2,1	86,2	
61,00	6	1,8	1,8	88,0	
62,00	4	1,2	1,2	89,2	
63,00	5	1,5	1,5	90,7	
65,00	2	,6	,6	91,3	
66,00	3	,9	,9	92,2	

21 priedo tęsinys

67,00	4	1,2	1,2	93,4
68,00	2	,6	,6	94,0
69,00	5	1,5	1,5	95,5
70,00	2	,6	,6	96,1
71,00	3	,9	,9	97,0
72,00	2	,6	,6	97,6
75,00	1	,3	,3	97,9
76,00	1	,3	,3	98,2
78,00	3	,9	,9	99,1
79,00	1	,3	,3	99,4
80,00	1	,3	,3	99,7
81,00	1	,3	,3	100,0
Total	333	100,0	100,0	

Asmeninis dvasingumas						
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	11,00	2	,6	,6	,6	
	12,00	2	,6	,6	1,2	
	13,00	2	,6	,6	1,8	
	14,00	2	,6	,6	2,4	
	15,00	3	,9	,9	3,3	
	16,00	11	3,3	3,3	6,6	
	17,00	7	2,1	2,1	8,7	
	18,00	7	2,1	2,1	10,8	
	19,00	7	2,1	2,1	12,9	
	20,00	10	3,0	3,0	15,9	
	21,00	14	4,2	4,2	20,1	
	22,00	15	4,5	4,5	24,6	
	23,00	22	6,6	6,6	31,2	
	24,00	16	4,8	4,8	36,0	
	25,00	20	6,0	6,0	42,0	
	26,00	15	4,5	4,5	46,5	
	27,00	17	5,1	5,1	51,7	
	28,00	19	5,7	5,7	57,4	
	29,00	16	4,8	4,8	62,2	
	30,00	7	2,1	2,1	64,3	
	31,00	18	5,4	5,4	69,7	
	32,00	13	3,9	3,9	73,6	
	33,00	10	3,0	3,0	76,6	
	34,00	9	2,7	2,7	79,3	
	35,00	11	3,3	3,3	82,6	
	36,00	3	,9	,9	83,5	
	37,00	8	2,4	2,4	85,9	
	38,00	7	2,1	2,1	88,0	
	39,00	7	2,1	2,1	90,1	
		40,00	8	2,4	2,4	92,5
		41,00	2	,6	,6	93,1
		42,00	7	2,1	2,1	95,2
		43,00	4	1,2	1,2	96,4
		44,00	2	,6	,6	97,0
		45,00	1	,3	,3	97,3
		46,00	3	,9	,9	98,2
		48,00	2	,6	,6	98,8
		49,00	1	,3	,3	99,1
		51,00	1	,3	,3	99,4
	52,00	1	,3	,3	99,7	
	54,00	1	,3	,3	100,0	
	Total	333	100,0	100,0		

Tarpasmeninis dvasingumas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	2	,6	,6	,6
	8,00	4	1,2	1,2	1,8
	9,00	3	,9	,9	2,7
	10,00	5	1,5	1,5	4,2
	11,00	3	,9	,9	5,1
	12,00	6	1,8	1,8	6,9
	13,00	8	2,4	2,4	9,3
	14,00	10	3,0	3,0	12,3
	15,00	6	1,8	1,8	14,1
	16,00	3	,9	,9	15,0
	17,00	10	3,0	3,0	18,0
	18,00	6	1,8	1,8	19,8
	19,00	11	3,3	3,3	23,1
	20,00	17	5,1	5,1	28,2
	21,00	9	2,7	2,7	30,9
	22,00	13	3,9	3,9	34,8
	23,00	11	3,3	3,3	38,1
	24,00	14	4,2	4,2	42,3
	25,00	12	3,6	3,6	45,9
	26,00	9	2,7	2,7	48,6
	27,00	12	3,6	3,6	52,3
	28,00	15	4,5	4,5	56,8
	29,00	15	4,5	4,5	61,3
	30,00	10	3,0	3,0	64,3
	31,00	15	4,5	4,5	68,8
	32,00	7	2,1	2,1	70,9
	33,00	9	2,7	2,7	73,6
	34,00	4	1,2	1,2	74,8
	35,00	9	2,7	2,7	77,5
	36,00	11	3,3	3,3	80,8
	37,00	9	2,7	2,7	83,5
	38,00	5	1,5	1,5	85,0
	39,00	4	1,2	1,2	86,2
	40,00	5	1,5	1,5	87,7
	41,00	6	1,8	1,8	89,5
	42,00	2	,6	,6	90,1
43,00	10	3,0	3,0	93,1	
44,00	4	1,2	1,2	94,3	
45,00	4	1,2	1,2	95,5	
46,00	2	,6	,6	96,1	
47,00	2	,6	,6	96,7	
48,00	4	1,2	1,2	97,9	
50,00	2	,6	,6	98,5	
51,00	1	,3	,3	98,8	
52,00	1	,3	,3	99,1	
54,00	1	,3	,3	99,4	
60,00	1	,3	,3	99,7	
65,00	1	,3	,3	100,0	
Total		333	100,0	100,0	

Ideopraktika					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	,6	,6	,6
	1,00	5	1,5	1,5	2,1
	2,00	19	5,7	5,7	7,8
	3,00	30	9,0	9,0	16,8
	4,00	42	12,6	12,6	29,4
	5,00	60	18,0	18,0	47,4
	6,00	61	18,3	18,3	65,8
	7,00	30	9,0	9,0	74,8
	8,00	32	9,6	9,6	84,4
	9,00	28	8,4	8,4	92,8
	10,00	13	3,9	3,9	96,7
	11,00	7	2,1	2,1	98,8
	12,00	4	1,2	1,2	100,0
Total		333	100,0	100,0	

Interviu klausimai

1. Pagrindinis klausimas: *Ką jums asmeniškai reiškia būti įmonės lyderiu?*

Papildomi klausimai:

- *Kaip jūs apibūdintumėte ir įvertintumėte „sėkmę“: savo karjeroje ir savo organizacijoje iš moralinės perspektyvos?*

Kokius galėtumėte pateikti pavyzdžius kiekvienam atvejui?

2. Pagrindinis klausimas: *Kaip Jūsų organizacijoje suprantama TIESA?*

Papildomi klausimai:

- *Kaip jūs įtraukiate savo aukščiausių moralinių įsitikinimų ir vertybių įgyvendinimą į savo kasdienę 1) vadovavimo veiklą, 2) sprendimų priėmimą?*
- *Kokius galėtumėte pateikti pavyzdžius kiekvienam atvejui?*

3. Pagrindinis klausimas: *Kaip Jūs asmeniškai suprantate LAIKO prasmę tiek asmeniniame gyvenime, tiek organizacijoje?*

Papildomi klausimai:

- *Kokius galėtumėte pateikti pavyzdžius kiekvienam atvejui?*

4. Pagrindinis klausimas: *Kaip jūsų organizacijoje yra naudojama, skirstoma ir valdoma įmonės ERDVĖ?*

Papildomi klausimai:

- *Kokius galėtumėte pateikti pavyzdžius kaip ji susijusi su*
 - ✓ *darbuotojų statusu,*
 - ✓ *socialiniu atstumu,*
 - ✓ *bendradarbiavimo galimybėmis?*

5. Pagrindinis klausimas: *Kaip Jūs suprantate ŽMOGAUS PRIGIMTĮ? Kas yra žmogus?*

Papildomas klausimas:

- *Pratęsiant žmogaus prigimties klausimą- kas yra jūsų įmonė darbuotojas ?*
- *Apibūdinkite darbuotoją, kokį norėtumėte matyti dirbantį jūsų įmonėje. Kodėl būtent tokį?*

6. Pagrindinis klausimas: *Kokie veiksmai yra TEISINGI sąveikaujant su aplinka?*

Papildomas klausimas:

- *Kaip jūs apibrėžtumėte verslo tikslą savo organizacijai ir bendram kontekste iš moralinės perspektyvos ?*

7. Pagrindinis klausimas: *Kas yra TEISINGAS žmonių bendravimas?*

Papildomi klausimai:

- *Kas lemia teisingą žmonių bendravimo būdą?*
- *Gyvenimas yra kooperatinis, ar konkurencinis?*

8. *Pratęskite mintį : “Šioje organizacijoje yra ypatingas jausmas dirbti , nes...”*

9. *Kokių patarimų turite kitiems, kurie nori kurti aukščiausiais moraliniais įsitikinimais ir vertybėmis paremtą organizacijos kultūrą?*

Lyderio ir ne lyderio charakteristika

LYDERIS	NE LYDERIS
Žmones laiko sau lygiais	Vadovauja miniai
Remiasi geriausiomis žmonių savybėmis, pataria	Nematomas – duoda nurodymus personalui ir tikisi, kad jie bus įvykdyti
Rūpinasi darbuotojų veiklos rezultatyvumu ir svarsto, kaip jiems atsidėkoti	Mąsto apie savo veiklos įvertinimą, rūpinasi, kaip atrodo iš šalies
Bendrauja su žmonėmis jų darbo vietose	Bendraudamas jaučiasi sukaustytas
Neturi reaervuotos automobilio aikštelės, tualetų, pietų kambario ar lifto	Naudojasi privilegijomis
Vadovauja be didelių pastangų	Negabus
Atidžiai klauso, ka sako kiti	Daug kalba pats
Nesididžiuoja bendraudamas	Žemesnių pareigų žmonėms neprieinamas
Teisingas visiems	Teisingas tik aukštesniems pareigūnams
Kuklus	Arogantiškas
Nebijo spręsti nemalonių problemų	Stengiasi išvengti nemalonių problemų
Problemas supaprastina	Padaro taip, kad viskas atrodo labai sudėtinga
Pakantūs atviram prieštaravimui	Nepakantūs
Žino aplinkinių vardus	Nepažįsta žmonių
Kai reikia, dirba juodą darbą	Laiko, kad dirbti juodą darbą jam žema
Pasitiki žmonėmis	Tiki tik skaičiais popieriuje ir nepasitiki žmonėmis
Reklamuoja savo firmą likdamas nepastebimas	Labiau reklamuoja save nei firmą
Prisiima kaltę	Ieško atpirkimo ožio
Gaudamas informaciją, kuria grįžtamąjį ryšį	Informacija eina viena kryptimi – į jo kabinetą
Žino, kaip ir kada atleisti žmones	Stengiasi išvengti nemalonios užduoties
Gerbia visus	Galvoja, kad pavaldiniai yra tingūs ir diletantai
Mato darbus ir pažįsta žmones, galinčius juos atlikti	Nepažįsta reikalingų žmonių
Be reikalo nekontroliuoja	Stiprina kontrolę
Labiau mėgsta kalbėtis nei skaityti pranešimus ar ataskaitas	Linkę skaityti ilgus ataskaitas ir pranešimus
Nuoseklus ir patikimas	Jo veiksmų neimanoma numatyti
Pripažįsta savo klaidas ir palaiko kitus, kai tie pripažįsta savo	Įsitikinęs, kad nedaro klaidų, kaltina kitus
Valdo savo emocijas	Nevaldo emocijų, nuotaikos žmogus
Atviras	Uždaras
Leidžia kilti karjeros laiptais žmonėms, dirbantiems firmoje	Aukštesnėms pareigoms ieško žmonių ne firmoje
Tesi pažadus	Netesi pažadų
Kabinetas kuklus	Kabinetas ištaigingas
Mano, kad firmoje dirba 2-3 žmonės, galintys būti gerais vadovais	Stengiasi padaryti, kad firmoje neatsirastų galinčio vadovauti
Visą dėmesį skiria firmos reikalams ir tiklams	Dėmesį telkia tik į save
Mano, kad iš klaidų galima pasimokyti	Mano, kad užklaidas reikia bausti

Saltinis: R. Razauskas (1997)

Lyderystės ir vadovavimo skirtumai

Lyderystė	Vadovavimas
Žmonės	Daiktai
Spontaniškumas, įžvalgumas,	Stuktūra
Išlaisvinimas, savarankiškumas,	Kontrolė
Veiksmingumas,	Produktyvumas
Programuotojas,	Programa
Investicijos	Išlaidos
Principai	Technikos
Pasikeitimas	Atlikimas
Principais paremta galia	Naudingumas
Įžvalgumas	Matavimas
Teisingas veiksmas	Teisingas veikimas
Kryptis	Greitis
Viršutinė grandis	Apatinė grandis
Tikslai	Metodai
Principai	Praktika
Sistemomis	Sistemose
"Ar gerai atremtos kopėčios?"	Greitai lipti kopėčiomis

Šaltinis: Covey S. R. (2007)

Rasa KATILIENĖ

**DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKA LIETUVOS
VERSLO ORGANIZACIJŲ KULTŪROJE**

Daktaro disertacija

Išleido ir spausdino – Vytauto Didžiojo universiteto bibliotekos Leidybos skyrius
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)

Užsakymo Nr. K14-086. Tiražas 15 egz. 2014 10 15.

Nemokamai.