

VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY

Rasa KATILIENĖ

**EXPRESSION OF SPIRITUAL LEADERSHIP IN THE
CULTURE OF LITHUANIAN BUSINESS
ORGANISATIONS**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Science, Management (03 S)

Kaunas, 2014

The doctoral dissertation was prepared in the period of 2009-2014 at the Department of Management, Faculty of Economics and Management of Vytautas Magnus University.

Scientific supervisor:

Prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytautas Magnus University, Social Science, Management and Administration, 03 S)

The doctoral dissertation is defended in the Management Science Council of Vytautas Magnus University:

Chairman:

Prof. habil. dr. Jonas Čepinskis (Vytautas Magnus University, Social Science, Management and Administration, 03 S)

Members:

Prof. habil. dr. Zigmas Lydeka (Vytautas Magnus University, Social Science, Economics, 04 S)

Prof. dr. Vilma Žydzūnaitė (Vytautas Magnus University, Social Science, Educology, 07 S)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėda University, Social Science, Management and Administration, 03 S)

Prof. dr. Violeta Šilingienė (Kaunas University of Technology, Social Science, Management and Administration, 03 S)

Opponents:

Prof. habil. dr. Jonas Kvedaravičius (Vytautas Magnus University, Social Science, Management and Administration, 03 S)

Prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolas Romeris University, Social Science, Management and Administration, 03 S)

The official defense of the dissertation will take place at 2:00 p.m. on November 21st, 2014 at the public session of Management Science Council in the VMU Aula Magna.

Address: Gimnazijos g. 7, 44260 Kaunas, Lithuania.

Summary of doctoral dissertation has been distributed on October 21st, 2014.

The doctoral dissertation can be reviewed in the library of Vytautas Magnus University and Lithuanian National Martynas Mažvydas library.

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

Rasa KATILIENĖ

**DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKA LIETUVOS
VERSLO ORGANIZACIJŲ KULTŪROJE**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Kaunas, 2014

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

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialinių mokslų sritis, vadybos ir administravimo kryptis, 03 S)

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

Prof. habil. dr. Jonas Čepinskis (Vytauto Didžiojo universitetas, socialinių mokslų sritis, vadyba ir administravimas, 03 S)

Nariai:

Prof. habil. dr. Zigmas Lydeka (Vytauto Didžiojo universitetas, socialinių mokslų sritis, ekonomika, 04 S)

Prof. dr. Vilma Žydzūnaitė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialinių mokslų sritis, edukologija, 07 S)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialinių mokslų sritis, vadyba ir administravimas, 03 S)

Prof. dr. Violeta Šilingienė (Kauno technologijos universitetas, socialinių mokslų sritis, vadyba ir administravimas, 03 S)

Oponentai:

Prof. habil. dr. Jonas Kvedaravičius (Vytauto Didžiojo universitetas, socialinių mokslų sritis, vadybos ir administravimo kryptis, 03 S)

Prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialinių mokslų sritis, vadybos ir administravimo kryptis, 03 S)

Daktaro disertacija bus ginama viešame vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m. lapkričio 21 d. 14 val. Vytauto Didžiojo universitete, VDU Didžiojoje aulėje.
Adresas: Gimnazijos g. 7, 44260 Kaunas, Lietuva.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta (20141021)

Disertaciją galima peržiūrėti Vytauto Didžiojo universiteto ir Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekose.

INTRODUCTION

Relevance of the Research. The scope and place of modern-day changes pose new challenges for the management of people as organisational resources, requiring particular focus on effective leadership. Effective leadership is considered to be one of the critical factors that lead to an organisation's success or failure. Therefore, research of leadership phenomenon is attracting increasingly more attention.

Previous leadership theories were more focused on the different degrees of physical, intellectual, and emotional dimensions of human interaction in an organisation. However, they did not take into account spirituality as a separate type of human resource. Spirituality was identified with theological understanding or religion. However, the search for meaning prompted the emergence of spirituality at work. In this case, spirituality is understood as an acknowledgement of the fact that people have inner lives which inspire meaningful work in a community and which are fostered by it. Spiritual human resources are pooled together to create spiritual capital, which represents an organisation's faith, meaning of its existence, its goals, and its responsibility. Therefore, an increasing number of variables affecting an organisation require anticipation of how the organisation will transform under their influence. Spirituality of the leader is the one of the organization's culture attributes influencing variables. According to E. Schein (2004), who has done some of the most comprehensive research on the interaction between an organisation and leadership, leaders have a strong influence on the organisation's members' perception and behaviour through values, views, and assumptions. The culture and thinking of individuals is shaped directly and indirectly by leaders (Schein, 2004).

Therefore, knowing the attributes of an organization's culture, shaping business considerations, employees can reveal patterns of behavior. According D. Zohar (2006) it allows to change the old business models and old ways of thinking and move toward higher employee motivation. Employee motivations and behaviour have always been an important issue in both organisational management practice and areas of science as a result of trying to find more effective measures to stimulate employees to pursue company goals. Businesses now focus more on establishing cultural attributes which could replace the existing dominant employee motivations – such as fear, greed, anger, and self-establishment – with more positive ones – exploration and learning,

cooperation, inner strength, and excellence. These positive motivations are associated with spiritual intelligence and, as research increasingly shows, allow abandonment of the old behavioural models and old ways of thinking, moving towards higher employee motivations.

Therefore, the integration of spirituality and spiritual intelligence into organisational culture is a new paradigm, which drastically changes the traditional thinking about the philosophical foundations and practice of business. Awareness of organisational culture attributes, which shape higher employee motivations, allows identification of employee behavioural models that correlate spiritual leadership.

Scope of the Scientific Problem Investigation. A theoretical and empirical review of scientific management literature shows that there are many different theoretical views explaining the peculiarities of the leadership process. Most interested in the leadership phenomenon are scientists in psychology, philosophy, education, and management fields.

The analysis of the scientific area of leadership was based on the experience of foreign researchers in transformational (Bass, Avolio, 1985; Burns, 1978; Bennis, Nanus, 1985; Kouzes, Posner, 1992; etc.), spiritual, authentic (Fairholm, 1997; 1996; Fry, 2003; Zohar, Marschall, 2003; etc.) and servant leadership (Greenleaf, 1998; Spears 1994, 1995, 1998; etc.). These schools of thought represent the main modern leadership theories. This dissertation also analyses the works of 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 and B. Z. Pozner (1999, 2012) and other authors.

In Lithuania, the theoretical and practical aspects of leadership in management were analysed by: the concept of leaders in organisation development management – J. Kvedaravičius (2005); leadership – V. Šilingienė, leadership and management in the context of organisational culture – L. Šimanskienė (2002, 2008), powers of leaders – V. Barvydienė (2009); systems thinking in leadership – A. Skardžiauskienė (2008); links between management and religion – J. Kvedaravičius, J. Krančiukaitė (2006); correlation between leadership and elite – K. Masiulis, T. Sudnickas (2007). Despite the existing research on the interaction between leader and followers, there is a

noticeable lack of research on the expression of spiritual leadership in organisational culture.

The study of the concept of spirituality also revealed the issue of selecting a description of spirituality and a research instrument. 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), L. W. Fry (2005), and others have contributed to the description of spirituality and the identification of its influence on organisational work. Many of our analysed authors only partially studied the role of managers in promoting spirituality in their organisations (i.e. Benefiel, 2005; Fry, 2003; Giacalone and Jurkiewicz, 2003; Mitroff and Denton, 1999; Vaill, 2000). For example, E. Dent, M. Higgins and D. Wharf (2005) reviewed research on extensive perspectives, descriptions and theories connecting workplace spirituality with leadership on the personal and organisational levels. The researchers argued that workplace spirituality can be linked to personal development and that spirituality creates tangible added value in an organisation. L. Reave (2005) reaffirmed it by reviewing over a hundred studies and demonstrating a strong dependence between spiritual values and experience, as well as effective leadership, as viewed from the perspectives of the follower, group and manager. Therefore, it is not surprising to see more and more researchers aiming to prove that spirituality is vital in organisations in order to achieve ethical behaviour, job satisfaction, and employee commitment, as well as productivity and competitive advantage. An increasing number of empirical studies are carried out to specify this hypothesis.

Naturally, there are critics of the spirituality movement in organisations, appealing against the legality of imposing spiritual values on employees and the relationship between spirituality and economic profitability. According to S. P. Robbins (2003), if spirituality is not equated to the transference of religion and God to the workplace, it helps employees to find meaning and purpose in their work life and use their workplace as a source for creating a community. Meanwhile, sparse facts suggest that spirituality and profitability may be compatible.

In Lithuania spirituality is not associated with leadership or management, but rather with other social environment phenomena, such as development. Spirituality research and evaluations of spirituality dissemination in Lithuania are introduced in a

collective monograph (2009) drawn up by J. Kievišas, J. Mureika, V. Aramavičiūtė, E. Martišauskienė, I. Ratnikaitė, R. Kondratienė, D. Klumbytė, A. Vasiliauskienė, V. Vitkauskas, O. Tijūnielėnė, O. Motiejūnaitė, G. Palaitytė, R. Kondrotas, V. Rimkus, A. Motuzas, V. Jurešienė, V. Jakoniukas, Z. Rinkevičius, A. Girdzijauskas, A. Kievišas, D. Medeišytė, L. Kašauskienė, V. Prakapavičienė. Meanwhile, the integration of spirituality in management literature is still at its infant stage: the significance of spirituality and ethics in sustainable development – humanity survival philosophy (Čiegis, Petkevičiūtė, Gavenauskas, Pekarskas, Raškauskienė, 2006), religion and spirituality in business (Krančiukaitė, 2007), spiritual intelligence (Barvydienė, Katilienė, 2009), the development of a leader with the help of spiritual capital (Ražauskas, 2009), spirituality trajectories in Lithuanian organisational culture (Vveinhardt, 2010), and others. Therefore, following a review of Lithuanian and foreign scientific literature, we identified three of the most widely studied expressions of spirituality in businesses, namely: personal spirituality of leader/manager (Rojas, 2005, Fry, 2003, Fairholm, 2001, DePree, 1989; Pfeffer, 2003; etc.), spiritual intelligence (Wigglesworth, 2012; Zohar, Marshall, 2006; Buzan, 2001; Levin, 2001; Wolman, 2001; Pava, Primeaux, 2003; Howell, 2005; etc.), and spiritual capital (Zohar, Marshall, 2006; Chu, 2007; Liu, 2007–2010; Miller, 2006, Eldred, 2005; etc.). Organisational spirituality is closely related to spiritual leadership. 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), and J. O. Sanders (1994), also L. G. Bolman, T. E. Deal, (1995), R. K. Greenleaf, (1977), J. Jaworski (1996) argue that leadership based on spirituality provides a strong foundation for a spiritually-based organisation.

As soon as we begin to apply the concept of culture in the context of organisations and their management, we encounter a variety of interpretations (Martin, 2002). The diversity of the concepts is due to the different professional education of the researchers and different approaches guided by various goals (Stiftung, 2007). As a result, research diversity is also inseparable from the researchers' positions, with respect to organisational culture. An analysis of scientific literature on organisational culture revealed a great number of foreign and Lithuanian researchers: 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. Česynienė (2005); B. Melnikas (2002), etc. Although a summary of their opinions on organisational culture will quickly reveal that the impact of organisational culture on organisational changes is one of the key elements and requires special attention, their works fail to study and analyse the role of spiritual leadership expression. According to G. W. Fairholm (1997, 1998, 2001), the key requirement of spiritual leadership is to create a culture that supports continuous progress and improvement.

However, even though leadership is extensively researched in various areas of science, spiritual leadership in management remains a new phenomenon with little empirical research, yet one that has great theoretical and practical relevance. The lack of empirical research demonstrating how spiritual leadership manifests in a business' culture, coupled with the need for spiritual leadership in these organisations, leads us to look for new aspects of spiritual leadership expression.

Scientific Research Problem. Even the highest goal of spiritual leadership tasks and processes is to build and manage a continuously improving and learning organisation and liberate the best human qualities, as well as help people develop inner harmony for the benefit of their managers, their followers and other concerned subjects. However, what has not been explained yet is what organisational culture attributes emerge when spiritual leadership affects employees' inner motives and what conditions it creates for individuals to integrate in the organisations in which they work.

Research problem – how express spiritual leadership in the culture of business organization.

Research object – spiritual leadership in the context of organisational culture.

Research aim – to reveal what attributes of organisational culture are evoked by spiritual leadership.

In order to implement the aim of the research, detailed objectives are formulated:

1. to theoretically validate the assumptions of the expression of spiritual leadership in businesses;
2. to contrast spiritual leadership theories to show the relevance of the expression of spiritual leadership in organisational culture;
3. to substantiate the relationship between spiritual leadership and organisational culture on the basis of the analysis of theoretical sources and scientific research by identifying the attributes of a spiritually-based organisational culture;
4. to determine the expression of the attributes of spiritual intelligence in Lithuanian medium-sized businesses;
5. to evaluate the spirituality level of top-level managers of Lithuanian medium-sized businesses;
6. to identify the attributes of the culture of Lithuanian medium-sized businesses led by spiritual leaders;
7. to describe the expression of spiritual leadership in the culture of Lithuanian medium-sized businesses.

Methodological details of the dissertation. The research uses a mixed research design – a combination of quantitative and qualitative methods (Klenke, 2003)–which allows to draw stronger conclusions in relation to experiences gained quantitatively through standard questionnaires and qualitatively through open questions (Tashakkori, Teddlie, 2003). This method allows to demonstrate different features of the same phenomenon, thus specifying and expanding research results. The hermeneutic phenomenological approach was selected (Lindseth, Norberg, 2004). It includes traditions of phenomenology as descriptive methodology used to study and describe phenomena as they appear in the experienced world in order to identify and disclose their meaning, and hermeneutics (Ricoeur, 2000), which allows to perceive the interview text and relate it to what is being said in the interview and also the meaning that the text contains.

Research methods used in the dissertation: comparative analysis and synthesis of scientific literature, written questionnaire, electronic questionnaire, semi-structured individual interviews, descriptive statistics, structural equation modelling path analysis,

phenomenological hermeneutics. Data processing was performed by using nonparametric statistical criteria: Cronbach’s alpha coefficient, Spearman’s correlation coefficient, Mann-Whitney comparison criterion for two independent samples, Shapiro-Wilk criterion.

Framework and Scope of Dissertation. The dissertation was prepared based on a plan, used as a basis for the theoretical and the empirical researches (see Fig. 1). The dissertation commenced in 2009 and was finished in 2014.

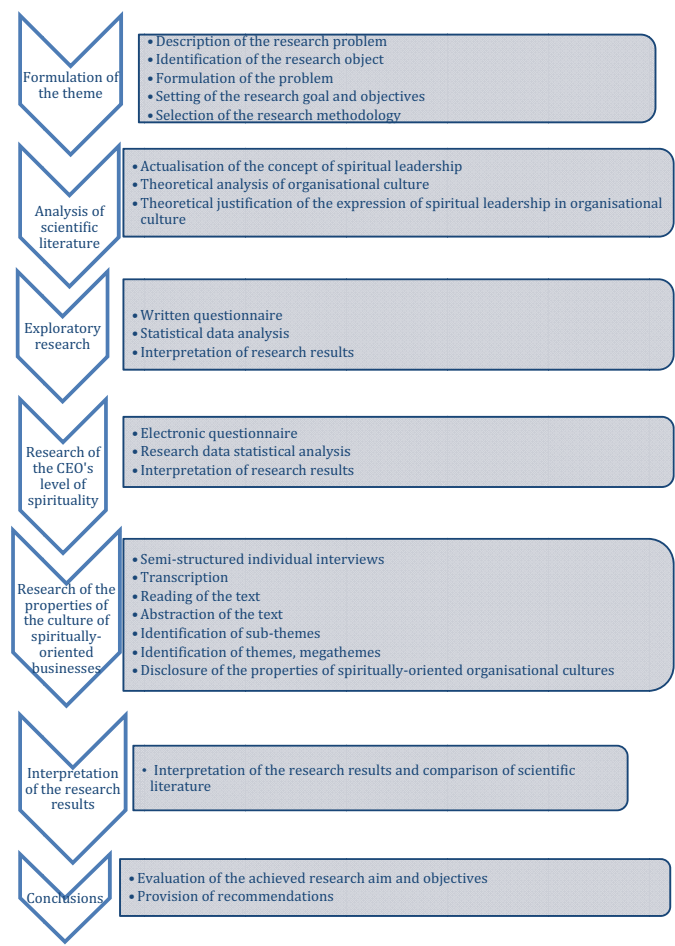


Figure 1. Logical scheme of the dissertation.

The dissertation consists of a summary of the terms used in the paper, figures, tables, abbreviations, an introduction, three main body parts, conclusions and recommendations, a reference and annex list. The total scope of the work is 156 pages (excluding annexes). The literature list includes 181 references.

The *first part* of the dissertation sets out the assumptions of spiritual leadership expression in businesses based on literature analysis and research. It introduces spirituality concepts and forms of their expression in organisations. Finally, it compares spiritual leadership theories to highlight the relevance of spiritual leadership expression in an organisational culture and identify common links between spiritual leadership and organisational culture.

The *second part* of the dissertation justifies the research methodology. It also justifies the dissertation's theoretical foundation, informative value, and validity. The first section of this part introduces the research philosophy: the main research concept and key theoretical propositions, which provided the basis for selecting this research methodology, as well as scientific philosophical attitudes. It introduces research methods and measures, justifies the research scope, and describes the ethics of the empirical studies. In the second section, an analysis of empirical research results is carried out.

The empirical research performed on Lithuanian medium-sized businesses provided information on the managers' spirituality level and allowed to identify specific attributes of organisational culture, which are discussed in the *third part* of this dissertation. This part gives a detailed discussion of the expression of spiritual intelligence attributes in Lithuanian medium-sized businesses, evaluates the spirituality levels of top-level managers in the same segment of companies and identifies cultural attributes of businesses led by spiritual leaders. The interpretation of the results is done by linking the cultural attributes of spiritually-oriented organisations with qualities of the symbiotic model of spiritual leadership, thus describing the expression of spiritual leadership in the culture of Lithuanian medium-sized businesses.

The *conclusions* provide a summary of the results and suggestions for future research.

Sources Used in Dissertation:

- Books and monographs;
- Scientific researches;
- Scientific articles published in special managerial journals;
- Web pages;
- Official statistical data bases.

Scientific Novelty of the Dissertation. The novelty of the dissertation lies in the need to describe the expression of spiritual leadership in a business's culture and also the mixed quantitative and qualitative type of research. The information collected and systematised in the paper demonstrates the novelty of the topic and the research.

The scientific novelty of the dissertation:

- On the basis of analysis of the scientific publications are summarized the spiritual intelligence and spiritual capital concepts, taking a variety of approaches.
- Identified spiritual leadership and organizational culture links, manifested spiritual-based organizational culture attributes.
- The dissertation contributed to the translation of spiritual leadership terminology into the Lithuanian language and the promotion of the spiritual leadership theory in Lithuania, where both its scientific and its practical application is poorly understood or not known at all.

Practical significance of the dissertation:

- The developed methodology for researching the expression of spiritual leadership through various aspects of organisational culture attributes can be applied in various organisations in order to find out the level of spirituality of their managers and the organisational culture attributes that exist under such managers.
- The methodology of expression of spiritual leadership in organizational culture can be applied to various types of organizations that are striving to find out the managers' level of spirituality and cultural attributes of the organization.
- The research results allow provision of a description of the expression of

spiritual leadership in organisational culture, which makes it possible to provide recommendations for company managers and human resource management specialists seeking to change the organisational culture.

- the research can be used as a guide in developing self-evaluation, training and improvement programmes for leaders, which aim to increase the effectiveness of organisational activities.
- The research could be used to improve the company's reputation, as employees are internal clients who shape the opinion about the company, and the organisation's image and reputation always have added value in the market. Therefore, the presence or the training of spiritual leaders in organisations can be one of the organisation's goals in order to improve the company's reputation or turn around its image.
- The research is significant by verifying the importance and power of internal motivation in organisations. As a result, the preparation of incentive programmes for employees could include evaluation of the value added by spiritual leadership through internal employee motivation.

Hence, in summarising the practical significance of the dissertation, it could be assumed that spiritual leadership contributes to the long-term success of a company, which has always been a relevant issue in management science.

Publications on the Doctoral Research Theme. *Scientific articles in periodic and regular scientific publications, registered in international scientific information databases or one-off publications:*

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.

Announcements made in national science conference proceeding:

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 klasteliai, 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// The 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.

ABOUT THE AUTHOR

Education

- From 2009 – doctoral student of Social Sciences, Management and Administration, 03 S (Vytautas Magnus University).
- 2009 - LEADERSHIP: POWER ACTUALISATION, Master executive studies at the ISM Executive School.
- 1998 – Master degree of Business Administration obtained (Vytautas Magnus University).
- 1996 – Bachelor degree of Business Administration obtained (Vytautas Magnus University).

Professional experience

- January 2011 – June 2011 Assistant (Vytautas Magnus University).
- 2007 – 2008 Team leader of Key account managers (Telecommunication company “Omnitel”).
- 1998 – 2007 Key account manager (Telecommunication company “Omnitel”).
- 1997 – 1998 Accountant (Telecommunication company “Omnitel”).
- 1996 – 1997 Sales manager (Telecommunication company “Omnitel”).
- 1995 – Secretary/Referent (AB “Vakarų bankas”).

Volunteer Experience & Causes

- 2014 – training program “Gestalt principles of organization” (Vilnius Gestalt Institute).
- 2014 – member of School “Socialinio tyrėjo mokykla” (qualitative research studies).
- 2010 – 2012 Lector at “Kitas variantas” .

Fields of scientific research

Organization Management, Leadership.

MAIN FINDINGS AND CONCLUSIONS OF THE DISSERTATION

Expression of Spiritual Leadership Qualities through the Aspects of Spiritually-Based Organisational Culture

The attributes of spiritual intelligence in Lithuanian medium-sized businesses.

The analysis of the results of the exploratory research suggest that spiritual intelligence attributes manifest themselves in Lithuanian medium-sized businesses through the following organisational culture aspects: *communication, honesty, relationships, trust, authority, truth, flexibility and authorisation*. Insights provided by the research results confirm that spiritual intelligence attributes are expressed in Lithuanian medium-sized companies, although very poorly.

Based on the theoretical and exploratory research results, it is assumed that spiritual intelligence attributes do manifest in the selected company segment, which means that the behavioural motives in the organisational culture are shaped and modified by the managers of these companies who are leaders with spiritual intelligence, demonstrated through organisational culture attributes. In the examined organisations, the most prominent attributes were *truth, communication, authorisation, and relationships*, whereas *flexibility, honesty, trust, and authority* attributes were less visible.

Spirituality levels of Lithuanian medium-sized business CEOs. The results of the research on spirituality expression by managers suggest that Lithuanian medium-sized businesses are led by managers of different levels of spirituality. The spirituality of the participant top-level managers is poorly expressed in all the personal, interpersonal and transpersonal levels, which also reflects in ideopraxis, as all these parts are closely interrelated. By strengthening one of the levels, managers also strengthen the others.

The research results show that there are some leaders with very high scores, whose spirituality is very close to (or has reached) the maximum score. Therefore, we can assume that there are manifestations of spiritual leadership in Lithuanian medium-sized businesses, which are strong enough to shape or modify the organisational culture.

By summarising the research results, it could be argued that the spirituality level of top-level managers of Lithuanian medium-sized businesses is very varying and manifests through various aspects of spirituality expression. Therefore, based on the research results, it's assumed that Lithuanian medium-sized businesses are led by managers with both very high and very low levels of spirituality. A high score shows that when performing the role of a leader, managers are able transfer their spirituality with the help of spiritual leadership.

Attributes of the culture of spiritually-based Lithuanian medium-sized businesses. Following the analysis of the research results and scientific literature, attributes of a spiritually-based organisational culture are interpreted through the following aspects of organisational culture: *authority, relationships, truth, trust, honesty, communication, flexibility and authorisation* (see Fig. 2).

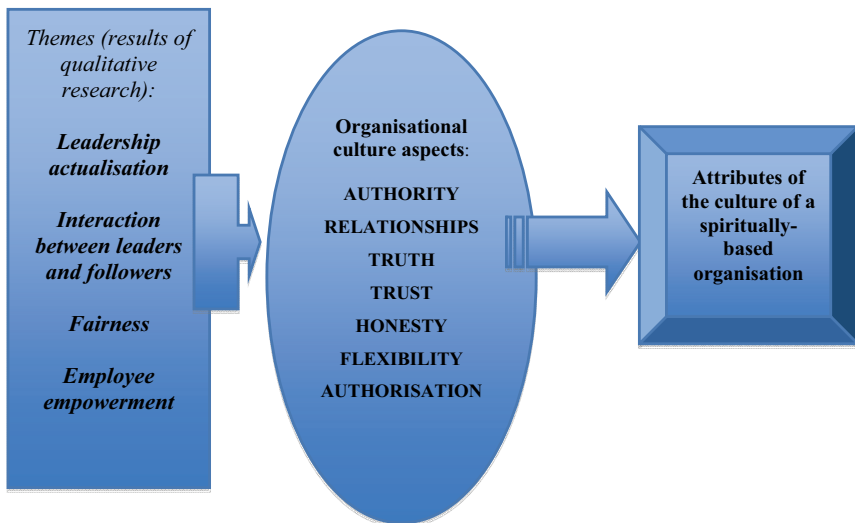


Figure 2. The logic for the examination of the attributes of a spiritually-based organisational culture

Fig. 2 provides the logic for the interpretation of the research results, illustrated as a process and showing that the topics of the qualitative research results are studied through the aspects of a spiritually-based organisational culture.

Based on the research results, it has determined that the leader's *actualisation of the vision in practice, personal integrity, holistic approach, social responsibility, authority, altruism, work-life balance, and objectivity* are important attributes of the **authority aspect** of organisational culture. *Purposeful actualisation of employee activities, satisfaction, meaningful work, sense of organisational identification, sense of community implemented by the leader, cooperation in pursuit of a common goal, understanding, appreciation and qualitative measurement of work time* are important attributes of the **relationships aspect**. *High moral standards, intolerance for lies, and pursuit of objectivity* are the cultural attributes manifesting through the **truth aspect**. *Good organisational climate and employee involvement in decision-making* is associated with **trust**, whereas *employee consciousness, fair compensation, and value creation* – with **honesty**. *Employee improvement and qualitative measurement of time* is associated with **flexibility**, whereas *employee professionalism and dutifulness* – with **authorisation** (see Table 1).

Table 1. Attributes of the culture of a spiritually-oriented organisation

Organizational culture aspects	Attributes of the culture of a spiritually-based organization
AUTHORITY	Leader's social responsibility
	Leader's authority
	Altruism
	Work-life balance
	Actualisation of leader's vision in practice
	Leader's holistic approach
RELATIONSHIPS	Personal integrity
	Purposeful actualisation of employee activities
	Satisfaction
	Meaningful work
	Sense of organizational identification
	Sense of community implemented by the leader
	Understanding and appreciation
	Cooperation in pursuit of a common goal
TRUTH	Qualitative measurement of work time
	High moral standards
TRUST	Intolerance for lies
	Pursuit of objectivity
	Good organisational climate
HONESTY	Employee involvement in decision making
	Employee consciousness
	Fair compensation
	Value creation
FLEXIBILITY	Employee development
	Qualitative measurement of work time
AUTHORISATION	Employee professionalism
	Dutifulness

A comparison of the attributes of a spiritually-based organisational culture with those identified in the literature shows some similarities and differences. First, the *communication* aspect has been dropped because it is inseparable from the *relationships* aspect and is integral to the latter. A different level of category abstraction has also been noted. For example, certain theoretical attributes are sub-themes of the research themes, and thus have been integrated into wider descriptive topics, such as “encouragement of hope and faith” into “actualisation of the leader’s vision in practice”, “self-awareness” into “personal integrity”. These differences are considered to be insignificant and are equated to the attributes found in the research. A comparison of categories suggests that the culture attributes of Lithuanian medium-sized businesses, led by spiritual leaders, are consistent with those provided in the literature. However, there are also several differences, which are provided in the description of spiritual leadership structure.

As the aim of this research is to identify and describe the expression of spiritual leadership in the culture of medium-sized businesses, the symbiotic model of spiritual leadership provided below allows to present the research results in a structured way and describe the expression of spiritual leadership qualities (see Fig. 3).

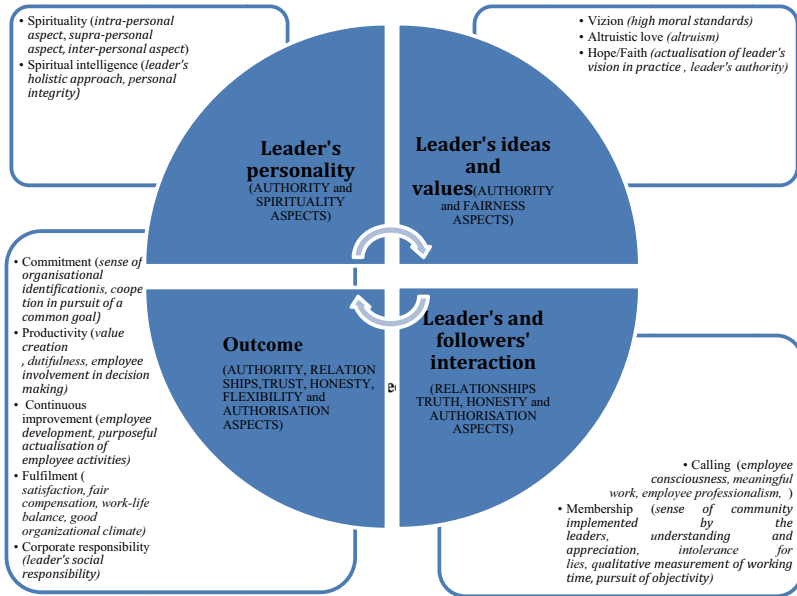


Fig. 3. The structure of the expression of spiritual leadership in the culture of Lithuanian medium-sized businesses

Spiritual leadership manifests in business culture through the leader's personality, ideas and values, the interaction between the leader and the followers and the results. This expression can be evidenced by organisational culture attributes, which emerge in organisations under a spiritual leader. The above spiritual leadership qualities manifest through different aspects of organisational culture (see Table 2).

Table 2. Attributes of a spiritually-oriented OC in the context of SL qualities

SL qualities OC aspects	Leader's personality	Leader's ideas and values	Interaction between leaders and followers	Outcome
AUTHORITY	•Leader's holistic approach •Personal integrity	•Leader's authority •Altruism •Actualisation of leader's vision in practice		•Work-life balance •Leader's social responsibility
RELATIONSHIPS			•Meaningful work •Sense of community implemented by the leader •Understanding and appreciation	•Satisfaction •Sense of organisational identification •Cooperation in pursuit of a common goal •Purposeful actualisation of employee activities
TRUTH		•High moral standards	•Intolerance for lies •Pursuit of objectivity	
TRUST				•Good organisational climate •Employee involvement in decision making
HONESTY			•Employee consciousness	•Fair compensation •Value creation
AUTHORISATION			•Employee professionalism	•Dutifulness
FLEXIBILITY			•Qualitative measurement of working time	•Employee development

However, aspects of organisational culture, through which the expression of spiritual leadership in organisational culture is analysed, do not include the evaluation of the expression of spirituality at leader's level. Hence, in order to describe the "personality" quality of the symbiotic spiritual leadership model, the results of the research on

manager spirituality levels are used (their interpretation is provided in the next chapter). The “complementarity” principle selected in the mixed research design method allows to expand, consolidate, illustrate, and explain the results of one method through the results of another.

To sum up, it could be argued that the power of spiritual leadership in Lithuanian medium-sized businesses is the ideopraxis of leader’s spirituality, i.e. the relatedness of the leader’s spirituality with meaningful activities, organisational behavioural motives and self, whose power will only increase by developing all levels of spirituality. Only then the leader will be able to integrate his/her world-view into the organisational culture, which will influence employee behaviour through employee motives, thus triggering all the desired cultural changes.

The Main Conclusions. The literature analysis and the results of the empirical research showed that:

1. the aforementioned assumptions of spiritual leadership expression in businesses allow companies to move in a new direction by focusing on the highest needs, namely: sociability, self-actualisation, self-esteem, and *spirituality*. This direction emerged as a result of changing business paradigms, while the change itself was induced by organisations’ need to evolve in the face of changing values, thus laying the foundation for new and effective organisational values, philosophy, and motives. It was noticed that the competitive advantage of companies lies in their *human capital*. Emphasis on human capital and, especially, on relationships and human spirit, is the foundation for the new business paradigm;
2. workplace spirituality is identified as one of the factors leading to the organisation’s success. It is not equated to religion and is understood as a comprehensive search for meaning in life. It is a must in the information (knowledge) age, as only a fully respected organisational member, i.e. one receiving fair compensation (body), treated kindly (heart), appreciated for his/her creativity (mind), and allowed to honestly serve other people (soul), chooses voluntary cooperation, genuine commitment, or experiences creative satisfaction;
3. spirituality can be studied as the leader’s *personality attribute*, identified with the leader’s spirituality, *organisational resource*, accumulated in the form of capital, and *ability*, expressed through spiritual intelligence;

4. the comparison of spiritual leadership theories shows the symbiosis and the synergy of spiritual leadership qualities which manifests as the leader's true power. Based on the spiritual leadership theories and the symbiotic model of leadership, the spiritual leadership structure was conveyed through four aspects: leader's personality, leader's ideas and values, interactions, and outcomes. In adapting the model, the above aspects were assigned elements of spiritual leadership expression, namely *vision, altruistic love, hope and faith, leader's inner life, meaning and calling, commitment to the organisation, productivity, satisfaction, corporate social responsibility, and continuous improvement*. It helps to provide spiritual leadership structure, which can be identified as organizational culture attributes;
5. the relationship between spiritual leadership and organisational culture was verified by identifying key attributes of a spiritually-based organisation through organisational culture aspects. Since this research covers organisational culture (which only includes value, assumption and motive levels) attributes of a spiritually-oriented organisational culture are attributed to eight areas of organisational culture, which directly affect the smooth work of individuals as part of the organisational whole. If high-level spiritual behaviour was prevalent in the above areas, a higher-motivation culture would occur. The eight aspects mentioned above are *communication, honesty, relationships, trust, authority, truth, flexibility, and authorisation*;
6. spiritual intelligence attributes, shaping employee behaviour and motives, manifest in Lithuanian medium-sized businesses. The scores of the expression of these attributes show that in the medium-sized business segment they either manifest rarely or often. Given the above, we assumed that this segment has leaders able to change the attributes of the organisational culture by changing employee behaviour motives. Hence, Lithuania's medium-sized business segment was selected for the evaluation of leaders' spirituality level;
7. the spirituality of the top-level managers of Lithuanian medium-sized businesses is poorly expressed in all the personal, interpersonal and transpersonal levels, which reflects on the ideopraxis level, as all these parts are directly related to each other. By strengthening one of the levels, managers also strengthen the others. However,

the research results show that there are some managers with very high scores whose spirituality is very close to (or has reached) the maximum score. It suggests that there are spiritual leaders amongst the top-level managers of Lithuania's medium-sized businesses, who have the power to encourage higher employee commitment to the organisation, as well as their productivity. The research showed that there are companies in Lithuania led by spiritual managers;

8. spirituality in the culture of Lithuanian medium-sized businesses manifested through *authority, relationships, truth, trust, honesty, communication, flexibility, and authorisation* aspects and were identified as: *leader's social responsibility, leader's authority, altruism, work-life balance, actualisation of leader's vision in practice, personal integrity, purposeful actualisation of employee activities, satisfaction, meaningful work, sense of organisational identification, sense of community implemented by the leader, understanding and appreciation, high moral standards, intolerance for lies, objectivity, good organisational climate, employee involvement in decision making, employee consciousness, fair compensation, value creation, cooperation in pursuit of a common goal, employee development, qualitative measurement of time, employee professionalism, and employee dutifulness*;
9. spiritual leadership manifests in business culture through the leader's personality, ideas and values, the interaction between the leader and the followers and the results. This expression can be evidenced by organisational culture attributes, which emerge in organisations under a spiritual leader. The above spiritual leadership qualities manifest through different aspects of organisational culture:
 - leader's personality (*authority and spirituality*),
 - leader's ideas and values (*authority and fairness*),
 - interaction between the leader and the followers (*relationships, truth, honesty and authorisation*),
 - outcome (*authority, relationships, trust, honesty, flexibility and authorisation*);
10. *the leader of a spiritually-based Lithuanian medium-sized business* is an integral individual, whose spirituality mainly manifests on the transpersonal level, less on the personal, and least – on the inter-personal level. It means that managers'

spirituality mainly depends on their faith or their moral beliefs and values, which grow stronger as time goes by. However, the biggest relationship of the spirituality ideopraxis is with personal spirituality, to be strengthened by managers in order to improve the integration of their ideology into practice, i.e. organisational culture. It could be perhaps assumed that poor spiritual practice by the managers may be related to the general cultural environment in Lithuania, where spirituality is not widely recognised. The development of spirituality is associated with religious education and is usually left for religious institutions;

11. *leader's ideas and values* manifest through *vision, altruistic love and hope and faith*. These spiritual leadership elements in organizational culture are identified as: *high moral standards, altruism, actualisation of leader's vision in practice, leader's authority*;
12. *leader's and followers' interaction* manifests through *calling and membership* and in organizational culture identified as: *employee consciousness, meaningful work, employee professionalism, sense of community implemented by the leaders, understanding and appreciation, intolerance for lies, qualitative measurement of working time, pursuit of objectivity*;
13. *the outcome* of spiritual leadership manifest through *commitment, productivity, continuous improvement, fulfillment in corporate responsibility* and in organizational culture identified as: *sense of organisational identification, cooperation in pursuit of a common goal, value creation, dutifulness, employee involvement in decision making, employee development, purposeful actualisation of employee activities, satisfaction, fair compensation, work-life balance, good organizational climate, leader's social responsibility*.

REZIUME

Rasa Katilienė

DVASINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKA LIETUVOS VERSLO ORGANIZACIJŲ KULTŪROJE

Daktaro disertacijos santrauka

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 veiksniu, todėl lyderystės fenomenui 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 veikiamoje. Lyderio dvasingumas yra vienas iš organizacijos kultūros bruožų lemiančių kintamųjų. Pasak E. Schein (2004), bene išsamiausiai nagrinėjusių 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, radikalčiai keičianti tradicinį mąstymą apie verslo filosofinius pamatus ir praktiką.

Problemų 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 pilnas gali derėti.

Lietuvos mokslininkai dvasingumą sieja ne su lyderyste ar vadovavimu, o su tokiais socialinės aplinkos reiškiniiais, 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; Bowell, 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. Česynienė (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. Fairholm (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.

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 metodotas 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.

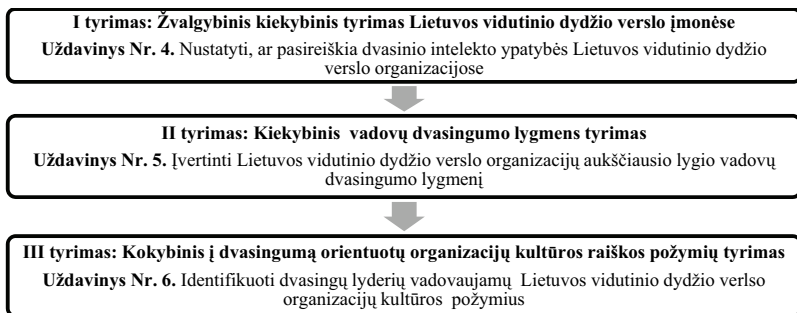
Kokybiniam tyrimui pasirinkta fenomenologinės hermeneutikos (Lindseth, Norberg, 2004) koncepcija. Ji apima fenomenologijos, kaip aprašomosios metodologijos, fenomenams ištirti ir aprašyti taip, kaip jie pasireiškia išgyventame pasaulyje, siekiant surasti ir atskleisti tų reiškinių reikšmę, ir hermeneutikos (Ricoeur, 2000), įgalinančios suvokti interviu tekstą ir tai sieti 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.

Empirinio tyrimo struktūra. Tyrimo tikslui – *ištirti kokius organizacijos kultūros požymius lemia dvasinė lyderystė*, pasiekti, atlikti trys empiriniai tyrimai Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose. (žr. pav. 1).



Pav. 1. Empirinio tyrimo struktūra

Iš A. Bryman (2006) siūlomų būdų kokybiniais ir kiekybiniais tyrimams apjungti, buvo pasirinktas *papildomumas*, kai siekiama išplėtoti, sustiprinti, iliustruoti ar paaikškinti vieno metodo rezultatus kito metodo rezultatais (Greene, Caracelli, Graham, 1989). Taigi pirmesniesiems empirinio tyrimo uždaviniui: *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.

Naudoti šaltiniai:

- Monografijos;
- Oficialūs empirinių tyrimų rezultatai, pateikti įvairiuose moksliniuose šaltiniuose.
- Moksliniai straipsniai, publikuoti moksliniuose periodiniuose leidiniuose;
- Internetinės svetainės;
- Oficialios statistinės duomenų bazės.

Disertacinio darbo mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė. 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.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro darbe vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, trys disertacinio darbo dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis 156 puslapiai (be priedų). Literatūros sąrašą sudaro 181 literatūros šaltinis.

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

Disertacijos *pirmojoje dalyje* teorinių šaltinių analizės ir mokslinių tyrimų pagrindu atskleidžiamos dvasinės lyderystės raiškos prielaidos verslo įmonėse. Pristatomos dvasingumo sampratos ir jų raiškos formos organizacijose. Šioje disertacijos dalyje palyginamos dvasinės lyderystės teorijos, išryškinant dvasinės lyderystės raiškos organizacijos kultūroje vertę bei identifikuojamos bendros dvasinės lyderystės ir organizacijos kultūros sąsajos, išskiriant į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros bruožus.

Disertacijos *antrojoje dalyje* pristatoma pasirinkta tyrimo metodologija. Moksliskai pagrindžiamas darbo teorinis pagrindas, informatyvumas ir patikimumas (validumas). Šios dalies pirmame skyriuje supažindinama su tyrimo filosofija: pagrindine tyrimo koncepcija ir pagrindiniais teoriniais teiginiais, kuriais remiantis buvo pasirinkta šio tyrimo metodologija, bei mokslinėmis filosofinėmis nuostatomis. Pristatomi tyrimo metodai bei instrumentai, pagrindžiama tyrimų imtis, aprašoma empirinių tyrimų etika. Antrame šios dalies skyriuje atliekama empirinio tyrimo rezultatų analizė.

Atliktas empirinis tyrimas Lietuvos vidutinio dydžio organizacijose suteikė informacijos apie vadovų dvasingumo lygmenį bei leido išskirti konkrečius organizacijos kultūros požymius, kurių aptarimas pateikiamas *trečiojoje* disertacijos *dalyje*. Šios dalies skyriuose išsamiai aptariama dvasinio intelekto ypatybių Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose raiška, įvertinami to paties segmento įmonių aukščiausio lygio vadovų dvasingumo lygmenys bei identifikuojami dvasingų lyderių vadovaujamų verslo organizacijų kultūros požymiai. Šių rezultatų interpretacija pateikiama siejant į dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros požymius su dvasinės lyderystės simbiotinio modelio elementais, tokiu būdu apibūdinant dvasinės lyderystės raišką Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūroje.

Išvadoje pateikiamas darbo rezultatų apibendrinimas ir tolesnių tyrimų vystymo galimybės.

Disertacinio darbo 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 paradigmoms, 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 netapatinas 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 išteklis*, kaupiamas organizacijose kapitalo forma, bei kaip *gebėjimas*, pasireiškiantis kaip dvasinis intelektas.
- Dvasinės lyderystės teorijų palyginimas leidžia išvelti 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, leido 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.

- Atsižvelgiant į dvasinės išminties ypatybių, kurios formuoja darbuotojų elgseną ir motyvus, raišką Lietuvos vidutinio dydžio įmonėse, daroma išvada, kad šiame 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 įsitraukimas 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, kurį 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 įsitraukimas į sprendimų*

priėmimą, bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, darbuotojų pareiėingumas, sąėiningas 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 apraėyta 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.

Moksliškai reikėminga 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.

Rasa KATILIENĖ

**EXPRESSION OF SPIRITUAL LEADERSHIP IN THE
CULTURE OF LITHUANIAN BUSINESS ORGANISATIONS**

Summary of Doctoral Dissertation

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

Užsakymo Nr. K14-087. Tiražas 40 egz. 2014 10 16.
Nemokamai.