

VERSLO ORGANIZACIJŲ VIDURINIO LYGIO VADOVŲ DVASINGUMO LYDERYSTĖJE IŠGYVENIMAS IR ĮPRASMINIMAS

Laima Nakvosaitė

Mykolo Romerio universitetas
Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas
Psichologijos institutas
Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius, Lietuva
Telefonas: (8 5) 2714717
Elektroninis paštas: l.nakvosaitė@gmail.com

Prof. dr. Jolanta Sondaitė

Mykolo Romerio universitetas
Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas
Psichologijos institutas
Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius, Lietuva
Telefonas: (8 5) 2714717
Elektroninis paštas: jsondait@mruni.eu

*Pateikta 2021 m. spalio 4 d.
Parengta spausdinti 2021 m. lapkričio 8 d.*

DOI: 10.13165/SD-21-19-2-06

Anotacija

Pastaraisiais dešimtmečiais lyderystės taikymo srityje įvykę pokyčiai paskatino ieškoti naujų valdymo metodų santykiuose su pavaldiniais. Vienas jų – dvasingumo pritaikymas lyderystėje. Nepaisant padidėjusio susidomėjimo dvasingos lyderystės konstruktu, vis dar trūksta tyrimų, kuriais būtų siekiama nustatyti, koks elgesys yra būdingas dvasingam lyderiui.

Šio darbo tikslas – išanalizuoti verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą ir įprasminimą.

Šiame tyrime nagrinėjamas dvasingumas lyderystėje yra palyginti mažai ištirtas konstruktas. Minėtas konstruktas tyrime analizuojamas per individualią vidurinio lygio vadovų patirtį ir supratimą siekiant atskleisti jų giluminį dvasingumo lyderystėje išgyvenimą ir įprasminimą. Siekiant šių tikslų buvo pasirinktas metodas, kuris leidžia atlikti išsamų giluminį tyrimą ir padeda užtikrinti, kad surinkti duomenys išliktų individualūs.

Tyrime dalyvavo šeši dalyviai. Tyrimo dalyviais buvo pasirinkti pastaruju metu verslo organizacijose vidurinio lygio vadovais dirbantys asmenys. Duomenys buvo renkami atliekant pusiau struktūruotą interviu. Interviu metu gautų duomenų analizei buvo pasirinktas kokybinis indukcinis teminės analizės metodas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimas atsiskleidė per tokias temas: visapusiškai kokybiško bendravimo užtikrinimas, konstruktyvus problemų sprendimas ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimas. Šios temos atskleidė tokias dvasingumui lyderystėje būdingas žmogiškąsias savybes: bendravimą su darbuotojais, klausymąsi, aiškios informacijos pateikimą, atvirumą, glaudaus ryšio palaikymą, problemų sprendimą, rūpinimąsi darbuotojų gerove, pagalbą, pagarbą, sąžiningumą ir pasitikėjimą. O verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimas atsiskleidė per šias temas: dvasingumo sąvokos suvokimas ir vadovų lūkesčių išpildymas. Šios temos perteikė dvasingam lyderiui būdingą elgesį: gilinimąsi į dvasingumo sąvokos suvokimą, pripažinimą, kad lyderystė gali būti ir yra dvasinga, lygiavertį elgesį su darbuotojais ir kitais žmonėmis, komandinio darbo palaikymą ir kokybiško grįžtamojo ryšio siekimą ir palaikymą.

Reikšminiai žodžiai: vidurinio lygio vadovas, dvasingumas lyderystėje, kokybinis tyrimas, teminė analizė.

Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais pastebima reikšmingų lyderystės žinių pokyčių. Norint užtikrinti veiksmingą verslo užduočių atlikimą ir darbuotojų įsitraukimą siekiant įmonės tikslų, tradicinio požiūrio į vadovavimą nebepakanka. Todėl atsirado poreikis ieškoti naujų valdymo metodų santykiuose su pavaldiniais. Tam reikia lyderystės, nes tai yra vienas iš būdų, kaip paveikti darbuotojus, kad jie be spaudimo siektų tikslų vien tik įkvėpti savo vadovo pavyzdžio ir jo vizijos (Katilienė & Bakanauskienė, 2012). Taigi akivaizdu, kad socialiniai santykiai, kuriuose atsiskleidžia lyderystė, lemia pasikeitimus, kaip žmonės teoretizuoja, tiria ir praktikuoja lyderystę organizacijose (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017). Šiuo metu tokios sąvokos kaip vertybės, etinis ir moralinis elgesys, gyvenimo kokybė, dvasingumas organizacinėje aplinkoje tampa ypač svarbios (Contreras, 2016).

Mokslinė problema. Dvasingumo ir dvasingos lyderystės konceptualizavimas ir apibrėžimas, ko gero, yra problemiškesnis ir sudėtingas uždavinys siekiant paradigminio naujai atsiradusio lauko vystymosi. Nei dvasinga lyderystė, nei dvasingumas darbe neturi bendrai sutartos apibrėžties (Nicole, Ion, & Nicole, 2013). Bendro apibrėžimo trūkumas ir neaiškios ribos tarp darbo vietos dvasingumo (angl. *workplace spirituality*) ir lyderystės rodo, kad dvasingumo lyderystėje laukas tebėra vystymosi stadijoje, o ginčai, susiję su sunkumais apibrėžiant konstrukta, privertė daugelį abejoti, ar dvasinga lyderystė ir darbo vietos dvasingumas nusipelno jiems skiriamo dėmesio (Lean & Ganster, 2017).

Įvairūs mokymo dalykai, tokie kaip vadybos mokslai, psichologija, švietimas ir verslo etika, tiria dvasingumo raišką lyderystės atžvilgiu (Hermans, 2020). Tačiau ankstesniuose tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skirta siekiant nustatyti dvasingos lyderystės įtaką

individualiems ir organizacinio lygio rezultatams: organizaciniam pilietiškumui (Anser, Shafique, Usman, Akhtard, & Alie, 2020; Hunsaker, 2016; Kaya, 2015; Pio & Lengkong, 2020), darbuotojų gerovei (Walia & Nishtha, 2018), įsitraukimui į darbą (Sheikh et al., 2019; van der Walt, 2018), tačiau mažai dėmesio skirta tyrimams, kuriais būtų siekta nustatyti, koks elgesys yra būdingas dvasingam lyderiui. Anot Lean ir Ganster (2017, p. 296), „prieš nustatant tinkamą apibrėžimą, reikia nustatyti ir suderinti dvasingos lyderystės elementus“.

Organizacijoje lyderiu gali būti ne tik aukščiausio lygio, bet ir vidurinio lygio vadovas, kuris bendrauja tiesiogiai su pavaldiniais ir tampa sąsaja tarp aukščiausio ir žemesnių organizacijos hierarchijos lygių. Vis dėlto, nepaisant to, kad jis atlieka labai reikšmingą vaidmenį organizacijoje, mokslinėje literatūroje nepavyko rasti tyrimų, kuriuose būtų tirtas vidurinio lygio vadovų dvasingumas.

Dvasingumas lyderystėje dažniausiai yra tiriamas pasirenkant kiekybinius tyrimo metodus. Davis et al. (2016) ragina atlikti daugiau kokybinių tyrimų tobulinant dvasingumo suvokimą. Šiame tyrime taikomas kokybinis teminės analizės metodas padeda atskleisti giluminį vidurinio lygio vadovų suvokimą apie dvasingumo lyderystėje reiškinį.

Tyrimo objektas: verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimas ir įprasminimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą ir įprasminimą.

Tyrimo klausimai:

1. Kaip vidurinio lygio vadovai išgyvena dvasingumą lyderystėje?
2. Kaip vidurinio lygio vadovai įprasmina dvasingumą lyderystėje?

Tyrimo metodika. Siekiant išanalizuoti verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą ir įprasminimą pasitelkta kokybinio aprašomojo tyrimo strategija. Išanalizavus verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą ir įprasminimą, gali būti atskleisti nauji dvasingumo lyderystėje elementai, leisiantys aiškiau apibrėžti, koks elgesys būdingas dvasingam lyderiui, ir padėti formuoti aiškesnį dvasingos lyderystės suvokimą tiek mokslinėje, tiek praktinėje plotmėje.

1. Dvasingos lyderystės ir dvasingo lyderio reikšmė organizacijoje

Siekiant pagerinti darbuotojų rezultatus labai svarbus lyderio vaidmuo organizacijoje. Dvasingumo ir lyderystės derinys rodo, kad tam tikros vertybės ir požūriai gali turėti įtakos lyderio elgesiui su savo pavaldiniais, tad dvasingos lyderystės teorija leidžia geriau suprasti, kaip lyderio vidinis gyvenimas veikia jo gebėjimą sėkmingai vadovauti kitiems (Samul, 2019). Pasak Wilson (2008) (cit. pagal Lean & Ganster, 2016), „dvasingumas negali darbo vietoje egzistuoti savarankiškai, todėl jį puoselėja organizacijos lyderiai“. Dvasinga lyderystė sujungia dvasios, dvasingumo ir darbo vietos dvasingumo koncepcijas (Kaya, 2015). Darbo vietos dvasingumas yra laikomas dvasingos lyderystės konstrukto pagrindu (Hunsaker, 2016) ir atspindi kasdienėje darbo veikloje naudojamas dvasingos

lyderystės praktikas (Kaya, 2015). Organizacijų valdymo kontekste dvasinga lyderystė sulaukė dėmesio dėl dviejų pagrindinių priežasčių (Phuong et al., 2018):

1. Vadovai, kurie vadovaujasi dvasingos lyderystės modeliu, gali sukurti efektyvią komunikaciją tarp skirtingų aspektų, tokių kaip kultūriniai ir asmenybės bruožai, todėl gali sėkmingai išspręsti kylančius religijos, etikos ir vertybių konfliktus.
2. Dvasingi lyderiai daugiau dėmesio skiria sekėjų fizinei ir psichinei sveikatai, todėl gali motyvuoti juos kitokiu požiūriu, o ne tik pinigine kompensacija.

Taigi, pasitelkęs dvasingą lyderystę lyderis daro įtaką darbuotojams kurdamas pozityvią darbo vietą. Esminiai dalykai, būtini dvasingai lyderystei (Fry et al., 2017):

1. Sukurti viziją, kurioje lyderiai ir pasekėjai galėtų patirti pašaukimo jausmą taip, kad jų gyvenimas turėtų tikslą ir prasmę, ir pasikeistų.
2. Sukurti organizacinę kultūrą, kuri būtų pagrįsta altruistinės meilės vertybėmis, kai lyderiai ir pasekėjai jaučia narystės ir priklausymo jausmą, jaučiasi suprantaami ir vertinami.

Dvasinga lyderystė apima lyderio vertybes, požiūrį ir elgesį, kai daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų vidiniam reikšmingumui ir savivertei, per pašaukimą ir narystę sustiprinant individualią motyvaciją ir paskatinant darbuotojus pajusti, kad užduotys yra prasmingos ir kad jų vadovai labai vertina jų patirtį (Yang, Liu, Wang & Zhang, 2019). Taip pat dvasingos lyderystės puoselėjimas organizacijoje leidžia darbuotojams atvirai išreikšti save, pripažinti ir mokytis iš klaidų bei spręsti problemas (Hunsaker, 2016). Vienu metu taikant dvasines, etines ir socialines vertybes bei racionalius veiksmus, dvasinga lyderystė sukuria aplinką, kuriai būdinga savarankiška motyvacija, teigiamos emocijos, savanoriška pagalba kitiems ir bendrų sprendimų priėmimas (Ali, Aziz, Pham, Babalola & Usman, 2020). Dvasingi lyderiai demonstruoja stiprią emocinę orientaciją tarnauti kitiems ir bendruomenei, pasitelkdami aukštas moralines vertybes ir teigiamas socialines emocijas, kad padėtų kitiems patenkinti pagrindinius lyderio ir pasekėjų dvasinius poreikius (Anser et al., 2020). Asmeninės dvasinės savybės yra pagrindas, kuriuo, tobulindami savo įgūdžius, siekdami aukštesnio lygio sąmoningumo ir savimonės bei kurdami dvasingą darbo vietą, remiasi lyderiai (Samul, 2019). Mokslinėje literatūroje dvasingam lyderiui priskiriamos tokios savybės kaip meilė, drąsa, empatija, pasitikėjimas (Rothausen, 2017), vientisumas, kuris reiškia lyderio žodžių ir poelgių nuoseklumą (Yang et al., 2019), sąžiningumas ir nuolankumas, kurie atsiskleidžia per etišką elgesį, atjautą ir pagarbą kitiems (Pio & Lengkong, 2020), rūpestis ir atsakingas klausymasis, kitų indėlio vertinimas (Meng, 2016).

Dvasingi lyderiai yra vizionieriai ir orientuoti į ateitį, jų aiškiai suformuluota vizija įprasmina darbuotojų darbą, suteikia jiems energijos ir paskatina juos atsiduoti organizacijai (Usman et al., 2021). Dvasingi lyderiai veikia kaip pavyzdžiai, teigiamai prisidedantys prie darbuotojų emocinio, moralinio ir dvasinio tobulėjimo, kuris leidžia jiems, susidūrus su sudėtingomis situacijomis, pasirinkti etiškesnius sprendimus (Anser et al., 2020). Jie rūpinasi aktyviu išitraukimu į darbą, kad darbuotojai patirtų gyvenimo prasmę, o tai skatina sekėjų augimą ir tobulėjimą (Wang et al., 2019). Demonstruodami pagarbą ir dėkingumą darbuotojams, per savo socialinę paramą jie skatina prisirišimą prie įmonės ir susitapatinimą su ja (Tabor, Madison, Marler & Kellermanns, 2020). Dvasingi lyderiai veikia kaip savaime motyvuojanti jėga, kuri sutelkia dėmesį į pavaldinių dvasi-

nus poreikius ir teikia didelę reikšmę darbuotojo vertybiniam suvokimui, taip pat siekia darbuotojų ir organizacijos interesų vieningumo ir nereikalauja, kad darbuotojai organizacijos interesus iškelėtų virš savųjų (Zhang & Yang, 2021).

Dvasinga lyderystė – svarbiausia etikos ir vertybių prasme. Dvasingumo kontekste lyderystė ir etika yra glaudžiai susijusios, nes lyderystė užtikrina etiką, o etika yra lyderystės pagrindas (Meng, 2016). Taip pat ji tenkina ne tik psichologinius lyderių ir pasekėjų poreikius, bet ir pagrindinius dvasinio išgyvenimo poreikius, kurie apima dvasingumo vertybes ir valdymo praktiką, pavyzdžiui, įkvepia žmones ieškoti įdomaus ir prasmingo darbo (Wang et al., 2019). Atsižvelgiant į tai, kad prasmingas darbas yra įvardijamas kaip svarbiausias bruožas, kurio žmonės siekia darbe, dvasingi lyderiai darbo vietoje kuria prasmingumo klimatą (Yang et al., 2018):

- sukurdami viziją ir padėdami komandos nariams plėtoti dvasines vertybes per jų darbą;
- demonstruodami didesnę dvasinių praktikų nuoseklumą jie ugdo savo komandos narius rodydami pagarbą kitiems, sąžiningą elgesį, išreikšdami rūpestį, atsakingai išklaUSDami, pripažindami kitų indėlį ir užsiimdami refleksija;
- rodo nuolankumą, kuris yra pagrindinis dvasingo lyderio vertybių rodiklis, pripažindami klaidas ir apribojimus atkreipdami dėmesį į komandos narių stiprybes ir indėlį, dažniau siekdami mokyti iš komandos narių nei mokyti juos.

Toks elgesys gali padėti nariams išsiugdyti įsitikinimą, kad jų darbas yra svarbus, o jų vaidmuo reikšmingas, taip paskatindami didesnę kolektyvo prasmingumo jausmą (Yang et al., 2018).

Tyrimai rodo, kad lyderių dvasingumas yra svarbus šaltinis, kuris iš esmės skatina darbuotojų užduočių atlikimą, dalijimąsi žiniomis ir inovacinių elgesį (Wang et al., 2019), yra reikšmingai susijęs su prasme, pašaukimu, naryste ir įgalinimu (Phuong, 2018; Zhang & Yang, 2021), daro itin teigiamą poveikį darbuotojų grupės novatoriškumui (Ghaedi et al., 2020; Zhang & Yang, 2021), yra pozityviai susijęs su prasmingu klimatu, o tai padidina komandos efektyvumą (Yang et al., 2018), reikšmingai veikia pasitenkinimą darbu (Maryati, Astuti & Udin, 2019) ir suteikia darbuotojams vidinės motyvacijos, kuri darbuotojai padeda susidoroti su sudėtingomis situacijomis (Sheikh et al., 2019). Taip pat svarbu paminėti, kad dvasinga lyderystė skatina ne tik teigiamus jausmus, bet ir pašalina neigiamus – stresą, baimę, taip pat gali sušvelninti neigiamas pasekmes – darbo perdegimo ir neproduktyvaus darbo elgesio poveikį (Samul, 2019). Su dvasingais lyderiais dirbantys darbuotojai paprastai jaučia meilę, įprasmintą tikslą ir pašaukimą (Ghaedi et al., 2020).

Apibendrinant būtų galima teigti, kad lyderis, darbo vietoje pasitelkdamas dvasingos lyderystės principus, demonstruodamas dvasines vertybes ir dvasingą elgesį reikšmingai veikia pavaldinių elgesį, gerovės ir prasmės pojūtį, skatina juos atsiduoti organizacijai ir labiau įsitraukti į jos veiklą taip pagerinant įmonės tikslų ir rezultatų siekimą.

2. Tyrimo metodika

Tyrimo dalyviai. Atliekant tyrimą buvo taikoma mišri imties atranka – kriterinė atranka. Dalyvauti tyrime buvo pakviesti šiuo metu verslo organizacijose vidurinio lygio

vadovais dirbantys asmenys. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Informacija apie tyrimo dalyvius

Table 1. Information about research participants

| Eil. Nr. | Kodinis vardas | Lytis | Amžius | Išsilavinimas | Organizacijos, kurioje dirba dalyvis, teisinė forma | Ar dalyvis yra vidurinio lygio vadovas? | Vadovavimo darbo stažas |
|----------|----------------|---------|--------|---------------|---|---|-------------------------|
| 1. | Liepa | Moteris | 43 m. | Aukštasis | uždaroji akcinė bendrovė | Taip | 10 m. |
| 2. | Rūta | Moteris | 38 m. | Aukštasis | uždaroji akcinė bendrovė | Taip | >10 m. |
| 3. | Ieva | Moteris | 39 m. | Aukštasis | uždaroji akcinė bendrovė | Taip | 11 m. |
| 4. | Saulė | Moteris | 43 m. | Aukštasis | uždaroji akcinė bendrovė | Taip | 3 m. |
| 5. | Inga | Moteris | 50 m. | Aukštasis | uždaroji akcinė bendrovė | Taip | 10 m. |
| 6. | Rokas | Vyras | 41 m. | Aukštasis | uždaroji akcinė bendrovė | Taip | 5 m. |

Tyrimo duomenų rinkimo būdas. Tyrimo duomenų surinkimui buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Penki iš šešių pokalbių, atsižvelgiant į situaciją šalyje (buvo paskelbtas karantinas) dalyvių pageidavimu, vyko nuotoliniu būdu naudojantis „Skype“ ir „Microsoft Teams“ vaizdo pokalbių programomis; vienas pokalbis paties dalyvio prašymu buvo vykdomas gyvai dalyvio darbo vietoje, atskiroje nuo pašalinių žmonių patalpoje. Visų interviu metu buvo atliekamas tik garso įrašas.

Interviu metu dalyviams buvo užduodami šie pagrindiniai klausimai:

1. Kas Jums yra lyderystė ir kaip ji pasireiškia Jūsų darbe?
2. Kas Jums yra dvasingumas ir kaip jis pasireiškia Jūsų darbe?
3. Koks Jūsų požiūris į dvasingumą lyderystėje?
4. Kaip Jūs apibūdintumėte savo santykius su pavaldiniais?
5. Kaip užtikriniate, kad jūsų valdomas skyrius pasiektų jam iškeltus tikslus?
6. Kokią įtaką dvasingumas daro Jūsų bendravimui su pavaldiniais ir siekiant tikslų?

Tyrimo duomenų analizė. Visa tyrimo metu garso įrašytuvu surinkta informacija buvo transkribuota pažodinė tekstinė informacija. Duomenys buvo analizuojami taikant indukcinę teminę analizę (Clarke & Braun, 2017) remiantis šiais žingsniais: susipažinimas su tyrimo duomenimis, duomenų kodavimas, temų paieška, temų peržiūra, temų apibūdinimas, atskaitos rengimas (Braun & Clarke, 2006).

Tyrimo etika. Viso tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų. Išskiriami šie mokslinio tyrimo etikos principai (Žydzūnaitė & Sabaliauskas, 2017):

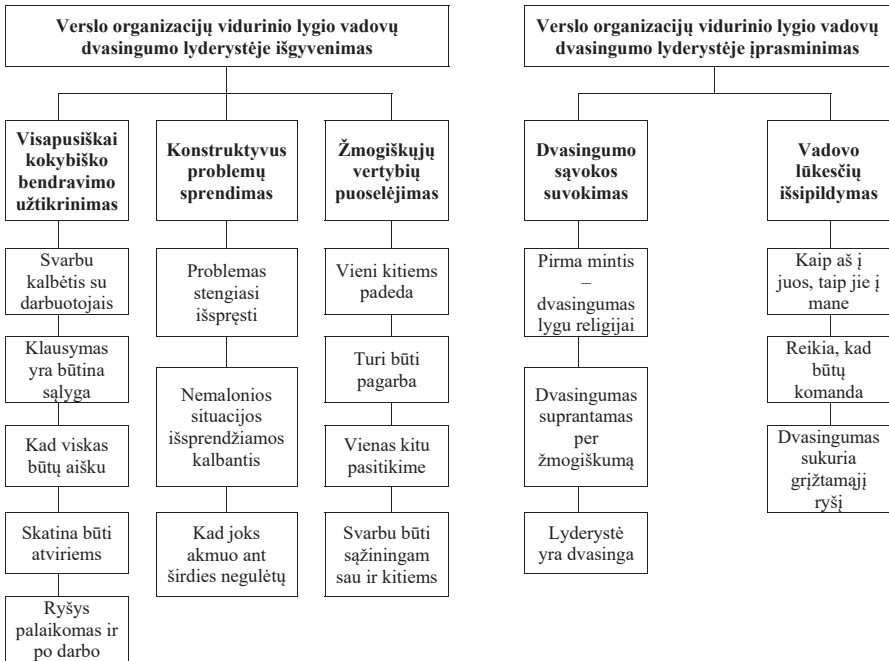
- pagarbos asmens privatumui principas;
- konfidencialumo ir anonimiškumo principas;
- geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas;
- teisingumo principas.

Siekiant užtikrinti etikos principus tyrimo dalyvių interviu laikas buvo derinamas individualiai su kiekvienu dalyviu paskambinus telefonu: potencialiam dalyviui buvo

pristatoma tyrimo tema ir tikslas, aptariamas konfidencialumo ir anonimiškumo klausimas, tada buvo klausiama dalyvio, ar jis norėtų sudalyvauti tyrime. Dalyviui sutikus, buvo aptariamas pasirašymas dėl sutikimo dalyvauti tyrime. Tyrimo dalyviai nebuvo spaudžiami priimti sprendimą tiek dėl dalyvavimo, tiek dėl noro atsiverti interviu metu, taip pat jie buvo informuoti apie galimybę neatsakinėti į bet kurį tyrimo klausimą. Tyrimo metu buvo stengiamasi sukurti saugumo ir pasitikėjimo atmosferą garantuojant dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą. Transkribuojant gautą garsinę informaciją buvo užkoduota visa tyrimo dalyvius galinti identifikuoti informacija, pakeisti jų vardai ir užkoduotos vietovės.

3. Tyrimo radiniai

Išanalizavus gautus duomenis buvo atskleista 18 potemių, kurios buvo sujungtos į 5 temas: „visapusiškai kokybiško bendravimo palaikymas“, „konstruktyvus problemų sprendimas“, „žmogiškųjų vertybių puoselėjimas“, „dvasingumo sąvokos suvokimas“ ir „vadovo lūkesčių išpildymas“. Tada sudarytas temų ir potemių žemėlapis (1 pav.), kuris atspindi verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą ir įprasminimą.



1 pav. Galutinis temų ir potemių žemėlapis
 Fig. 1. Final thematic map of themes and subthemes

3.1 Verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimas

Šioje tyrimo rezultatų dalyje atskleidžiami vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą sudarantys elementai, t. y. įvardijamas vadovų elgesys, kurį jie sutapatina ir per kurį jie patiria dvasingumą lyderystėje. Dvasingumo lyderystėje išgyvenimą sudaro trys temos: „visapusiškai kokybiško bendravimo užtikrinimas“, „konstruktyvus problemų sprendimas“ ir „žmogiškųjų vertybių puoselėjimas“.

3.1.1 Visapusiškai kokybiško bendravimo palaikymas

Pirmoje temoje atskleidžiama, kaip vidurinio lygio vadovai palaiko visapusiškai kokybiško bendravimo procesą. Temą sudaro penkios potemės: „svarbu kalbėtis su darbuotojais“, „klausymasis yra būtina sąlyga“, „kad viskas būtų aišku“, „skatina būti atvirais“ ir „ryšys palaikomas ir po darbo“.

Svarbu kalbėtis su darbuotojais. Vidurinio lygio vadovai pabrėžia kalbėjimosi su darbuotojais svarbą: <...> *na galbūt tas darbinėje praktikoje gal vėl kažkiek kartosiuos, bet m... kaip minėjau labai svarbu yra kalbėtis su žmonėmis* (Ieva, 89–90). Kalbantis su darbuotojais yra aptariamose ne tik problemos: <...> *nu stengiamės... maksimaliai kiek įmanoma komunikuoti... m... tas m... ta prasme iškomunikuoti problemas* (Saulė, 124–125) ir tikslų pasiekimo būdai: <...> *na tada kalbėsi tiesiog su žmonėmis a... ką mes galim padaryti, kaip tuos tikslus pasiekti* (Rokas, 201–202), taip pat darbuotojų siekiai, svajonės ir iniciatyvos: <...> *tais normaliais laikais a... tai ir siekius ir svajones ir tikslus ir a... ir a... tokias... kaip ką būtų galima daryti geriau ar ką galėtume padaryti dar ir kas kokios iniciatyvos norėtų imtis* (Saulė, 125–127).

Klausymas yra būtina sąlyga. Vidurinio lygio vadovai stengiasi bendrauti su darbuotoju, jį išklausti: <...> *stengiesi visą laiką kaip sakant geranoriškai ir išklausti ir... ir eiti į kontaktą* (Rūta, 106–107), <...> *ir sakau maksimaliai stengiuos išklausti darbuotojus* (Saulė, 120).

Kad viskas būtų aišku. Vidurinio lygio vadovai informaciją stengiasi pateikti taip, kad ji būtų aiški darbuotojams, pavyzdžiui perduodant darbus: <...> *darbų perdavimas iš viso labai <...> nors žinai visą laiką tu turi mokėti perduoti... taikliai perduoti hhhh darbus, kad kitas atėjęs mokėtų... suprastų viską, ką darei* (Inga, 117–119). Jie stengiasi, kad darbuotojai suprastų, ką turi daryti ir koks svarbus yra jų indėlis: <...> *jeigu yra tam tikras projektas, na tarkim, yra konkursas kurį mes norim nugalėt, ir šioje vietoje reikia tikrai žmones sutelkti... reikia suprast... kad jie suprastų ką jie turi daryti... a... i...r suprastų, kad nuo jų kiekvieno indėlio priklausys ar tai bus sėkmė ar nesėkmė* (Rokas, 26–28).

Skatina būti atviriems. Vidurinio lygio vadovai skatina darbuotojus kalbėti atvirai: <...> *skatinti būti atviriems, skatinti išsakyti savo nuomonę, žinoti kaip jie iš tikrųjų jaučiasi* (Rokas, 19–20). Viena iš vadovių teigia, kad svarbu būti atvirai tiek su savimi: <...> *būti atvirai pačiam su savimi* (Liepa, 92), tiek su kitais: <...> *būti lygiai taip pat ne tik su savimi, bet ir su kitais* (Liepa, 95).

Ryšys palaikomas ir po darbo. Vidurinio lygio vadovai su darbuotojais kuria ne tik darbinius, bet ir stengiasi užmegzti asmeninį ryšį ir palaikyti nuoširdžius santykius: <...> *draugiški nežinau nuoširdūs santykiai tiek tiek darbe tiek darbinėje aplinkoje tiek tiek po darbo* (Rūta, 166 ir 168). Jie teigia, kad ryšys yra palaikomas ne tik darbe, bet ir už jo ribų: <...> *mes bendraujame ne tik dažniausiai ofise, bet palaikome... ryšius ir ir už ofiso ribų* (Rūta, 161), ir kad pavaldiniai gali kreiptis bet kada: <...> *žmogus gali į mane kreiptis bet kada, aš jam niekada neatsakysiu ir jos kreipiasi* (Liepa, 266–267).

3.1.2 Konstruktyvus problemų sprendimas

Antroje temoje atskleidžiama, kad vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimas atskleidžia pripažįstant problemų egzistavimą ir dedant pastangas, kad kilusios problemos būtų išspręstos konstruktyviai. Temą sudaro trys potemės: „problemas stengiasi išspręsti“, „nemalonios situacijos išsprendžiamos kalbant“ ir „kad joks akmuo ant širdies negulėtų“.

Problemas stengiasi išspręsti. Vidurinio lygio vadovai pripažįsta, kad ne visada viskas būna gerai, nes pasitaiko problemų: <...> *[ne] visada taigi viskas būna labai gerai a... būna kad ir reikia pastabą duot ar ne būna kad ir klientai a... kokį a... m... būna nepatenkinti ar ne, gauni kokį nusiskundimą, tai yra tų visokių problemų, kurias reikia spręsti* (Ieva, 119–121), tačiau iškilusias problemas jie stengiasi išsiaiškinti ir išspręsti: <...> *bandai išsiaiškinti kame yra problema* (Rūta, 218), <...> *iš savo pusės tikrai stengiuosi problemas visas spręsti... išsiaiškinius visas puses* (Saulė, 115), <...> *ir visada stengiamės viską išspręsti* (Ieva, 124).

Nemalonios situacijos sprendžiamos kalbant. Vidurinio lygio vadovai problemas sprendžia aptardami jas su darbuotojais individualiai: <...> *ir tiesiog arba jeigu tu turi iš klientų kažkokį ar ne atsiliepimą, tai tiesiog tu gali atskirai susitikęs su tuo žmogumi pasikalbėti viską išsiaiškinti* (Ieva, 162–163), arba išdiskutuodami kartu su visu kolektyvu: <...> *kad visi išdiskutuotų tas problemas... nu problemą ar problemas ir padarytų sprendimą a... nu ta prasme, kad būtų kartu* (Saulė, 117–118).

Kad joks akmuo ant širdies negulėtų. Vidurinio lygio vadovams svarbu kylančias problemas išsiaiškinti ir išspręsti visiškai: <...> *[su] žmogumi tiesiog kalbėsi, kelis kartus kalbėsi, bandai išsiaiškinti priežastis kame yra problema, surast ieškoti kažkokių tai išeičių* (Rūta, 67 ir 69). Jie rūpinasi, kad darbuotojams neliktų jokių nuoskaudų: <...> *ir tų tokių kažkokių pykčių ar tokių neišsakytų dalykų kažkaip niekada... lygtai n... nu... n... nepasilieka tų tų nuoskaudų jokių* (Ieva, 124–125).

3.1.3 Žmogiškųjų vertybių puoselėjimas

Trečioje temoje atskleidžiamos žmogiškosios vertybės, kurias vidurinio lygio vadovai sieja su dvasingumu lyderystėje ir puoselėja kasdienėje darbo veikloje. Šią temą sudaro keturios potemės: „vienai kitiems padeda“, „turi būti pagarba“, „vienas kitu pasitikime“ ir „svarbu būti sąžiningam sau ir kitiems“.

Vieni kitiems padeda. Vidurinio lygio vadovai stengiasi suteikti visokeriopą pagalbą darbuotojui tiek sprendžiant problemas: <...> *nu ar tai darai pats ar kom... nu... surandi*

partnerių ar komanda ar prašai ten pagalbos (Saulė, 151–152), tiek atliekant kasdienės darbo funkcijas: <...> *stengiesi jiems na... jeigu kažko pritrūksta ar tų pačių žinių ar kažko tiesiog na padėti* (Rūta, 218–219).

Turi būti pagarba. Vidurinio lygio vadovai dvasingumą išgyvena per pagarbos jausmą darbuotojui: <...> *na pirmas dalykas tai a... aš gal daugiau norėčiau čia išsakyti žodis tinkamas galbūt pagarba <...> turbūt daugelis mes prisiminsime tokį posakį „mylėk savo artimą kaip pats save“* (Rokas, 227–229), <...> *bet kaip sakau visi esam suaugę žmonės, tai turi būti, aišku, pagarba* (Ieva, 112–113).

Vienas kitu pasitikime. Kalbėdami apie dvasingumą lyderystėje vidurinio lygio vadovai išskiria pasitikėjimo lyderiu svarbą: <...> *aš turbūt juo galiu pasitikėt... nes priešingu atveju turbūt sudėtinga... laikyti jį... lyderiu* (Liepa, 19–20). Jiems svarbu, kad darbuotojai jais tikėtų ir pasitikėtų: <...> *man labai svarbu, kad jie manim tikėtų* (Rokas, 20), ir kad vadovai taip pat galėtų pasitikėti darbuotojais: <...> *pozityviai nusiteikę, susitelkę, kuriais galima pasitikėti* (Ieva, 46–47).

Svarbu būti sąžiningam sau ir kitiems. Vidurinio lygio vadovai dvasingumą lyderystėje supranta kaip gerųjų savybių, taip pat sąžiningumo puoselėjimą: *Jeigu konkrečiai dvasingumas na... tai yra tų tų gerųjų savybių puoselėjimas* (Rūta, 87), <...> *sąžiningumas, geranoriškumas* (Rūta, 112).

3.2 Verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimas

Šioje tyrimo rezultatų dalyje atskleidžiami vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimą sudarantys elementai, kitaip sakant, vadovų suvokimas ir elgesys, per kurį jie patiria prasmę. Dvasingumo lyderystėje įprasminimą sudaro dvi temos: „dvasingumo sąvokos suvokimas“ ir „vadovo kuriamų lūkesčių išpildymas“.

3.2.1 Dvasingumo sąvokos suvokimas

Pirmoje šios dalies temoje atskleidžiamas vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimas per tai, kaip jie suvokia šį reiškinį. Šią temą sudaro trys potemės: „pirma mintis – dvasingumas lygu religijai“, „dvasingumas suprantamas per žmogiškumą“ ir „lyderystė yra dvasinga“.

Pirma mintis – dvasingumas lygu religijai. Vidurinio lygio vadovai neneigia dvasingumo lyderystėje egzistavimo ir yra linkę gilintis į dvasingumo sąvokos suvokimo procesą. Iš pirmo žvilgsnio dvasingumą jie yra linkę sieti su tikėjimu: <...> *na dvasingumas lyg tai iš pirmo to m... žvilgsnio atrodo, kad susijęs su galbūt kažkokia ar ne tikėjimą su tikėjimu* (Ieva, 76–77), taip pat su religija: <...> *turbūt pirmą mintis kuri šauna į galvą dvasingumas lygu religijai* (Liepa, 83).

Dvasingumas suprantamas per žmogiškumą. Nepaisant to, kad pirmiausia dvasingumą prilygina religijai, visgi vidurinio lygio vadovai yra linkę nuodugniau analizuoti šią sąvoką ir ieškoti kitų dvasingumo aiškinimo galimybių. Viena jų – dvasingumo supratimas per žmogiškumą: <...> *dvasingumas man dar nežinau toksai m... sinonimas yra*

dar žmogiškumas nu... <...> man asocijuojasi (Saulė, 70–71). Taip pat kyla asociacijų su žmogaus dvasiniu pasauliu ir jo vertybėmis: <...> bet ta tas dvasingumas tai man man tiesiog kažkaip asocijuojasi su tuo žmogiškumu, su žmogaus vidumi, su vertybėmis... elgesio (Ieva, 77-78), taip pat moralinėmis normomis: <...> aš tą dvasingumą gal prilyginčiau kažkokiom moralinėm normom ar ne žmogaus (Rūta, 80–81).

Lyderystė yra dvasinga. Vidurinio lygio vadovai lyderystę sieja su dvasingumu. Jie teigia, kad lyderystė gali būti dvasinga: <...> manau, kad gali būti dvasinga (Saulė, 75), <...> aš manau, kad tikrai gali ir jinai yra, ne tik gali, bet jinai yra dvasinga (Ieva, 105).

3.2.2 Vadovo kuriamų lūkesčių išpildymas

Antroji šios dalies tema atskleidžia vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimą per lūkesčių išpildymą. Temą sudaro trys potėmės: „kaip aš į juos, taip jie į mane“, „reikia, kad būtų komanda“ ir „dvasingumas sukuria grįžtamąjį ryšį“.

Kaip aš į juos, taip jie į mane. Vidurinio lygio vadovai lygiavertiškumo lūkesčio išpildymo siekia su darbuotojais bendraudami ir elgdami taip, kaip norėtų, kad būtų elgiamasi su jais: <...> tai aš lygiai taip pat norėčiau, kad ir su manimi ar ne taip elgtųsi, tai va aš tą patį ir stengiuosi ir darau ir su savo darbuotojais (Ieva, 108–110), <...> žinau kaip norėčiau, žinau kaip noriu, kad su manimi elgtųsi automatiškai tą... tą... stengiuosi perkelti ir bendraujant su su su komanda (Saulė, 142–143).

Reikia, kad būtų komanda. Šio lūkesčio išpildymas yra svarbus tikslų siekimui. Vidurinio lygio vadovai kolektyvus, kuriuose dirba suvokia kaip komandas: <...> daugiau mes esam komanda (Inga, 37–38). Jie pabrėžia komandos įmonėje svarbą, kad vienas žmogus nieko nepasieks: <...> vienas žmogus šiuo metu pasiekti nieko negali be abejo, kad ir koks jis stebuklingas būtų, reikalinga visam dalykui komanda, nes na vienas žmogus tikrai nieko nepadarys (Rokas, 44–46).

Dvasingumas sukuria grįžtamąjį ryšį. Vidurinio lygio vadovų nuomone, nedvasingas bendravimas su pavaldiniais grįžtamojo ryšio neduos: <...> jeigu tu... su savo pavaldiniais <...> hhhh bendrauji nu tarkim nedvasingai ane, nu ne, nu neetiškai ta prasme, tai ką tu gauni atgal? <...> tu gausi rezultata, bet fydbeke nebus mano galva (Liepa, 296–297 ir 298). Todėl jie siekia kokybiško grįžtamojo ryšio: <...> ta prasme, nu... kad būtų tas grįžtamasis ryšys ir jisai ne bet koks, bet nu... iš tikrųjų matytųsi kad jis yra... į jį yra įsigilinta ir nu... ta prasme tie... sprendimai jie padaryti... apžvelgus visus tuos... aspektus (Saulė, 88–90).

4. Diskusija

4.1 Verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimas

Visapusiškai kokybiško bendravimo palaikymas. Pirmoje tyrimo rezultatų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą atskleidžiančioje temoje buvo aptarta, kad vidurinio lygio vadovai pabrėžia kalbėjimosi su darbuotojais svarbą, kai yra

aptariamoms ne tik problemoms ir tikslų pasiekimo būdai, bet ir darbuotojų siekiai, svajonės ir iniciatyvos. Bendraudami su darbuotojais jie vadovaujami moralinėmis normomis ir visada stengiasi bendrauti su darbuotoju bei pabrėžia klausymo svarbą. Taip pat vidurinio lygio vadovai skatina atvirumą ir informaciją darbuotojams stengiasi pateikti taip, kad ji būtų aiški. Be to, buvo atskleista, kad ryšys tarp vidurinio lygio vadovų palaikomas ne tik darbe, bet ir po darbo. Taigi su pavaldiniais kuriami ne tik darbiniai santykiai, bet ir stengiamasi užmegzti asmeninį ryšį, kuris leidžia geriau suprasti darbuotoją kaip asmenybę.

Mokslinėje literatūroje taip pat galima aptikti panašių teiginių ir rezultatų. Lean ir Ganster (2017), tyrinėdami dvasingo lyderio elgesį, išskyrė tokį elgesį kaip darbuotojų klausymasis ir atvirumas bei laiko skyrimas siekiant asmeniškai susipažinti su savo darbuotojais. Vidurinio lygio vadovų išsakytą siekį ir rūpestį pateikti darbuotojams kuo aiškesnę informaciją būtų galima prilyginti Fry (2003) dvasingos lyderystės teorijoje perteikiamai vizijai, kadangi aiškus užduočių suvokimas taip pat prisideda ir prie aiškios įmonės vizijos suvokimo. Vidurinio lygio vadovų išsakytą santykių palaikymą tiek darbe, tiek po darbo būtų galima prilyginti toje pačioje Fry (2003) teorijoje nurodytai narystei, kuri suteikia individui priklausymo ir bendruomenės jausmą.

Konstruktivus problemų sprendimas. Šioje tyrimo rezultatų temoje buvo aptarta, kad vidurinio lygio vadovai pripažįsta problemų egzistavimą ir deda pastangas siekdami jas išspręsti. Problemos yra sprendžiamos kalbant su darbuotojais individualiai arba diskutuojant su visu kolektyvu, patariant ar įgalinant atlikti veiksmus, kurie padėtų tą problemą išspręsti. Taip pat vidurinio lygio vadovai rūpinasi darbuotojų grove ir kylančias problemas siekia išspręsti visiškai, kad neliktų jokių nuoskaudų.

Hunsaker (2016), tyrinėjęs dvasingos lyderystės santykį su organizaciniu pilietiškumu, taip pat nurodė, kad dvasingos lyderystės naudojimas organizacijoje leidžia darbuotojams atvirai išreikšti save ir taip spręsti problemas. Lean & Ganster (2017), atlikusio dvasingo lyderio elgesio tyrimą, rezultatuose taip pat paminėtas darbuotojų įgalinimas. Tai, kad vidurinio lygio vadovai rūpinasi, jog neliktų jokių nuoskaudų, žymi jiems būdingą dvasingos lyderystės elementą – altruistinę meilę (Fry et al., 2017) ir patvirtina, kad dvasingumas yra susijęs su darbuotojų grove (Walia & Nishtha, 2018).

Žmogiškųjų vertybių puoselėjimas. Trečioje tyrimo rezultatų temoje buvo aptarta, kad vidurinio lygio vadovai stengiasi darbuotojui suteikti visokeriopą pagalbą, akcentuoja pagarbos svarbą ir teigia, kad žmogus neturi būti žeminamas. Taip pat jiems svarbu, kad darbuotojai jais tikėtų ir kad pasitikėjimas būtų abipusis, todėl jie teigia, kad svarbu būti sąžiningam tiek su savimi, tiek su kitais.

Mokslinėje literatūroje taip pat nurodoma, kad dvasingam lyderiui yra priskiriamos tokios savybės kaip pasitikėjimas (Rothausen, 2017), sąžiningumas, pagarba kitiems (Pio & Lengkong, 2020, Yang et al., 2018). Lean & Ganster (2017) sudarytame dvasingai lyderystei būdingo elgesio sąrašė paminėta, kad dvasingi lyderiai gerbia žmogaus, su kuriuo bendrauja, orumą, yra sąžiningi ir vadovaujami savo dvasinėmis vertybėmis. Sąžiningumas, pasitikėjimas, pagarba tiek sau, tiek kitiems priskiriami ir Fry (2003) dvasingos lyderystės teorijoje esančiam altruistinės meilės elementui, kuris tarnauja svarbiai misijai „pašalindamas „mano“ ir iškeldamas tarp žmonių „mus“ (Kaya, 2015, p. 600). Mokslinėje literatūroje taip pat nurodoma, kad dvasingam lyderiui yra priskiriamos tokios savybės kaip pasitikėjimas (Rothausen, 2017), sąžiningumas, pagarba kitiems (Pio & Lengkong, 2020, Yang et al., 2018). Lean & Ganster (2017) sudarytame dvasingai lyderystei būdingo elgesio sąrašė paminėta, kad dvasingi lyderiai gerbia žmogaus, su kuriuo bendrauja, orumą, yra sąžiningi ir vadovaujami savo dvasinėmis vertybėmis. Sąžiningumas, pasitikėjimas, pagarba tiek sau, tiek kitiems priskiriami ir Fry (2003) dvasingos lyderystės teorijoje esančiam altruistinės meilės elementui, kuris tarnauja svarbiai misijai „pašalindamas „mano“ ir iškeldamas tarp žmonių „mus“ (Kaya, 2015, p. 600).

nėje literatūroje taip pat minima, kad dvasinga lyderystė sukuria aplinką, kuriai būdinga savanoriška pagalba kitiems (Ali et al., 2020).

Apibendrinant teigtina, kad verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimą sudaro tokios žmogiškosios savybės kaip bendravimas su darbuotojais, klausymasis, aiškios informacijos pateikimas, atvirumas, glaudaus ryšio palaikymas, problemų sprendimas, rūpinimasis darbuotojų gerove, pagalba, pagarba, sąžiningumas ir pasitikėjimas. Šios savybės atskirų tyrėjų yra minimos ir su dvasingos lyderystės tema susijusioje mokslinėje literatūroje. Tačiau reikėtų akcentuoti, kad dažnai apie šias jas tik užsimenama, todėl itin trūksta išsamesnių dvasingo lyderio elgesio studijų. Šio tyrimo rezultatus palyginus su Lean ir Ganster (2017) tyrimo metu sudarytu dvasingo lyderio elgesiui būdingu sąrašu, nerasta sutapimų kalbant apie bendravimą su darbuotojais, aiškios informacijos pateikimą, glaudaus ryšio palaikymą, problemų sprendimą, rūpinimąsi darbuotojų gerove, pagalba ir pasitikėjimu. Tyrėjai teigia, kad „dvasingo lyderio elgesio sąrašo sudarymas yra tik ankstyvas konstrukto tobulinimo žingsnis, bet tai yra būtinas žingsnis“ (Lean & Ganster, 2017, p. 313), jie tvirtina, kad reikėtų atlikti daugiau tyrimų, kuriais būtų galima „rasti bendrą pagrindą, koks elgesys būdingas dvasingam lyderiui ir koks ne“ (Lean & Ganster, 2017, p. 314). Atsižvelgus į tai, galbūt šio tyrimo metu gautus verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimo rezultatus būtų galima vertinti kaip nedidelį, bet vis dėlto tam tikrą indėlį kuriant išsamesnį dvasingam lyderiui būdingo elgesio ypatybių sąrašą, taip pat aiškesnį dvasingos lyderystės konstrukto suvokimą.

4.2 Verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimas

Dvasingumo sąvokos suvokimas. Pirmoje vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimą atskleidžiančioje tyrimo rezultatų temoje buvo aptarta, kad vidurinio lygio vadovai neneigia dvasingumo lyderystėje egzistavimo ir yra linkę gilintis į dvasingumo sąvokos suvokimo procesą. Iš pirmo žvilgsnio dvasingumą jie yra linkę sieti su tikėjimu ir religija, tačiau, nepaisant to, taip pat yra linkę nuodugniau analizuoti šią sąvoką ir ieškoti kitų dvasingumo aiškinimo galimybių. Viena jų – dvasingumo suvokimas per žmogiškumą, žmogaus vidines vertybes. Vidurinio lygio vadovai teigia, kad lyderystė gali, yra ir privalo būti dvasinga.

Mokslinėje literatūroje esančiuose dvasingumo apibrėžimuose taip pat galima atrasti mėginimų dvasingumo sąvoką sieti su religija. Pokhariyal (2020, p. 65) teigia, kad dvasingumas yra „religinis ar intelektualinis procesas“. Vis dėlto dažniau yra teigiama, kad dvasingumas nėra religija (Madison & Kellermans, 2013; Davis et al., 2017). Mokslinėje literatūroje galima atrasti teiginių, kad dvasinga lyderystė turi vertybėmis pagrįstą požiūrį į lyderystę (Chen et al., 2019) ir yra siejama su žmogaus savybėmis (Walia & Nishtha, 2018). Tačiau bendrame kontekste vidurinio lygio vadovų mėginimas gilintis į dvasingumo lyderystėje sąvoką yra labai panašus į vis dar vykstančias tyrėjų diskusijas siekiant apibrėžti dvasingos lyderystės konstrukta. Galima pastebėti, kad daugėja tyrimų, nagrinėjančių dvasingos lyderystės įtaką įvairiems organizaciniais veiksniams, o jie patvirtina teigiamą

dvasingumo poveikį (Ghaedi et al., 2020; Yang et al., 2018; Maryati et al., 2019; Sheikh et al., 2019; Wang et al., 2019; Zhang & Yang, 2021). Tai rodo, kad dvasingumas ir dvasinga lyderystė yra pripažįstami kaip egzistuojantys ir organizacijoms svarbūs konstruktai.

Vadovo kuriamų lūkesčių išpildymas. Antroje tyrimo rezultatų temoje buvo aptarta, kad vidurinio lygio vadovai lygiavertiškumo lūkesčio išpildymo siekia laikydamiesi pozicijos bendrauti ir elgtis su darbuotojais ir apskritai su visais žmonėmis taip, kaip norėtų, kad būtų elgiamasi su jais. Taip pat jie pabrėžia komandos įmonėje svarbą ir siekia, kad darnus darbas kolektyve padėtų pasiekti rezultatų. Vidurinio lygio vadovų nuomone, dvasingumo nuostatų laikymasis sukuria kokybišką grįžtamąjį ryšį ir skatina sąžiningą, pasitikėjimu grįstą darbuotojų santykį su vadovu.

Lauer (2003) apibūdina dvasingus vadovus (cit. pagal Lean & Ganster, 2017, p. 302) kaip „tuos, kurie gyvena pagal Auksinę taisyklę (daryk kitiems taip, kaip norėtum, kad darytų tau)“. Tai visiškai atitinka tą nuostatą, kurios laikosi ir šiame tyrime dalyvavę vidurinio lygio vadovai. Lean ir Ganster (2017, p. 299) teigia, kad dvasingumas darbo vietoje atsiranda tada, kai lyderis „palaiko bendruomenės jausmą ar ryšį tarp organizacijos narių“. Taip pat mokslinėje literatūroje teigiama, kad vidurinio lygio vadovai vaidina svarbų vaidmenį formuojant komandos narių suvokimą apie darbo aplinką, kuris nulems jų elgesį komandoje (Yang et al., 2018). Lyderiai tiesiogiai bendrauja su savo darbuotojais verbaliai komunuodami ir per dvikryptį grįžtamąjį ryšį, taip padidindami darbuotojų pasitikėjimą ir įsitraukimą į abipusius ryšius (Lee et al., 2017). Taigi mokslinėje literatūroje aptikti teiginiai atitinka šio tyrimo metu gautus rezultatus.

Apibendrintina, kad verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimą sudaro toks dvasingam lyderiui būdingas elgesys kaip gilinimasis į dvasingumo sąvokos suvokimą, pripažinimas, kad lyderystė gali būti ir yra dvasinga, lygiavertis elgesys su darbuotojais ir kitais žmonėmis, komandinio darbo palaikymas ir kokybiško grįžtamojo ryšio siekimas ir palaikymas. Mokslinėje literatūroje įprasminimas (angl. *meaningfulness*) apibrėžiamas „kaip darbo tikslas ar tikslo vertė, vertinama atsižvelgiant į paties asmens idealus ar standartus“ (May, Gilson, & Harter, 2004, p. 14). Taigi, remiantis šiuo apibrėžimu, būtų galima teigti, kad visi šioje tyrimo dalyje vidurinio lygio vadovų įprasminimą sudarantys elgesio modeliai atspindi jų siekiamus tikslus ir jų vertę, pritaikant dvasingumo nuostatas atitinkantį elgesį lyderystėje.

Šiame tyrime buvo apklausti tik vadovai, todėl tai galėjo lemti galimai vienpusišką požiūrį į tiriamą reiškinį. Atsižvelgus į tai, atliekant panašaus pobūdžio tyrimus ateityje į dalyvių imtį būtų galima įtraukti ne tik vadovus, bet ir darbuotojus, ir taip dar labiau praplėsti dvasingumo lyderystėje suvokimą.

Išvados

Verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje išgyvenimas atskleidė tokias dvasingumui lyderystėje būdingas žmogiškąsias savybes kaip bendravimas su darbuotojais, klausymasis, aiškios informacijos pateikimas, atvirumas, glaudaus ryšio palaikymas, problemų sprendimas, rūpinimasis darbuotojų gerove, pagalba, pagarba, sąžiningumas ir pasitikėjimas.

Verslo organizacijų vidurinio lygio vadovų dvasingumo lyderystėje įprasminimas atskleidė tokį dvasingam lyderiui būdingą elgesį kaip gilinimasis į dvasingumo sąvokos suvokimą, pripažinimas, kad lyderystė gali būti ir yra dvasinga, lygiavertis elgesys su darbuotojais ir kitais žmonėmis, komandinio darbo palaikymas ir kokybiško grįžtamojo ryšio siekimas ir palaikymas.

Literatūra

- Ali, M., Aziz, A., Pham, T. T., Babalola, M. T., & Usman, M. (2020). A positive human health perspective on how spiritual leadership weaves its influence on employee safety performance: The role of harmonious safety passion. *Safety Science*, 131, 104923. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104923>
- Anser, M. K., Shafique, S., Usman, M., Akhtard, N., & Alie, M. (2020). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment: An intervening and interactional analysis. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), 1496–1514. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1832446>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Contreras, T. F. (2016). Servant and spiritual leadership theories: Are they two different notions? *Journal of Human Values*, 22(3), 202–208. <https://doi.org/10.1177/09716858166650578>
- Davis, D. E., Hook, J. N., McAnnally, R., Choe, E., & Placeres, V. (2017). Humility, religion, and spirituality: A review of the literature. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(3), 242–253. <https://doi.org/10.1037/rel0000111>
- Davis, E. B., Cuthbert, L. W., Hays, L. W., Aten, J. D., Van Tongeren, D. R., Hook, J. N., Davis, D. E., & Boan, D. (2016). Using qualitative and mixed methods to study relational spirituality. *Psychology of Religion and Spirituality*, 8(2), 92–99. <https://doi.org/10.1037/rel0000046>
- Fry L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.00>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Ghaedi, A., Oztuen, A., & Safshekan, S. (2020). Workplace mistreatment and spiritual leadership: new cure for ancient curse. *Current Issues in Tourism*, 24(6), 340–353. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1719988>
- Hermans, C. A. M. (2020). Spiritual in leadership. Research into school, congregations and workplaces. *Acta Theologica*, Supplement No. 30, 1–4. <https://doi.org/10.18820/23099089/actat.Sup30.introduction>
- Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 206–225. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1159974>
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2018). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/hrm.21943>
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(3), 983–997. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3713-1>

- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 597–606. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.1988>
- Katilienė, R., & Bakanauskienė, I. (2012). Expression of spiritual leadership in Lithuanian business. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 53–67. <https://doi.org/10.7720/MOSR.1392-1142.2012.64.4>
- Lean, E. R., & Ganster, D. C. (2017). Is there a common understanding of spiritual leader behaviors? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(4), 295–317. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1315316>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415. <https://doi.org/10.1037/str0000043>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Madison, K., & Kellermans, F. W. (2013). Is the spiritual bond bound by blood? An exploratory study of spiritual leadership in family firms. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(2), 159–182. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.758052>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130–143. <http://dx.doi.org/10.26737/jtmb.v3i2.210>
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (review). *Biomedical Reports*, 5(4), 408–412. <https://doi.org/10.3892/br.2016.748>
- Nicole, M., Ion, I., & Nicole, E. (2013). The research agenda of spiritual leadership. Where do we stand? *Review of International Comparative Management*, 14(4), 551–566.
- Phuong, V. N., Khoa, T. T., Khan, H. D., & Ho, P. D. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organization outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45–68. <http://dx.doi.org/10.21315/aamj2018.23.2.3>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2018-0186>
- Rothausen, T. J. (2017). Integrating leadership development with Ignatian spirituality: A model for designing a spiritual leader development practice. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 811–829. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3241-4>
- Samul, J. (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267. <https://doi.org/10.3390/su12010267>
- Sheikh, A. A., Inam, A., Rubab, A., Najam, U., Rana, N. A., & Awan, H. M. (2019). The spiritual role of a leader in sustaining work engagement: A teacher-perceived paradigm. *Sage Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177%2F2158244019863567>
- Tabur, W., Madison, K., Marler, L., & Kellermans, F. W. (2020). The effects of spiritual leadership in family firms: A conservation of resources perspective. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 729–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04379-2>
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, T. M. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>

- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *South African Journal of Industrial Psychology*, 44(1), a1457. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Walia, K., & Nishtha. (2018). The relationship between employee wellbeing and spiritual at workplace. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 28–44.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 2627. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>
- Žydžiūnaitė, V. & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

THE EXPERIENCING AND MEANINGFULNESS OF SPIRITUALITY IN THE LEADERSHIP OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Laima Nakvosaitė

Prof. dr. Jolanta Sondaitė

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary

Changes in the scope of leadership in recent decades have led to the search for new management methods in relationships with subordinates. One of these methods is the application of spirituality in leadership. Although the construct of spiritual leadership has been of interest to researchers since the 1980s, previous research has focused on determining the impact of spiritual leadership on individual and organizational outcomes, but little has been done on research to identify and agree on the behaviors of a spiritual leader. Conceptualizing and defining spirituality and spiritual leadership is perhaps the most problematic and challenging task for the paradigmatic development of an emerging field. There is no commonly agreed definition of spiritual leadership or spirituality at work. The lack of a common definition and the unclear boundaries between workplace spirituality and leadership show that the field of spiritual leadership is still in development, and disputes over the difficulty of defining the construct have led many to question whether spiritual leadership and workplace spirituality deserve the attention they have received. Therefore, exposing the behavior of a spiritual leader is important for deepening the overall understanding of the concept of spiritual leadership.

It is also important to understand that a leader in an organization can be not only a top, but also a middle manager, who communicates directly with subordinates and is an essential link between top managers, who are more concerned with common strategic issues and directions of the organization, and employees, who perform specific tasks.

However, despite their very significant role in organizations, no research has been found in the scientific literature investigating the spirituality of middle managers. Thus, in this context, it is appropriate to explore the experiencing and the meaningfulness of spirituality in the leadership of managers at this level by choosing a qualitative approach to the study that would better reveal leaders' deep understanding of this phenomenon.

The aim of this work is to analyze the experiencing and the meaningfulness of spirituality in the leadership of middle-level managers in business organizations.

The objectives of this study are: (1) to reveal middle-level managers' experiencing of spiritual leadership in business organizations; and (2) to reveal the meaningfulness of the spirituality of middle-level managers in the leadership of business organizations.

This study sought to answer the questions: (1) how do middle managers experience spirituality in leadership; and (2) how do middle managers assess the meaning of spirituality in leadership?

This study used criterion sampling. Given that the aim of the study was to analyze the experiencing and meaningfulness of the spirituality of middle managers in leadership in business organizations, certain criteria were identified in the selection of study participants. Study participants were persons currently working as middle managers in business organizations, and six eligible participants participated in the study.

Data were collected through a semi-structured interview questionnaire developed by the researchers. The data obtained during the interviews were transcribed and encoded. Given that spirituality in leadership is a relatively little-studied construct, it is examined in this study through the individual experience and understanding of middle managers to reveal their deep experiences and the concept of meaningfulness in spiritual leadership. Therefore, to achieve these goals, a method was chosen that allowed a thorough, in-depth study and that ensured that the data collected remained individual. Thus, a qualitative method of thematic analysis was chosen for the analysis of the data obtained during the interviews. A realistic approach was followed in this study, as well as inductive methods of analysis and semantic coding and topic development methods. The focus was on the participants' experiences in a real environment in order to remain as close as possible to the meanings of the data expressed by the participants, and the research data was worked on first; only later was the literature examined.

The results of this study show that middle-level managers' experiencing of spirituality in leadership in business organizations has been revealed through topics such as comprehensively qualitative communication, constructive problem solving, and fostering human values. This revealed the human qualities inherent in spirituality in leadership, such as: communicating with employees, listening, providing clear information, openness, maintaining close contact, problem solving, caring for employees' well-being, assistance, respect, honesty, and trust. Meanwhile, the meaningfulness of spirituality in the leadership of middle-level managers in business organizations was revealed through topics such as understanding the concept of spirituality and meeting the expectations of managers. This revealed spiritual leader-specific behaviors such as: deepening one's understanding of the concept of spirituality, recognizing that leadership can be and is spiritual, equal treatment of employees and other people, maintaining teamwork, and seeking and maintaining quality feedback.

Keywords: *middle-level managers, spirituality in business, qualitative research, thematic analysis.*

Laima Nakvosaitė, Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Psichologijos instituto verslo psichologijos magistrė. Mokslinių tyrimų kryptys: dvasingumas lyderystėje, kokybiniai tyrimai.

Laima Nakvosaitė, Master of Business Psychology; Institute of Psychology at the Faculty of Human and Social Studies at Mykolas Romeris University. Research areas: spirituality in leadership, qualitative research.

Jolanta Sondaitė, socialinių mokslų (psichologijos krypties) daktarė, Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Psichologijos instituto profesorė. Mokslinių tyrimų kryptys: konfliktai, mediacija, santykiai, tapatumas, kokybiniai tyrimai.

Jolanta Sondaitė, Doctor of Social Sciences (Psychology), professor at the Institute of Psychology at the Faculty of Human and Social Studies at Mykolas Romeris University. Research areas: conflicts, mediation, relationships, identity, qualitative research.