

Dvasinis intelektas – tikroji lyderio galia

Straipsnyje nagrinėjama, kodėl lyderiui reikalingas dvasinis intelektas, koks dvasinio intelekto vaidmuo lyderystėje ir jo poreikis šiuo laikotarpiu. Straipsnio autorės aiškina, kokie pokyčiai įvyko šiuolaikiniame pasaulyje ir versle, kad reikia lyderio, pasižyminčio nauja išmintimi – dvasiniu intelektu. Ko trūksta dabartiniam lyderiui, kad jis galėtų įprasminti galias. Siekiama apibrėžti pagrindinius lyderystę lemiančius veiksnius – kokios savybės, gebėjimai, elgsena, galia ar kiti aspektai padeda lyderiui iškilti ir išlikti, kitaip tariant, užtikrina ilgalaikės įtakos galimybę. Nagrinėjama verslo ir mokslinė literatūra, kurioje aptariama SQ tema, bei joje pateiktų empirinių tyrimų analizė.

Raktiniai žodžiai: dvasinis intelektas arba išmintis (*angl.* SQ – spiritual intelligence), lyderis, lyderystė, dvasingumas, galia.

The aim of the article is to find the answer why the leader needs spiritual intelligence, what is the role of spiritual intelligence in leadership and what is the need of spiritual intelligence nowadays. The authors of the article explain what has changed in today's world and business, why business today needs a leader with new wisdom-spiritual intelligence, what is necessary for a present leader in order to sense his/her powers. The authors try to determine the main determinants of leadership – what characteristics, abilities, behavior, powers or other aspects determine the rise and survival of the leader, that is the possibility of long term influence. The paper deals with business and scientific literature, which discusses the topic of SQ and empiric research on it.

Keywords: spiritual intelligence or wisdom (SQ), leader, leadership, spiritualism, power.

Įvadas

Egzistuoja daugybė lyderystės fenomeno tyrimų, ypač suaktyvėjusių pastaraisiais dešimtmečiais. Pagrindinė priežastis – lyderystė yra viena iš kritinių organizacijos sėkmę ar nesėkmę lemiančių kintamųjų. Dvidešimtajame amžiuje atsirado penkios pagrindinės lyderystės teorijos atsižvelgiančios į bruožus, elgesį, galią (poveikį), situaciją bei integruotos. Iš „Didžio žmo-

gaus“ lyderystės teorijų, vyravusių diskusijose iki 1900 metų, išsirutuliojo lyderių bruožų teorijos. Kaip atsakas į jas pradėta daugiau dėmesio skirti situacijos ir aplinkos veiksniams. Vėliau išplėtos sudėtinės teorijos, kurių dėmesio centre buvo asmenybės ir situacijos, psichoanalizė, vaidmenų įgijimas, pokyčiai, tikslai ir atsitiktinumas. Nuo 1970 metų lyderystės teorijos plėtojosi šių pagrindinių teorijų pagrindu (Covey, 2007). Dvidešimtojo amžiaus pa-

Violeta BARVYDIENĖ – socialinių mokslų daktarė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto docentė, „Lyderystės galios įprasmavimo programos“ direktorė. Adresas: E. Ožėškienės g. 18, Kaunas, Lietuva. Tel: 8 37 302405. Faks.: 8 37 302368. El. paštas: viobar@ism.lt

Rasa KATILIENĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos fakulteto magistrė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų magistrantūros studentė (magistrantė). Adresas: Vėgėlių g. 11, Vilnius, Lietuva. Tel: 8 698 11667. Faks.: 8 37 423800. El. paštas: rasa.katiliene7@gmail.com

baigoje pasirodė dvasinės lyderystės teorijų, kurių atstovai, tokie kaip DePree, Etzioni, Fairholm, Greenleaf, Hawley, Keifer, Maxwell, Vaill, laikėsi pozicijos, kad „lyderiai daro poveikį žmonių sieloms, o ne kontroliuoja veiksmus. G. W. Fairholm mano, kad lyderystė yra ryšio su kitais užmezgimas. Be to, „kadangi lyderiai užsiima visapusiško žmogaus kūrimu, jie turi rūpintis savo dvasiniu tobulėjimu“ (Covey, 2007). Naujojo amžiaus lyderiai turi į tai atsižvelgti ir aktyviai siekti kurti patys save bei padėti tapti asmenybėmis savo sekėjams. Lyderio įtaka tuo didesnė, kuo daugiau jis išmano apie organizacijos terpę, papročius, vertybes ir tradicijas (Covey, 2007). Dvasinės lyderystės teorija kuriama pagal vidinės motyvacijos modelį, kuris apima viziją, viltį/tikėjimą ir altruistinę meilę, darbo vietos dvasingumo teorijas ir dvasingumo išlikimą. Dvasinės lyderystės teorija gali būti iš dalies laikoma atsaku į labiau holistinės lyderystės šauksmą, kuris padeda įterpti keturias pagrindines sritis, apibūdinančias žmogaus egzistavimo darbo vietoje esmę – kūną (fizinis), protą (loginę/ racionalią mintis), širdį (emocijas; jausmus) ir dvasią (Fry, 2003). Ankstesnėse lyderystės teorijose dėmesys buvo sutelktas į skirtingus žmonių bendravimo organizacijoje fizinių, protinių ir emocinių dimensijų laipsnius, tačiau nebuvo atsižvelgiama į dvasingumą kaip į atskirą išminties (intelektą) tipą, kurio atžvilgiu ir bus nagrinėjamas lyderis šiame straipsnyje.

Straipsnio objektas – dvasinis intelektas kaip svarbiausia lyderio galia.

Problema. Šiuolaikinis pasaulis, taip pat ir verslas, yra labai dinamiškas. Žmogui dažnai sunku suvokti, kurlink jis skuba, kokia to prasmė. Šio amžiaus problema yra ne informacijos stoka, o jos perteklius. Naudodamasis vien racionali

protu žmogus nepajėgus susidoroti su jį užgriūvančia informacija. Tam reikalingi tvirti vertybiniai pagrindai, padedantys suvokti, kam skirti dėmesį, o kam ne, į ką gilintis, o ką atmesti. Todėl kiekvienam žmogui yra svarbu gyventi pagal dvasinius dėsnius, turėti dvasinės išminties, teikiančios vidinę ramybę ir pasitikėjimą savo veiksmais. Ypač tai svarbu lyderiui, kuris turi būti tvirtumo, vidinės stiprybės ir pasitikėjimo savimi pavyzdys kitiems žmonėms, savo sekėjams. Kai ekonominė situacija visame pasaulyje atsidūrė ties nežinomybės riba, radosi poreikis ieškoti papildomų galių pačiuose lyderiuose, kurie turi ir turės nukreipti valstybes, organizacijas į tikslą, kuris pasak P. F. Drucker'io (2004) pasikeitus naujiems neabejotiniams faktams, kaip antai gimstamumo mažėjimas, pajamų pasiskirstymas, veiklos efektyvumo nustatymas, globalinis konkurencingumas, didėjantis ekonominės realybės ir politinės realybės neatitikimas, privers pakeisti strategijas ir apjungti žmones bendrai naujai vizijai. Nūdienos pokyčiai, ko gero, radikalesni nei tie, kurie sukėlė „Antrąją pramoninę revoliuciją“ XIX amžiaus viduryje, ar už struktūrinius pokyčius, sukeltus Didžiosios depresijos ar Antrojo pasaulinio karo. Tie, kurie jau šiandien prisiima naujus iššūkius rengdami save ir savo institucijas naujesiems tikslams, rytoj taps lyderiais. Naujausios socialinės, demografinės ir ekonominės realijos nėra tokios problemos, kurias galėtų sėkmingai išspręsti vyriausybė. Tai problemos, kurios darys didelį poveikį politikai, bet jos nėra politinės. Taip pat tų problemų negali išspręsti laisvoji rinka. Tai nėra ekonomikos teorijos ir net ne ekonominės politikos problemos. Tai problemos, kurių gali imtis ir spręsti tik vadovybė ir individualus (atskiras) protinio darbo darbuotojas. Jos tikrai bus svarsto-

mos tarp vidaus politikos klausimų visose išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Tačiau jos bus išspręstos kiekvienoje organizacijoje atskirai, individualiai, jas turės spręsti tos organizacijos vadovybė ir atskiri protinio darbo darbuotojai (ypač vadovai) (Drucker, 2004). Tad kokių galių ir žinių reikės naujiems lyderiams, kai jaučiamas didžiulis jų stygius verslo, politikos, vyriausybines, švietimo, religines ir pelno nesiekiančiose organizacijose, kai jaučiamas vis didėjantis svarbesnio tikslo troškimas?

Straipsnio tikslas – atsakyti, kodėl dabartiniam lyderiui reikia dvasinio intelekto (SQ) ir koks jo vaidmuo asmenybės brandoje.

Metodika. Straipsnyje nagrinėjama verslo ir mokslinės literatūra, kurioje aptariama SQ tema, bei joje pateiktų empirinių tyrimų analizė.

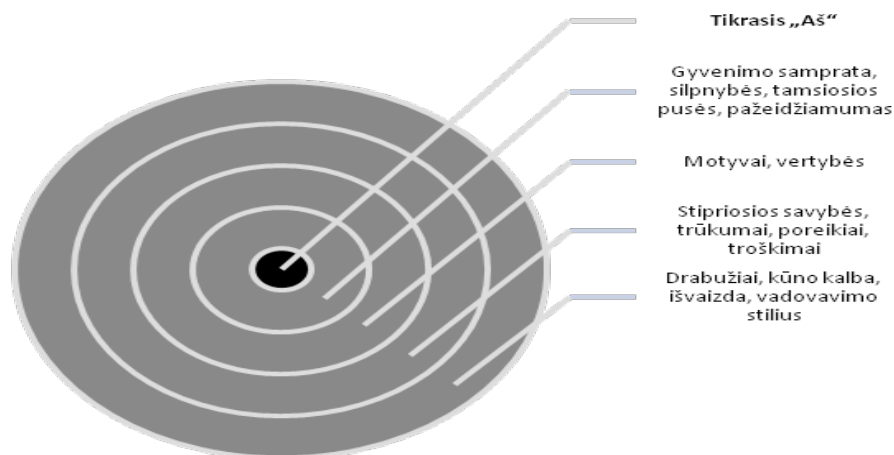
Dvasinio intelekto/išminties (SQ) samprata

Šiandien mūsų visuomenėje jaučiamas labai didelis moralios lyderystės, kurios vertybės ir dorybės žinomos daugiau kaip 2000 metų, poreikis. Nors kiekvienas mūsų intuityviai suvokiame „dvasingumo“, „lyderio“, „išminties“ žodžių prasmę, skirtingiems žmonėms jie reiškia skirtingus dalykus. Pasak Harvardo universiteto Verslo mokyklos praktikos profesoriaus B. George'o (2008), lyderio samprata dažniausiai yra klaidinga, nes mus persekioja įkyrios mintys apie blogus vadovus, esančius viršūnėje. Ši klaidinga nuostata dažnai atsiranda stebint netinkamus asmenis, einančius svarbias vadovaujančias pareigas. „Lyderiai skiriasi nuo vadovų bent šešiais bruožais: mąsto apie ilgalaikę perspektyvą; galvodami apie visumą plačiau

suvokia santykius; pasiekia ir daro įtaką organizacijos sudedamosioms dalims už savo pavaldumo ribų; labiausiai pabrėžia tokius neapčiuopiamus dalykus kaip vizią, vertybės ir motyvacija; intuityviai supranta neracionalius nujaučiamus lyderio ir kitų grandžių sąveikos elementus; geba sumaniai derinti daugybės organizacijos sudedamųjų prieštarigus reikalavimus; mąsto apie atnaujinimą“ (Gardner, 1990). Taip pat ir anglų kalbos žodžių: „to lead“ ir „to manage“ reikšmės atskleidžia skirtumą tarp vedimo paskui save ir vadovavimo.

Anot italų mokslininko A. Menegetti (2002), lyderis – tai vertės kūrėjas. Vertė – tai toks dalykas, kuris bet ką daro didesnę, atneša daugiau būties. Žmogaus būties esmė – galimybė vadovauti savo gyvenimui. Žmonės patys renkasi vertybes. **Galia** suteikti savo gyvenimui kryptį leidžia vėl ir vėl atrasti save, lemti savo ateitį ir daryti stiprią įtaką visai kūrinijai. Prasmės ieškojimas yra pagrindinis žmogaus siekis. Prasmė yra jo gyvenimo motyvas. Nesitenkina jis savimi, bet siekia už savęs (transcendentiniai poreikiai). Sveikata, grožis, protas, atveriantis Būties pilnatvę, tampa dovanomis. Lyderis yra viską išsąmoninęs, tai yra pagrindas visoms kitoms energijos formoms. Lyderis daugiau nei visi kiti naudojami sąšmonė. Tačiau, norint išmokti naudotis sąšmonė, reikia pažinti save. Kelias į save – tai daugelio mokslininkų ir lyderystės specialistų tyrinėjimo objektas. Kaip pavyzdį pateikiame B. George'o ir P. Sims'o (2008) kelią į savąjį „aš“ – branduolį (savimonę), tarsi per savęs pažinimo sluoksnius (svogūno pavyzdžiu): nuo išorinių prie vidinių, kur slėpi gyvenimo samprata, tikėjimas bei vietos gyvenime vaizdinys.

Artėdami prie esmės (žr. 1 pav.) suprantame, kad vidiniai sluoksniai yra



1 pav. Savęs pažinimo sluoksniai

Šaltinis: B. George ir P. Sims (2008).

daug glėžnesni ir labiau pažeidžiami, juos dažniausiai slepiame nuo aplinkinių. Kuo giliau artėjame prie reiškinų esmės, tuo labiau mums atsiveria jų paprastumas. Radimas ir tobulybė to, ko ieškome, ir yra didžiausia laimė. Kiekvienas iš mūsų galės pasirinkti „kryptį link“ savo tobulėjimo, savų namų. „Tapatybė yra asmenybės branduolys. Žmogus tampa asmenybe, kai savyje sudaro ryškų pasaulėvaizdį, aiškia savimonę ir pasirenka tiksliai gyvenimo kryptį. Asmenybei nėra galo bręsti.“ (Trimakas, 2002).

Remdamiesi profesorius V. Černiaus (2006) pastebėjimais galime apibendrinti: tapsmas savimi – tai judėjimas suvokimo, kas iš tiesų yra mūsų viduje, link arba tolinimasis nuo to, kas nesame. Kai atsisakome išorinio pasaulio keliamų reikalavimų, mus apninka abejonės. Dažnai labiau rūpinamės savo fiziologine ir jausmine egzistencija, vis giliau panirdami į buvimą, kas nesame. Buvimas savimi tampa vis didesne vertybe. Tai ne intelektualinis pasirinkimas, o savęs paieškos. Tobulėti gali-

ma turint viską, kas reikalinga papildyti ir augti. Juo labiau tobulėjimo sieks brandi, aukštos kultūros žmogaus asmenybė, juo labiau ji vadovausis humanistinėmis vertybėmis, savaime vertingomis ir teikiančioms gyvenimui prasmės, skleidžiančiomis pažangą žmogiškajai realybei. Anot A. Menegetti, savikūra yra didžiulė žmogaus galia. Lyderis – tai žmogus, kuris, remdamasis savo patirtimi ir pasaulėžiūra, randa ir suteikia veiksmui funkcionaliai teisingą sprendimą socialinio gešalto (kurio dalis pats yra) atžvilgiu ir už tai gauna moralinį atlygį, savą dvasinę raišką. Jis atsiskleidžia ir kaip asmenybė pasiekia kur kas daugiau (Kvedaravičius, 2005).

Lyderiui nepakanka tik plataus spektro žinių. Lyderis turi jas suvokti ir integruoti per savo supratimą ir vizijas į tam tikrą sąmoningumo lygmenį. Sąmoningas lyderis turi būti įsisąmoninęs kompleksines žinias per visas savo išmintis: intelektinę, emocinę ir dvasinę. Bet pirmiausia reikia žinoti, kad tokios išmintys (intelektai) egzistuoja, žinoti jų kilmę



2 pav. Keturios žmogaus intelekto rūšys

bei galimybę jas ugdyti ir jomis naudotis. „Pagrindiniai mūsų prigimties elementai yra kūnas, protas, širdis ir dvasia. Visi turime ir šiuos elementus atitinkančias keturias intelekto ar gebėjimų rūšis: fizinį (kūno), protinį, emocinį ir dvasinį.“ (Covey, 2007).

Dvasinio intelekto/išminties (SQ) apibrėžimai

Dvasinis intelektas – svarbiausias iš visų intelekto rūšių, nes nulemia kitus tris. Jis atspindi žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimą ir ryšį su amžinybe. Dvasinis intelektas taip pat padeda atskirti tikruosius mūsų sąžinės principus. Keturių intelekto rūšių apraiškos: protinio – vizija, fizinio – disciplina, emocinio – entuziazmas ir dvasinio – sąžinė. Tai ir yra mūsų pašaukimo radimo prasmė (Covey, 2007).

Dr. V. E. Frankl'io nuomone, dvasinė dimensija yra specifiskai žmogiška, žmogui ypatinga tuo, kad ja reiškiasi pažinimas, ypač vertybių taigi ir prasmės pažinimas. Pažindamas vertybes žmogus

„išeina“ iš savęs ir jų siekia (Trimakas, 2002).

Pasak fizikės, filosofės ir vadybos teoretikės D. Zohar (2006), dvasiniu intelektu lyderis gali daryti sąmoningumo šuolį. Žmonės, kurių gyvenimą valdo „naujo kūrimas“ ar dar didingesnės paskatos, kaip antai „tarnavimas aukštesniems tikslams“, „pasaulio siela“ arba „nušvitimas“, gali pasiekti tą lygmenį. Dvasinė išmintis leidžia mums pajusti kažką, kas yra didesnis už mus pačius, kažką nesuvokiamą, bet suteikiantį prasmės ir reikšmės mūsų ribotam gyvenimui. Dvasinis intelektas lemia prasmės, vizijos ir vertybių ilgesį ir paieškas. Jis leidžia mums svajoti ir siekti. Dvasinis intelektas atspindi tai, kuo tikime, ir kiek tikėjimas bei vertybės yra svarbios mums imantis kokių nors veiksmų. Visa tai yra žmogiškumo esmė.

Pagal S. R. Covey (2007), paprastas gyvenimo dėsnis atrodo taip: visapusiškas žmogus (jo kūnas, protas, širdis ir dvasia) turi keturis pagrindinius poreikius (gyventi, mokytis, mylėti ir palikti pėdsaką), keturias intelekto ar gebėjimų rūšis (fizinis, protinis, emocinis ir dvasinis) ir jų

Gyvenimo dėsnis

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

Šaltinis: S. R. Covey (2007).

išraišką (disciplina, vizija, entuziazmas ir sąžinė) ir keturias pašaukimo dimensijas (poreikį, talentą, entuziazmą ir sąžinę).

Gerbdami, ugdydami, jungdami ir derindami šiuos intelektus bei jų išraiškas patiriame jų sinergiją, kuri uždega mumyse ugnį ir padeda rasti savo pašaukimą. Tai reiškia, kad pašaukimas glaudžiai susijęs su talentu (įgimtais gabumais ir galioimis), entuziazmu (tuo, kas natūraliai teikia energijos, jaudina, skatina ir įkvepia), poreikiu (ko pasauliui reikia taip, kad jis pasirengęs už tai atsilyginti) ir sąžine (tyliu vidiniu balsu, raginančiu elgtis ir dirbti teisingai). Ir jeigu darbas (profesijoje, bendruomenėje ar šeimoje) pažadina talentą ir pakursto entuziazmą, atitinka pasaulio poreikį, į kurį atsiliepti ragina sąžinė, – tai ir yra pašaukimas, slauto jūsų sielos kodo atradimas (Covey, 2007).

Kalbant apie dvasinę išmintį/intelektą (SQ) reikėtų įvardyti ir konkrečias jo funkcijas, kurias išskyrė mokslininkai D. Zohar ir I. Marshall (2006). Jos labiau padeda suvokti dvasinio intelekto esmę:

- padaro mus vientisus ir susieja daugybę mūsų gyvenimo, veiklos ir būties fragmentų;
- padeda suprasti, kas iš tikrųjų esame mes patys ir kas iš tikrųjų yra mūsų organizacijos;

- padeda pasiekti savos esybės šerdį ir galimybių gelmes;
- padeda mums tobulėti;
- skatina žengti į nežinią, patirti tai, kas galėtų būti;
- kviečia mus siekti aukštesnių pasiekimų ir remtis jomis;
- verčia mus jaustis nepatenkintus tuo, kas jau pasiekta, uždega siekti dar aukštesnių tikslų;
- verčia mus augti ir tobulėti kaip visuomenę ir kultūrą;
- suteikia įžvalgą, kuri neturi ribų, ir supratimą apie visą situaciją, problemą ar pačios būties visumą – mums giliai suvokti arba atrasti dalykų gelmę ir reikšmę.

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

Mokslinių tyrimų apie dvasinį intelektą/išmintį (SQ) apžvalga

Pirmieji moksliniai trečiosios išminties, apimančios vertybes ir prasmes, egzistavimo įrodymai užfiksuoti dvidešim-

tojo amžiaus pabaigoje. Jau seniai yra žinoma, kad prasmės poreikis lemia žmogaus evoliuciją ir išgyvenimą. Terence'as Deacon'as, Harvardo neurologas ir antropologas, savo darbuose buvo įrodęs, kad prasmės paieškos paskatino kalbos poreikį, o kalbos raida savo ruožtu turėjo milžinišką įtaką sparčiai žmogaus smegenų kaktinės (frontalinės) srities raidai (Zohar, Marshall, 2006). Austrijų psichologo V. E. Frankl'io darbuose jau buvo pagrįsta psichologinė prasmės svarba. Dešimtojo dešimtmečio pabaigoje neuropsichologai paskelbė smegenyse atradę „Dievo tašką“ (the God Spot) (Zohar, Marshall, 2006).

Vadinamasis „Dievo taškas“ yra neuroninio audinio sankaupa smegenų smilkininių (temporalinėje) srityje, esančioje už smilkininių. Šios neuronų masės paskirtis – versti mus kelti fundamentalius klausimus apie egzistencijos prasmę ir ieškoti fundamentalių atsakymų. Jis skatina mus būti idealistais ir ieškoti idealių sprendimų. Dievo taškas verčia mus siekti aukštesnių dalykų, svajoti apie geresnį rytojų. Šis taškas yra aktyvus išgyvenant dvasinę patirtį, pavyzdžiui, kai jaučiame begalinę meilę, grožį ar taiką, kai pajuntame būties vienybę. Religinėms žmonėms Dievo taškas padeda jausti ryšį su religijos tiesomis.

Dievo taškas negali būti vienintelis dvasinės išminties pagrindas, nes pats savaime jis negerina gyvenimo kokybės. Kad skatintų išmintingą dvasinę patirtį, Dievo taško veikla turi būti visiškai integruota su kitų smegenų sričių veikla, su racionaliuoju ir emociniu intelektu. Šis vyksmas buvo atrastas dešimtojo dešimtmečio antroje pusėje (Zohar, Marshall, 2006).

Mokslui ilgai buvo paslaptis, kaip smegenys integruoja visą patirtį ir paverčia ją prasminga visuma. Į šį klausimą atsakyta tik tada, kai naujos technologijos padėjo atrasti visiškai netikėtą reiškinį.

Mokslininko W. Singer'io (1999) pradėti tyrimai parodė, kad, atsakydami į tam tikrą stimulą, žmogaus smegenų neuronai vibruoja kartu, vienu metu. Neuronų virpesiai smegenyse susieja visas žinojimo sritis (sistemas, atsakingas už skaičiavimą, kalbą, matymą, girdėjimą ir visa kita) – protinį intelektą (IQ) ir emocinį intelektą (EQ) – su dvasinės išminties (SQ) veikla Dievo taške. Šie virpesiai kartu su Dievo taško veikla greičiausiai ir yra tam tikrų mūsų dvasinės išminties bruožų ir savybių neuroninis pagrindas. O dvasinė išmintis teikia mums galimybę tapti tokiomis visapusiškai intelektualiomis, emociškai išmintingomis ir dvasingomis asmenybėmis, kokios tik galėtume būti. Prasmės paieškos ir pritaikymas (mūsų dvasinė išmintis), it laidai apraizgantys smegenis per Dievo taško veiklą ir 40 Hz virpesius, akivaizdžiai yra pagrindinė mūsų žmogiškumo savybė. Ji atskleidžia natūralias mūsų smegenų galimybes ir mūsų gebėjimą suprasti pasaulį ir žmones. Ji taip pat atsakinga už vidinės vienybės pojūtį, kurį išgyvename kaip savo paties „Aš“, savo asmens tapatybę. Štai kodėl organizacijose **verta** remtis dvasine išmintimi, kad sukurtume organizacijos tapatybę, organizacijos individualumo ir prasmės pojūtį, suvokimą, kas ir kam ji iš tikrųjų egzistuoja (Zohar, Marshall, 2006).

Taigi, *neurologiniai tyrimai* atskleidė, kad žmogaus veiklos ir adaptacijos kokybė priklauso ne tik nuo įprasto intelekto koeficiento (IQ), bet ir nuo jo emocinės (EQ) ir dvasinės (SQ) brandos (žodis „dvasinis“ kilo iš lotynų žodžio „spiritus“, kuris reiškia „tai, kas suteikia organizmui gyvybingumą“). Neuropsichologiniu požiūriu dvasinis intelektas yra išmintis (SQ), kurios padedami mes atrandame giliausią prasmę, vertybes,

tikslius ir aukščiausias motyvacias. Šiuo metu manoma, kad visos trys išmintys gali veikti nepriklausomai viena nuo kitos. Asmuo gali būti intelektualus, bet neturėti emocinės ar dvasinės išminties, ir atvirkščiai.

Apie dvasingumą įmonėse, dvasinį intelektą ir dvasinį kapitalą daug rašo ir daug darbų šioje srityje yra atlikę mokslininkai D. Zohar ir I. Marshall. Šie autoriai (2006) teigia, kad „dvasinis intelektas apima tai, kaip mes suvokiame prasmės, vizijos, vertybių ir pagrindinio tikslo būtinybę, kaip prie šių dalykų priartėjame ir kaip juos panaudojame“.

Kiek šiuo metu mokslui žinoma, dvasinė išmintis yra unikalus žmogaus gebėjimas rinktis ir vadovautis gilesnėmis prasmėmis. Tai išmintis, apibrėžianti mūsų žmogiškumą. SQ skatina mus ieškoti atsakymo į klausimus:

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

Dvasinė išmintis skatina mūsų gyvenime gerumą, tiesą, grožį ir užuojautą. SQ verčia jaustis nepatenkintiems tuo, kas jau pasiekta, uždega siekti dar aukštesnių tikslų. Tai savo ruožtu verčia žmogų augti ir tobulėti, peržengti savo galimybių ribas (transtendencijos galimybės). Pasitelkiant dr. A. Maslow požiūrį į transcendentinius poreikius ir jų svarbą brandžios asmenybės vystymuisi galime teigti, kad savo galimybių viršijimas yra veiksmingiausias savęs realizavimo kelias, asmenį iškeliantis už visokiausių ribų ir priartinantis prie Būties vertybių. Pranokti save galima įvairiose srityse ir įvairiausiai atžvilgiais (pvz. dr. A. Maslow įvardija net trisdešimt penkis būdus). „Transcendencija reiškia aukščiausias ir labiausiai apimančius arba pilnutinius žmogiško sąmoningumo, el-

gesio ir santykiavimo lygmenis – ne kaip priemones, bet kaip tikslus sau pačiam, reikšmingus asmenims, žmonėms apskritai, kitiems gyviams, gamtai ir visatai“ (Maslow, 2006).

Pasak D. Zohar ir I. Marshall'o (2006) dvasinė išmintis taip pat kuria save organizuojančius prasmės modelius, kurie kyla iš kūrybiškumo dialogo tarp mūsų proto ir aplinkos. Daugelis smegenų kompleksinių prisitaikančių sistemų turi sąveiką su prasmės lauku. Kadangi *dvasinė išmintis mūsų prote funkcionuoja kaip kompleksinė prisitaikanti sistema*, natūralu pirmiausia jos ieškoti tarp apskritai tokioms sistemoms būdingų, labiausiai ištyrinėtų ir suprantamiausių savybių. Kompleksinėms prisitaikančioms sistemoms būdinga dešimt savitų ypatybių, suteikiančių joms unikalų kūrybišką veikimo pasaulyje būdą. Kadangi tos dešimt savybių skatina **kūrybišką sistemos evoliuciją**, jos gali būti laikomos **transformacijos principais** sistemos viduje. Pats „protas“, mūsų sąmonė ir jos struktūrizuotas turinys yra kompleksinė prisitaikanti sistema, susiformuojanti, smegenims susiduriant su prasmės lauku. Kad suprastume žmogaus motyvus ir dvasinės išminties gebėjimus juos keisti, pakanka pasakyti, kad egzistuoja universalus prasmės ir sąmonės laukas, kad ir ką tai reikštų fizikiniu požiūriu. Visi mes gyvename jo supami, bendraujame su juo. Tai teikia mums galimybę suprasti motyvacinės būsenas kaip „traukos taškus“ (susikaupusios energijos taškus) šiame lauke (kaip kad paviršiuje esančios skylutės įtraukia juo riedančius kamuoliukus), o dvasinę išmintį – kaip jame glūdintį aktyvų transformacijos principą (Zohar, Marshall, 2006). Taigi minėti principai yra transformacijos (mokymosi, evoliucijos) principai sąmonės viduje.

2 lentelė

Bendros kompleksinių prisitaikančių sistemų ir dvasinės išminties dimensijos

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

Šie viską keičiantys principai (sistemų savybės) suteikia dvasinei išminčiai gebėjimą griauti ir kurti visumą. Be to, jie sudaro pagrindą bet kokiam bandymui pakeisti žmogaus veiksmų ir elgsenos motyvus (žr. 2 lentelę).

Savęs pažinimas. Žinau, kuo tikiu, ką vertinu ir kas iš tikrųjų mane motyvuoja. Žinau svarbiausius savo gyvenimo tikslus.

Spontaniškumas. Sugebu gyventi dabartimi, reaguoju į šią akimirką ir į tai, ką ji slepia.

Vadovavimasis vizija ir vertybėmis. Veikiu ir gyvenu savo gyvenimą, remdamasis principais ir tvirtais įsitikinimais.

Holizmas (sistemos arba ryšio pojūtis). Sugebu išvelgti platesnius modelius, santykius, tarpusavio ryšį. Tvirtai jaučiu, kad priklausau platesnei aplinkai.

Užuojauta. Sugebu užjausti ir suprasti kitus. Tai pamatas universalijai atjautai.

Įvairovės vertinimas. Vertinu kitus žmones ir nežinomas situacijas dėl jų įvairovės ir nejačiu jiems pykčio dėl to, kad jie skirtingi.

Vidinė nepriklausomybė. Galiu pasi-priešinti miniai ir tvirtai laikytis savo įsi-

tikinimų.

Poreikis kelti fundamentalųjį klausimą „kodėl?“ Trokštu suprasti dalykus, išsiaiškinti jų esmę. Tai sudaro pagrindą kritiškai vertinti dabartį.

Sugebėjimas pažvelgti iš tolimesnės perspektyvos. Sugebu pažvelgti į problemą ar situaciją iš šalies ir pamatyti didesnę vaizdą, platesnį kontekstą.

Pozityvus požiūris į nepalankią padėtį. Mokausi iš klaidų, iškilusius nesklandumus vertinu kaip galimybę. Sugebu greitai atgauti fizines ir dvasines jėgas.

Kuklumas. Žinau, kad esu tik gyvenimo dramos dalyvis, jaučiu savo tikrą vietą pasaulyje. Sugebu save kritikuoti, kritiškai vertinti savo veiksmus.

Pašaukimas. Jaučiuosi „pašauktas“ tarnauti kažkam didesniai už mane. Esu dėkingas tiems, kurie man padėjo, ir trokštu gražinti jiems skolą. Tai „tarnystės lyderio“ pagrindai. (Zohar, Marshall, 2006).

Dvasinės lyderystės teorijose vidinės motyvacijos ciklas yra paremtas vizija (darbu), altruistine meile (apdovanojimu) ir viltimi/ tikėjimu (pastangomis) bei padidina vidinio išgyvenimo jausmą pvz., pašaukimą, narystę, teigiamus organiza-

Dvasinės lyderystės savybės

Vizija	Altruistinė meilė	Viltis/ tikėjimas
Išsamus kreipimasis į darbuotojus Nustato paskyrimo vietą ir kelionę Atspindi didžiuosius idealus Skatina tikėjimą/ viltį Įdiegia kokybės standartus	Atlaidumas Švelnumas Dorumas Supratimas/ užuojauta Sąžiningumas Kantrybė Drąsa Pasitikėjimas/ ištikimybė Paprastumas	Ištvermė Ištvermingumas Daryti viską, kas įmanoma Apdovanojimo/ laimėjimo tikėjimasis

cinius rezultatus, tokius, kaip:

1. Atsidavimas organizacijai – žmonės, turintys pašaukimą ir buvimo nariu jausmą, prisiriša, tampa ištikimi ir nori likti organizacijoje, kuri turi kultūrą, paremtą altruistinės meilės vertybėmis (žr. 3 lentelę);

2. Produktyvumas ir nuolatinis tobulėjimas – žmonės, kurie viliasi/ tiki organizacijos vizija ir patiria pašaukimą bei narystę, darys viską, kas įmanoma, siekdami vizijos, nuolat tobulės ir taps darbštesni.

Dvasinės lyderystės savybės labai artimos prieš tai aptartoms dvasinės išminties dimensijoms (3 lentelė).

Šių ypatybių ugdymas ir transformacijos procesas teikia mums galimybę panaudoti visas savo galias, suvokti svarbiausias vertybes ir tikslus, jais vadovautis, reikšmingai keisti savo gyvenimą ir situacijas, sugebėti mąstyti balansuojant ties chaoso riba. Šios savybės padeda mums gerai suvokti savo patirtį ir iš jos mokytis. Jos padeda mums rasti ryšį su savo pačių siela

ir pasiekti žmogiškumo esmę. Tai aktyvūs principai, kuriais vadovaudamiesi galime kurti dvasinį kapitalą. Šios dvylika savybių taip pat sudaro pagrindą platesnei strateginio planavimo sampratai organizacijose ir patikimus pamatus plečiant suvokimą to, kas iš tikrųjų svarbu (Zohar, Marshall, 2006).

Dvasinė išmintis, dvasinis kapitalas ir tvarumas turi **lemiamą** įtaką. Dvasinės išminties skatinamas prasmės, vertybių ir tikslų pojūtis kuria dvasinį kapitalą.

S. R. Covey (2004) remiasi senovės graikų filosofija ir dvasinį intelektą sutapatina su graikų sąvoka Ethos. Jis rašo: „Ethos iš esmės reiškia etinę prigimtį, asmens patikimumą, kitų tikėjimo jo dorumu ir kompetencija laipsnį. Žmonės, kurie visuomet remiasi principais, tesi pažadus ir gyvena pagal kitų lūkesčius, turi *ethos* arba dvasinį intelektą (SQ)“.

Religinis požiūris taip pat labai svarbus nagrinėjant dvasinį intelektą, kadangi žodžio „dvasinis“ siejimas su „išmintimi“

Kapitalo rūšys

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

nereiškia sąsają su institucine religija. Žmogus gali turėti labai aukštą SQ, bet būti netikintis, ir atvirksčiai. SQ priklauso nuo žmogaus smegenų „vidinių“ gebėjimų: Dvasinė išmintis remiasi sistemomis smegenyse, kurios suteikia mums pradinę galimybę formuoti prasmes, vertybes ir įsitikinimus. Dvasinė išmintis atsirado anksčiau už kultūrą ir yra ankstyvesnis reiškinys už religiją.

H. Smith (1992) smulkiau apibūdina etinio monoteizmo vertybes, pastebėdamas, kad visos religijos iškelia tokias vertybes, kaip kuklumą, labdaringumą, teisingumą ir viziją.

Žymusis Dalai Lama (1999) labai aiškiai atskyrė dvasingumą nuo religijos ieškodamas etinės sistemos, kuri galėtų naujajame amžiuje atitinkamai išspręsti moralines dilemas.

Dvasingumas yra susijęs su tomis žmogaus dvasios savybėmis, pavyzdžiui, su meile ir užuojauta, kantrybe, atlaidumu, paprastumu, atsakomybės jausmu, harmonijos jausmu, kurios suteikia laimės pačiam sau ir kitiems.

Dvasiniai klausimai skiriasi nuo religinės grupės klausimų ir nėra susiję su religija. (Veach, Chappell, 1991). Be to, gali būti, kad jei į dvasingumą bus žiūrima iš religijos pusės, asmenybė gali „susiskaldyti“ – tapti sektantu ir sukelti konfliktą visuomenės socialiniame, teisiniame bei verslo ir administracijos lauke (Cave-nough, 1999; Nadesan, 1999).

Dalai Lama (1999) pažymi: kadangi ritualai ir maldos su klausimais apie dangų ir išgelbėjimą yra tiesiogiai susiję su religija, vidinės dvasingumo, dvasinio išgyvenimo savybės ir klausimai apie Dievą, o galiausiai džiaugsmas, taika, ramybė ir įsipareigojimas organizacijoms, kurios palaiko ir stiprina šias savybes, nėra su tuo susijusios. Be to, nėra jokios priešas-

ties, kodėl asmenys neturėtų ir negalėtų kurti šių vidinių savybių nepriklausimai nuo bet kokių religinių ar metafizinių įsitikinimų sistemų. „Štai kodėl aš kartais sakau, kad religija yra kažkas, be ko mes galbūt galėtume apsieiti. Tačiau mes negalime apsieiti be šių pagrindinių dvasingumo savybių“ (Dalai Lama, 1999).

Bendras tiltas tarp dvasingumo ir religijos yra altruistinė meilė ir atsidavimas kitų interesams. Šiuo aspektu pagrindiniai didžiųjų pasaulinių religijų dvasingumo mokymai yra labai panašūs. (Bolman, Deal, 1995). Religijoje tai nusako Auksinė taisyklė (kartais vadinama „Tarpusavio sąveikos taisykle“): „elkis su kitais taip, kaip norėtum, kad kiti su tavimi elgtųsi“, kuri yra bendra visoms religijoms (Josephson, 1996).

Šiuo atžvilgiu dvasingumas yra reikalingas religijai, tačiau religija nėra reikalinga dvasingumui.

Dvasinė lyderystė yra laikoma reikalinga, tačiau **nepakankama** sąlyga, kad organizacijos būtų sėkmingos šių dienų itin nenuspėjamoje, itin greitoje, internetinėje aplinkoje. Žmonėms reikia kažkuo tikėti ir kažko, kas tikėtų jais (Fry, 2003).

Kas verčia mus trokšti, kad gyvenimas ir veikla turėtų prasmę? „Yra viena pagrindinė labai paprasta priežastis, kodėl tiek daug žmonių nepatenkinti savo darbu, kodėl dauguma organizacijų nesugeba panaudoti savo darbuotojų talento, sumanumo ir kūrybingumo, niekada netampa klestinčios ir tvarios. Problemos priežastis – netobula mūsų esybės paradigma arba netinkamas požiūris į žmogaus prigimtį.“ (Covey, 2004). Pagrindinės aukščiau aptartos žmogaus dimensijos (kūnas, protas, širdis ir dvasia) atspindi keturis pagrindinius visų žmonių poreikius ir motyvacijas: gyventi (išlikti), mylėti (bendrauti tarpusavyje), mokytis (augti ir vystytis)

ir būti naudingam (gyventi prasmingai ir palikti pėdsaką). Sąmoningai ar nesąmoningai žmonės, atsižvelgdami į tai, kaip su jais elgiamasi ir kokias turi galimybes atskleisti visas savo prigimties savybes, sprendžia, kiek verta atsiduoti darbui. Šių dienų informacijos (žinių) amžiuje tik visokeriopa gerbiamas visapusiškoje organizacijoje dirbantis žmogus (t. y. jeigu jam teisingai atlyginama (kūnas), su juo maloniai elgiamasi (širdis), vertinamas jo kūrybingumas (protas) ir sudaromos galimybės dorai tarnauti kitų žmonių labui (siela) renkasi geranorišką bendradarbiavimą, nuoširdų atsidavimą arba patiria kūrybinį pasitenkinimą.

Anot S. R. Covey (2007), gimdami visi gavome tris pagrindines prigimties dovanas: laisvę ir galią rinktis, visuotinius ir nekintamus dėsnius arba principus, kaip antai dorumas, gerumas, pagarba, sąžiningumas, garbingumas, paslaugumas, savitarpio pagalba, ir keturias intelekto rūštis (gebėjimus): fizinius, emocinius, protinius ir dvasinius, kurie atitinka keturis žmogaus prigimties elementus, simbolizuojančius kūną, širdį, protą ir dvasią. Visas keturias intelekto rūšis reikia ugdyti, nes priešingu atveju nė vieno intelekto negalėsite išplėtoti iki brandaus lygmens.

SQ padeda suprasti ir pajauti egzistencijos prasmę, svarbiausias vertybes, tikruosius gyvenimo tikslus ir suvokti jų reikšmę mūsų gyvenimui. Tai yra ir transformacijos principai, leidžiantys dvasinei išminčiai naikinti senus veiksmų motyvus ir kurti naujus.

SQ – tai aukščiausias žinojimas, skatinantis lyderius teisingai elgtis. „Teisingas elgesys“ praktiškai reiškia anksčiau išvardytų vertybių pripažinimą ir laikymąsi.

Išvados

Atlikus verslo ir mokslinės literatūros, kurioje aptariama dvasinio intelekto/išminties (SQ) tema, ir joje pateiktų empirinių tyrimų analizę, galima daryti šias išvadas:

1. Šiais dinamiškais laikais reikalingi nauji lyderiai, kurie motyvuojami aukštesniųjų paskatų, vadovaujasi vizija ir vertybėmis, geba padėti tobulėti kitiems žmonėms, atskleisti geriausias jų savybes ir padeda sekėjams rasti darbinio gyvenimo prasmę.

2. Mokslinės ir verslo literatūros gausa rodo didėjančią susidomėjimą šia tema. Daugelis empirinių tyrimų patvirtina, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai pripažįsta dvasinio intelekto/išminties (SQ) svarbą lyderystei.

3. Dabartinis lyderis turi gerai žinoti ir suvokti šiuolaikinės pasaulinės ekonominės valdžios logiką ir koordinates – rinkos globalizaciją, skaitmenines technologijas ir žmogiškąjį kapitalą. Pirminis gyvenimo energijos įgijimo kelias esti protas. Pagrindinis išteklius, visų kitų energijų pamatas, esti išmintis. Racionalaus proto ir intuicijos jungtis teikia vilčių gauti sinerginį efektą.

4. Lyderis, turintis dvasinį intelektą/išmintį (SQ) įgyja konkurencinį pranašumą: jis kartu su sekėjais galės siekti tokių tikslų, kuriuos įgyvendinti pajėgi tik entuziastinga, pakylėta ir ryžtinga žmogaus dvasia. Sekėjai pajus įkvepiančią darnos galią, pamatys galimybes ir patys trokš tapti geresni moraline ir profesine prasme.

5. Lyderis, turintis dvasinę išmintį (SQ) gali būti laisvas ir turėti dvasios ramybę. Dvasinės laisvės ir atsakomybės darna leidžia jausti sąžinės pritarimą ir vidinį pasitenkinimą.

6. Žinojimo apie dvasinį intelektą/išmintį (SQ) lyderiui nepakanka – jis turi būti ugdomas kartu su kitais intelektais ir realizuojamas kasdieniame gyvenime gyvenant dorai (pagal didžiausias savo vertybes, įsitikinimus ir sąžinę), prasmingai ir savo darbą derinant su išskirtiniais savo gabumais (pašaukimu).

7. Dvasinis intelektas/išmintis (SQ)

verčia jaustis nepatenkintais tuo, kas jau pasiekta, skatina siekti aukštesnių tikslų. Tai savo ruožtu skatina žmogų augti ir tobulėti, peržengti savo galimybių ribas (transcendencijos galimybės).

8. Lyderis yra brandus tik tada, kai sąmoningai ugdo visas keturias intelekto rūšis. Priešingu atveju nė vieno intelekto neįmanoma išplėtoti iki brandaus lygmens.

Literatūra

1. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
2. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
3. Bass, B. M. (1999). *Current Developments in Transformational Leadership* // *Psychologist-Manager Journal*, 3(1).
4. Bass, B. M. (2000). *The Future of Leadership in Learning Organizations* // *Journal of Leadership Studies*, 3.
5. Bass, B. M., Avolio B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). *The Implications of Transformational and Transactional Leadership for Individual, Team, and Organizational Development* // *Research in Organizational Change and Development*.
7. Bennis, W., Covey, S., Wheatley, M., Bogle, J. (2002). *Focus on Leadership. Servant Leadership For The 21 st Century*. John Wiley&Sons, Inc.
8. Bolman, L. G., Deal, T. E. (1995). *Leading with Soul*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Cavanaugh, G. F. (1999). *Spirituality for Managers: Context and Critique* // *Journal of Organizational Change Management*, 12.
10. Covey, S. R. (2007). *8-asis įprotis. Tobulybės link*. Vilnius, Alma littera.
11. Černius, V. J. (2006). *Žmogaus vystymosi kelias nuo vaikystės iki brandos*. Kaunas, Pasaulio lietuvių centras.
12. Dalai Lama XIV. (1999). *Ethics for the New Millennium*. New York: Putnam.
13. Drucker, P. F. (2004) *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius D. Ratkevičiaus PĮ grupė.
14. Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport, CT: Praeger.
15. Frankl, V. E. (2008). *Žmogus ieško prasmės*. UAB „Katalikų pasaulio leidiniai“.
16. Fry, L. W. (2003). *The Leadership Quarterly* 14.
17. Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: Collier Macmillan.
18. George, B., Sims, P. (2008). *Tikroji kryptis: kaip tapti tikruoju lyderiu*. Kaunas, Smaltijos leidykla.
19. Hames, R. D. (2007). *The Five Literacies of Global Leadership*. Jossey-Bass a Wiley Imprint.
20. Josephson, M. (1996). *Making Ethical Decisions*. Marina del Ray, CA: Josephson Institute of Ethics.
21. Kvedaravičius, J. (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas, VDU leidykla.
22. Manfred, F. R., de Vries, K. (2007) *Lyderis pas psichoanalitiką: kaip pažinti save ir vadovauti kitiems*. Vilnius, UAB „Verslo žinios“.
23. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Leidykla „Apostrofa“.
24. Menegetti, A. (2002). *Psichologija litera*. Maskva. HHBF „Ontopsichologija“ (rusų k.).
25. Nadesan, M. H. (1999). *The Discourse of Corporate Spirituality and Evangelical Capitalism* // *Management Communication Quarterly*, 13.
26. Northouse, P.G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. UAB „Poligrafija ir informatika“.
27. Sanders, J. O. (1986). *Spiritual Leadership*. Chicago: Moody Press.
28. Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership // Principles of Excellence for Every Believer*. Moody publishers, Chicago.
29. Singer, W. (1999). *Striving for Coherence* // *Nature* 397.

30. Smith, H. (1992). *The World's Religions*. New York: Peter Smith.
31. Trimakas, K. A. (2002). Žmogaus aukščiausi skrydžiai. Religinių išgyvenimų psichologija. Kaunas, Marijonų talkininkų centro leidykla.
32. Vaughan, F. (2002). What is Spiritual Intelligence? // *Journal of Humanistic Psychology*, Vol 42, No. 2, Spring.
33. Veach, T. L., Chappell, J. N. (1991). *Measuring Spiritual Health: A Preliminary Study // Substance Abuse*, 13.
34. Zohar, D., Marshall, I. (2006). *Dvasinis kapitalas: gerovė, kuri gali padėti išlikti*. Vilnius, „Tyto alba“.

Straipsnis įteiktas: 2009 04 07

Parengtas publikuoti: 2009 05 29

Violeta BARVYDIENĖ, Rasa KATILIENĖ

SPIRITUAL INTELLIGENCE – THE REAL POWER OF A LEADER

S u m m a r y

The contemporary world, as well as business, is extremely dynamic. A human being cannot often understand where he/she races and what the point is. The problem of this century is not the lack of information but its excess. A human being is not able to cope with huge amounts of information employing his/her rational mind only. It requires solid value foundations that help realize what needs attention and what can be not taken into account, what needs deeper concentration and what can be left aside. Thus, it is necessary for everyone to lead his/her life following spiritual laws, spiritual intelligence ensuring inner balance and confidence in own actions. Particularly, it is important to a leader who is supposed to be an example of stability, inner strength and self-confidence to other people, his/her followers. Today our society needs greatly a moral leadership the values and virtues of which have been known for more than 2000 years. Though, one can by the light of nature understand the meaning of words “spirituality”, “leader”, “intelligence”, but these words have different meanings to different people.

A great number of researches of the leadership phenomenon have been made over the recent decades, in particular. The main reason for it is a leadership – one of critical variables that determine success or ill success of an organization. In the twentieth century there emerged five major leadership theories: considering traits, behaviour, power (influence), situational and integrated ones. The leadership theories of “Great man”, prevailing in discussions before 1900, preconditioned trait theories. As a response to them, more and more attention was paid to situational and environmental factors.

Later, complex theories focusing on a personality and situation, psychoanalysis, role acquisition, alterations, goals and contingency were developed. Spiritual leadership theory is created after the inner motivation model including vision, hope/belief and altruistic love, workplace spiritual theories and survival of spirituality. Spiritual leadership theory can be somewhat considered as a response to a call for a more holistic leadership resulting in embedding four major points describing the essence of the human existence in a workplace – a body (physical), reason (logic/ rational idea), a heart (emotions; feelings) and a spirit (Fry, 2003). Earlier leadership theories focused on degrees of physical, mental and emotional dimensions of people interface within an organization, however spirituality was not considered as a separate type of intelligence (intellect) from the point of view of which a leader will be analysed in this paper.

SQ describes the ability to raise aims, to find the meaning of action and to live in harmoni. Leaders, having high spiritual coefficient know how to achieve peace and harmony with themselves, with surrounding people and environment where they live. They know how to be happy and help others to find that in themselves.

The problem is that we have a wrongheaded notion of what constitutes a leader, driven by an obsession with the leader at the top. That misguided standard often results in the wrong people attaining critical leadership roles. According to A. Menegetti (2002), an Italian scientist, a leader is a creator of value. Value is something that enlarges and brings more of **Subsistence**. The essence of the human

subsistence is a possibility to control your own life. People are free to choose their own values. **Power** to direct your own life allows discovering yourself again and again, determining your future and strongly influence the entire creation. Searching for meaning is the major objective of a human being. Meaning is a motive of his life. He is not satisfied with him alone but seeks beyond (transcendental needs). Health, beauty, mind opening the plenitude of Subsistence is treated as gifts. A leader has realized all totally, this is a foundation for all other forms of energy. A leader more than others employs his sub-consciousness. However, to be trained to employ your sub-consciousness, you have to know yourself. The way to yourself is the object of researches of many scientists and experts of leadership.

Having analyzed business and scientific works discussing the subject of spiritual intelligence (SQ) and empirical studies given therein, the following conclusions can be made:

1. In these dynamic times we need new leaders motivated by higher stimuli that follow a vision and values, are capable to help people develop, reveal their best qualities and lead followers to finding the meaning of work life.

2. A great number of scientific and business works demonstrate a growing interest in this subject. Many empirical studies prove that both leaders and employees acknowledge the importance of spiritual intelligence (SQ) to the leadership.

3. A modern leader must know and understand very well the management logics and coordinates of today's' global economy – market globalization, digital technologies and human resources. The mind is a primary way to gain life energy. The main recourse, the foundation of all other energies

is intelligence. The rational connection of mind and intuition promise a synergetic effect.

4. A leader with spiritual intelligence (SQ) gains superiority in competition: together with his/her followers, such leader will be able to achieve goals that implementation is possible only by an enthusiastic, elevated and determined human soul. The followers will feel the inspiring power of harmony, see possibilities and wish themselves to become better in a moral and professional sense.

5. A leader with spiritual intelligence (SQ) may be free and find peace of mind. The harmony of spiritual freedom and responsibility allow experiencing an approval of consciousness and inner satisfaction.

6. It is not enough for a leader to know about spiritual intelligence (SQ) – it must be developed together with other intelligences and realized in everyday life leading a decent, meaningful way of life (according to the greatest values, beliefs and consciousness) and combining work with exclusive skills (calling).

7. Spiritual intelligence (SQ) makes us feel unsatisfied with the achieved and inspires for higher goals. This, in turn, encourages a person to grow and develop, cross limits of his/her possibilities (transcendental possibilities).

8. A leader is mature only when he/she knowingly develops all four types of intelligence. Otherwise, none of intelligences may be developed till the mature level.

Spiritual leadership is an emerging paradigm that has the potential to guide organizational transformation and development of positive organizations where human well-being and organizational performance cannot only coexist, but can be maximized.