

**TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN SPIRITUELE INTELLIGENSIE IN 'N  
NUTSMAATSKAPPY**

**Frederika Wilhelmina Schutte**  
B.A., HOD.

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister  
Bedryfsadministrasie aan die Potchefstroom Besigheidskool van die Noordwes-Universiteit,  
Vaaldriehoekcampus

Studieleier: Prof. L.D. Coetsee

Potchefstroom  
2005

## **DANKBETUIGINGS**

My opregte dank aan die volgende persone wat emosioneel en spiritueel 'n bydrae gelewer het om die kans op suksesvolle afhandeling van hierdie studie te verhoog:

- My studieleier, prof. Leon Coetsee, vir eerlike en opbouende leiding, geduld en aanmoediging.
- Prof. Faans Steyn vir hulp en raad met die statistiese verwerking van die inligting.
- Die personeel van die Ferdinand Postma- en Megawatt Park-Biblioteke vir hulp, maar in die besonder vir Martie Esterhuizen se flinke ondersteuning.
- Gawie Minnaar wat die Spirituele-intelligensievraelys ontwikkel het en ook Susan vir onbaatsugtige insette.
- Dr. Ia Esterhuizen vir die teksversorging van die Afrikaanse deel van die studie.
- Eugene Meyer se geloof in my vermoëns en sy mentorskap.
- Joey en Robert, Schalk en Sarie vir hulle emosionele bystand, aanmoediging en inspirasie.
- Attie, Hanco en Ruan vir hulle liefde, opoffering, ondersteuning en bystand te alletye, asook CW en Letisha se belangstelling.
- Aan my Skepper ewig dank verskuldig vir Sy leiding en die voorreg om in Sy diens te staan.

Opedra aan my ouers vir hulle omgee en daarwees tydens my vormingsjare

## OPSOMMING

### TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN SPIRITUELE INTELLIGENSIE IN 'N NUTSMAATSKAPPY

Sleuteltermes: Transformasionele leierskap, transformasionele gedrag, spirituele intelligensie, spiritualiteit, emosionele intelligensie.

As gevolg van ekonomiese onsekerheid, snelle tegnologiese ontwikkeling en voortdurende veranderinge word effektiewe organisasietransformasie benodig om 'n mededingende voordeel te verseker. Transformasionele leierskap word gekenmerk deur die vermoë om organisasieverandering betekenisvol mee te bring. Transformasionele leierskap is visionêr georiënteerd en berus op diepere fundamentele waardes. Hierdie intrinsieke waardesisteem wat 'n dimensie van spiritualiteit is, vorm 'n spirituele fondasie wat transformasionele leiers se gedrag rig en lei.

Ten spyte daarvan dat in onlangse navorsing erkenning verleen word aan leierskap as die manifestasie van 'n leier se spirituele binneste, bestaan daar geen navorsing waar die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie empiries ondersoek is nie. Daarom is die doel van hierdie navorsing om ondersoek in te stel na 'n moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie en hoe dit manifesteer onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy. 'n Literatuurstudie is onderneem om ondersoek in te stel en 'n ontleding te doen van die konsepte *transformasionele leierskap*, *spirituele intelligensie* en die sleuteldimensies wat dit beskryf. Dit lei tot die gevolgtrekking dat spirituele intelligensie wat die kapasiteit is om “met die siel te dink”, selfontwikkeling meebring wat leiers mag predisponeer om transformasionele gedrag te gebruik.

In 'n empiriese ondersoek is 'n ondersoeksgroep van 56 bestuurders van 'n nutsmaatskappy betrek en is hul transformasionele-leierskapsgedrag en spirituele-intelligensievlakke deur hulself beoordeel met behulp van die volgende meetinstrumente: *Leadership Practices Inventory* (LPI) (Kouzes & Posner, 1998) en 'n Spirituele-intelligensievraelys ontwikkel deur Minnaar (2005). Terugvoering van 97% van hierdie bestuurslui het die volgende resultate opgelewer: goeie betroubaarheidsindekse is verkry vir die meetinstrumente en 'n beduidende betekenisvolle verband is tussen transformasionele-leierskapsgedrag en spirituele intelligensie gevind.

Die resultate van hierdie studie bevestig 'n verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie soos gemanifesteer onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy. Hierdie studie lewer 'n bydrae deurdat die hoofdoel daarvan, naamlik 'n ondersoek na die verband tussen twee leierskapselemente, nog nie voorheen nagevors is nie.

## ABSTRACT

### TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SPIRITUAL INTELLIGENCE IN AN UTILITY COMPANY

Keywords: Transformational leadership, transformational behaviour, spiritual intelligence, spirituality, emotional intelligence.

As result of economic uncertainty, rapid technological developments and continuous change, effective organisational transformation is required to ensure a competitive advantage. Transformational leadership is characterised by the ability to bring about significant organisational change. Transformational leadership is visionary-orientated and based on deeply fundamental values. This intrinsic value system which is a dimension of spirituality forms a spiritual foundation that guides and directs leaders' behaviour.

Recognising leadership as the manifestation of a leader's spiritual core has emerged from recent research, but no research studies could be found to confirm the relationship empirically speaking between transformational leadership and spiritual intelligence. Subsequently the aim of this research is to determine the relationship between transformational leadership and spiritual intelligence and how it is manifested in managers of a utility company. A literature study was undertaken to analyse the concepts of *transformational leadership*, *spiritual intelligence* and the key dimensions that described them. It leads to the conclusion that spiritual intelligence implies the "capacity to think with one's soul", bringing with it self development that may pre-dispose leaders to use transformational behaviour.

In the empirical study with a group of 56 managers from a utility company, their transformational leadership behaviour and spiritual intelligence levels were assessed by means of self-evaluation via the following measuring instruments: *Leadership Practices Inventory* (LPI) (Kouzes & Posner, 1998) and a Spiritual Intelligence questionnaire developed by Minnaar (2005). Feedback from 97% of the managers of the utility company yields the following results: good reliability indices for measuring instruments, and that a significant meaningful correlation exists between transformational leadership and spiritual intelligence.

The results of this study prove a relationship between transformational leadership and spiritual intelligence as manifested amongst managers of a utility company. The contribution of this study is to be found in that research was done on the relationship between two leadership elements, which had not previously been researched.

## INHOUDSOPGAWE

|  |          |
|--|----------|
| Dankbetuigings .....   | i        |
| Opsomming .....  | ii       |
| Abstract .....   | iv       |
| <b>HOOFSTUK 1: INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK .....</b>                                 | <b>1</b> |
| 1.1 INLEIDING .....  | 1        |
| 1.2 PROBLEEMSTELLING .....   | 3        |
| 1.3 DOELSTELLINGS VAN HIERDIE STUDIE .....   | 4        |
| 1.3.1 Algemene doelstelling .....  | 4        |
| 1.3.2 Spesifieke doelstellings .....   | 4        |
| 1.4 METODE VAN ONDERSOEK .....   | 5        |
| 1.4.1 Literatuurstudie .....   | 5        |
| 1.4.2 Empiriese ondersoek .....  | 5        |
| 1.4.2.1 Meetinstrumente .....  | 5        |
| 1.4.2.2 Populasie .....  | 6        |
| 1.4.2.3 Ondersoekprosedures .....  | 6        |
| 1.5 DIE VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE .....   | 6        |
| <b>HOOFSTUK 2: TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN SPIRITUELE INTELLIGENSIE .....</b>                               | <b>8</b> |
| 2.1 INLEIDING .....  | 8        |
| 2.2 TRANSFORMASIONELE-LEIERSKAPSTEORIEË .....  | 9        |
| 2.2.1 Transformasionele-leierskapsteorieë wat fokus op rolle en/of aktiwiteite en vaardighede van leiers ..... | 10       |
| 2.2.1.1 Vyf leierskapspraktyke van Kouzes en Posner (2002) .....   | 10       |
| 2.2.1.2 Riglyne vir transformasionele leiers se rolle volgens Yukl (2002) .....                                | 13       |
| 2.2.1.3 Kotter se agt-stappe-model (1999) .....  | 14       |
| 2.2.1.4 Tipiese rolle van transformasionele leiers volgens Daft (2002) .....                                   | 17       |
| 2.2.1.5 Belangrikste kenmerke en rolle van die transformasionele leier volgens Coetsee (2005) .....            | 18       |

## INHOUDSOPGAWE (vervolg)

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 2.2.1.6   | Drie essensiële transformasionele-leierskapsvaardighede geïdentifiseer deur Handford (1999) ..... | 19 |
| 2.2.2     | Transformasionele-leierskapsteorieë wat fokus op kenmerke van leiers .....                        | 21 |
| 2.2.2.1   | Vyf belangrikste transformasionele-leierskapskenmerke volgens Coetsee (2002) .....                | 21 |
| 2.2.2.2   | Eienskappe van effektiewe transformasionele leiers volgens Lussier en Achua (2001) .....          | 22 |
| 2.2.2.3   | Die kwaliteite van transformasionele leiers soos beskryf deur Maxwell (1999) .....                | 23 |
| 2.2.3     | Gevolgtrekking .....  | 23 |
| 2.3       | DIENENDE-LEIERSKAPSTEORIE .....   | 25 |
| 2.3.1     | Bespreking van dienende leierskap .....   | 26 |
| 2.3.1.1   | Spears se tien kenmerke van dienende leierskap .....  | 27 |
| 2.3.2     | Gevolgtrekking .....  | 29 |
| 2.4       | SPIRITUELE INTELLIGENSIE .....  | 29 |
| 2.4.1     | Inleiding .....   | 29 |
| 2.4.2     | Terminologiese verantwoording .....   | 30 |
| 2.4.3     | Spiritualiteit versus religieusiteit .....  | 31 |
| 2.4.4     | Konseptualisering van spirituele intelligensie .....  | 32 |
| 2.4.4.1   | Definiëring van spirituele intelligensie .....  | 32 |
| 2.4.4.2   | Brein-aktiwiteite en spirituele intelligensie .....   | 35 |
| 2.4.4.3   | Verskillende outeurs se beskrywings van dimensies van Spirituele Intelligensie .....              | 36 |
| 2.4.4.3.1 | Emmons se komponente van spirituele intelligensie .....   | 37 |
| 2.4.4.3.2 | Zohar en Marshall se kwaliteite van spirituele intelligensie .....                                | 39 |
| 2.4.4.3.3 | Wolman se spirituele inventaris .....   | 42 |
| 2.4.4.3.4 | Wigglesworth se vaardighede van spirituele intelligensie .....                                    | 44 |
| 2.4.4.3.5 | Buzan (2001) se kenmerke van spirituele intelligensie .....                                       | 45 |
| 2.4.5     | Gevolgtrekking .....  | 48 |

## INHOUDSOPGAWE (vervolg)

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 2.5                                    | DIE VERWANTSKAP TUSSEN SPIRITUELE INTELLIGENSIE EN EMOSIONELE INTELLIGENSIE .....                   | 51        |
| 2.6                                    | DIE VERBAND TUSSEN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN SPIRITUELE INTELLIGENSIE .....                    | 55        |
| 2.7                                    | SAMEVATTING .....   | 58        |
| <b>HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK</b> |   | <b>60</b> |
| 3.1                                    | INLEIDING .....   | 60        |
| 3.2                                    | ONDERSOEKMETODE .....   | 60        |
| 3.2.1                                  | Benadering .....  | 60        |
| 3.2.2                                  | Beskrywing van die meetinstrumente .....  | 61        |
| 3.2.2.1                                | <i>Leadership Practices Inventory</i> (LPI) selfbeoordelingsvraelys (Bylaag A) ...                  | 61        |
| 3.2.2.2                                | Spirituele-intelligensievraelys (Bylaag B) .....  | 63        |
| 3.2.3                                  | Toepassing van die vraelyste .....  | 64        |
| 3.2.3.1                                | Populasie .....   | 64        |
| 3.2.3.2                                | Data-insamelingsprosedure .....   | 65        |
| 3.2.3.3                                | Statistiese verwerking van die gegewens .....   | 65        |
| 3.2.4                                  | Samevatting .....   | 66        |
| 3.3                                    | STATISTIESE ONTLEDING VAN RESULTATE EN INTERPRETASIE .  | 66        |
| 3.3.1                                  | Inleiding .....   | 66        |
| 3.3.2                                  | Biografiese gegewens van die bestuursleiersgroep .....  | 66        |
| 3.3.3                                  | Cronbach se betroubaarheidskoëffisiënte van dimensies .....   | 67        |
| 3.3.4                                  | Resultate van die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie .....      | 69        |
| 3.3.4.1                                | Algemeen .....  | 69        |
| 3.3.4.2                                | Pearson-korrelasie met betrekking tot transformasionele leierskap en spirituele intelligensie ..... | 69        |
| 3.3.4.3                                | Interpretasie en bespreking van bevindings .....  | 71        |
| 3.4                                    | OPSOMMING VAN BEVINDINGS.....   | 74        |
| 3.5                                    | SAMEVATTING .....   | 75        |

## **INHOUDSOPGAWE (vervolg)**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>HOOFSTUK 4: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS</b>         | <b>76</b> |
| 4.1 INLEIDING .....   | 76        |
| 4.2 DOEL VAN DIE STUDIE .....   | 76        |
| 4.3 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS .....                                | 77        |
| 4.3.1 Enkele gevolgtrekkings vanuit die literatuurondersoek .....       | 77        |
| 4.3.2 Enkele gevolgtrekkings op grond van die empiriese ondersoek ..... | 79        |
| 4.3.3 Samevattende gevolgtrekkings .....                                | 79        |
| 4.4 TEKORTKOMINGE VAN HIERDIE STUDIE .....                              | 80        |
| 4.5 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING .....                            | 81        |
| <b>BYLAAG A</b> .....   | <b>82</b> |
| <b>BYLAAG B</b> .....   | <b>85</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE</b> .....   | <b>92</b> |

## LYS VAN TABELLE

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>TABEL 1:</b>  | Dimensies van spirituele intelligensie   | 39 |
| <b>TABEL 2:</b>  | Die dimensies beskrywend van spirituele intelligensie  | 41 |
| <b>TABEL 3:</b>  | Geïdentifiseerde dimensies van spirituele intelligensie  | 44 |
| <b>TABEL 4:</b>  | Spirituele-intelligensievaardighede (Wigglesworth, 2002)   | 44 |
| <b>TABEL 5:</b>  | Die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf   | 45 |
| <b>TABEL 6:</b>  | Die dimensies wat spirituele intelligensie aandui  | 47 |
| <b>TABEL 7:</b>  | 'n Vergelyking van die spirituele-intelligensiedimensies van die vyf geïdentifiseerde teorieë                                  | 48 |
| <b>TABEL 8:</b>  | 'n Lys van dimensies wat hoë ontwikkeling van spirituele intelligensie beskryf   | 49 |
| <b>TABEL 9:</b>  | Beskrywing van die dimensies van die <i>Leadership Practices Inventory - Self</i> (Kouzes & Posner, 1998)                      | 62 |
| <b>TABEL 10:</b> | Die <i>Leadership Practices Inventory - Self</i> -vraelys se dimensies en vraagindeling  | 62 |
| <b>TABEL 11:</b> | Die Spirituele-intelligensievraelys se dimensies en vraagindeling  | 63 |
| <b>TABEL 12:</b> | Biografiese inligting van die leiersgroep  | 67 |
| <b>TABEL 13:</b> | Cronbach se alfakoëffisiënte van betroubaarheid van die Transformasionele-leierskapsvraelys en Spirituele-intelligensievraelys | 68 |
| <b>TABEL 14:</b> | Korrelasies* tussen tellings op items wat transformasionele leierskap en items wat spirituele intelligensie meet               | 70 |

# HOOFSTUK 1

## INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE ONDERSOEK

### 1.1 INLEIDING

In die era waar globalisering, ekonomiese onsekerheid en voortdurende verandering wêreldwyd 'n realiteit is, is dit noodsaaklik om organisasietransformasie effektief te bestuur, ten einde 'n mededingende voordeel te verseker. Die Afrika-kontinent beleef 'n krisis weens die gebrek aan leierskap en daar bestaan tans "an urgent need for a 'new' 'committed' and 'visionary' leadership to confront the 'vexing challenges' facing the African continent" (Anon, 2004:1). Die voortbestaan van organisasies, ook Suid-Afrikaanse organisasies, hou direk verband met hul vermoë om vinnig en effektief by drastiese ekonomiese, tegnologiese en sosio-politieke omgewingsveranderinge aan te pas. Hierdie dinamiese omgewing verg leiers wat bekwaam is om grootskaalse organisatoriese transformasie effektief te kan bestuur (Peters, 1987; Tichy, 1997), en wat organisasies kan rig en lei in 'n toekoms wat uniek en uitdagend is.

Tradisionele leierskap kan volgens Ackermann, Schepers, Lessing en Dannhauser (2000:58) nie langer aan die behoeftes van 'n voortdurend veranderende omgewing voldoen nie en gevolglik het die fokus na transformasionele leierskap verskuif. Coetsee (1999:2) sê in dieselfde verband dat transformasionele leierskap 'n integrale komponent van 'n moderne besigheid vorm wat 'n nuwe leierskapsoriëntasie vereis: 'n spesifieke soort bestuurder met onderskeie kenmerke wat meer leierskaps- as bestuursgeoriënteerd is.

Transformasionele leierskap word volgens Daft (2002:148) gekenmerk deur die vermoë om betekenisvolle verandering mee te bring. Om hierdie verandering teweeg te bring, gebruik transformasionele leiers volgens Conger en Kanungo (1998) 'n visie, strategieë en tegnieke wat volgelinge bemagtig, hul selfwerkzaamheid verhoog en hul waardes, norme en houdings verander.

Die essensie van transformasionele leierskap word deur Daft (2002:148) uitgelig as leierskap wat berus op die persoonlike waardes, oortuigings en kwaliteite van die leier. Volgens Fisher (1989:34) is Douglas McGregor se belangrikste bydrae in hierdie verband sy siening dat 'n leier se diepgewortelde aannames sy gedrag en leierskapstyl uiteindelik beïnvloed. Engelbrecht (2001:68) meen dat transformasionele leierskap visionêr georiënteerd is en deur altruïstiese

waardes gerig word. Dit wil voorkom of die persoonlike waardes, beginsels en paradigmas van leiers 'n belangrike en fundamentele rol speel in die rig van hul gedrag.

Dienende leiers word deur Daft (2002:214) beskryf as leiers wat selfbelang transendeer om die behoeftes van ander te dien, ander help om te groei en ontwikkel en aan ander die geleentheid bied om materieel en emosioneel baat te vind. Robert Greenleaf (aangehaal in Peete, 2005:8), die vader van die konsep *dienende leierskap* as 'n besigheidsmodel, wys daarop dat dienende leiers gemotiveer is tot 'n dinamiese verbondenheid om ander te dien, eerder as om die self te dien. Hierdie dienende verbondenheid is volgens Covey, Merrill en Merrill (1994:45) "our spiritual dimension that is the source of this need to serve others, as well as our need to contribute, to 'matter', to make a difference, and to have a sense of meaning and purpose in life". Volgens Zohar en Marshall (2000:16) sal 'n persoon wat 'n hoë vlak van spirituele intelligensie het waarskynlik ook 'n dienende leier wees, en sodanige word beskryf as "someone who is responsible for bringing higher vision and value to others and showing them how to use it, in other words a person who inspires others". Dit wil voorkom of 'n leier wat 'n hoë mate van spirituele intelligensie ontwikkel het, transformerend en rolmodellerend funksioneer omdat 'n gedeelde visie en waardes daargestel en die spanlede geïnspireer word om dit na te streef, wat op sy beurt tot transformasie by ander lei. Wanneer moeilike vrae onder die vergrootglas kom en spirituele intelligensie die grondslag van denke vorm, word grense volgens Zohar en Drake (2000:55) verskuif en meer proaktiewe en kreatiewe leiers gevind. Wat spirituele intelligensie presies is, hoe dit in leierskapsgedrag manifesteer en hoe dit verskil en/of verband hou met emosionele intelligensie, is nie duidelik genoeg in die literatuur beskryf nie.

Vanuit 'n historiese perspektief blyk dit dat leierskapsteorieë gefokus het op een of meer aspekte van die fisieke, intellektuele, emosionele of sosiale dimensies van menslike funksionering in organisasies en die spirituele dimensie van leierskap het nog nie veel aandag gekry nie. Volgens Covey (2004:53) is die spirituele dimensie sentraal en bied sodoende die nodige fundamentele grondslag. Fairholm (1998, in Dent, Higgins & Wharff, 2004) wys op nuwe navorsing wat leierskap erken as die manifestasie van 'n leier se spirituele binneste. Dit wil voorkom of die spirituele fondasie die nodige innerlike onderbou of basis bied, naamlik diepere fundamentele waardes en voortreflike eienskappe waarop effektiewe transformasionele leierskap gefundeer is.

Teen hierdie agtergrond kan die probleemstelling van hierdie studie vervolgens bespreek word.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

'n Nuwe spirituele-intelligensieparadigma, waarin daar gefokus word op die belangrike rol wat spirituele intelligensie in leierskap speel, is aan die ontwikkel. Dit blyk asof die bydrae wat hierdie nuwe konseptualisering van die spirituele-intelligensiefenomeen tot leierskap maak, nog nie ten volle bepaal is nie. Die nutsmaatskappy waar die ondersoek gedoen word, bestaan uit tegniese en nie-tegniese bestuurders wat organisatoriese transformasie effektief moet kan bestuur. Dit is van uiterste belang om hierdie organisasie in 'n snel veranderende omgewing strategies te transformeer sodat mededingendheid verseker kan word.

Ten einde mededingende voordeel te verseker, het bestuursopleiding volgens Zohar en Drake (2000:55) gefokus op verbeterde vaardighede wat analitiese, logiese en probleemoplossingsdenke behels wat die intelligensiekwasiënt verskerp. Meer onlangs het die klem verskuif na persoonlike ontwikkeling wat verhoogde selfbewussyn en emosionele geletterdheid insluit, en waardeur emosionele intelligensie ontwikkel word. Volgens hierdie outeurs is die betrokke ontwikkeling essensieel, maar nie voldoende in vandag se onsekere besigheidsarena nie. Hierdie outeurs voer aan dat "managing in the 'correct' way no longer guarantees success at either a personal or organizational level. We need to address something more. That something, we believe, is SQ, or spiritual intelligence". Die volgende aanhaling illustreer die belangrikheid en die motivering onderliggend aan hierdie skripsie (Zohar & Drake, 2000:55):

"When we use our Spiritual Intelligence we do make a difference. It puts meaning and value at the core of our work and the bottom line is met. "

Ten spyte van die voorgaande soort uitsprake bestaan daar nie, soos vasgestel deur die literatuurondersoek enige empiriese studies oor die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie nie.

Die volgende navorsingsvraag ontstaan daarom: Wat is die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie, en hoe manifesteer hierdie verband onder 'n groep bestuurslui van 'n nutsmaatskappy?

Die volgende subnavorsingsvrae kom na vore:

- Wat is transformasionele leierskap en watter spesifieke dimensies beskryf transformasionele leierskap?
- Kan 'n leierskapsbevoegdheidsprofiel voorgestel word wat as grondslag dien vir die meet van transformasionele leierskap by die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy?
- Hoe kan die konsep *spirituele intelligensie* gedefinieer word en wat is die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf?
- Hoe kan die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie vanuit die literatuur bepaal word?
- Is daar korrelasies tussen sekere dimensies van spirituele intelligensie aan die een kant en sekere dimensies van transformasionele leierskap aan die ander kant?
- Is daar 'n verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy?

Met verwysing na die voorgaande vrae, word die doel van hierdie studie vervolgens geskets.

### **1.3 DOELSTELLINGS VAN HIERDIE STUDIE**

#### **1.3.1 Algemene doelstelling**

Die algemene doelstelling van die studie is om ondersoek in te stel na die moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie en hoe dit manifesteer onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy.

Na aanleiding van die voorafgaande algemene doelstelling kan die spesifieke doelstellings soos volg opgesom word:

#### **1.3.2 Spesifieke doelstellings**

- Om transformasionele leierskap en spesifiek die dimensies wat transformasionele leierskap beskryf, te ondersoek en te bepaal.
- Om 'n leierskapsbevoegdheidsprofiel voor te stel wat as die grondslag dien vir die meet van transformasionele leierskap by die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy.
- Om die konsep *spirituele intelligensie* te definieer en om die dimensies wat Spirituele intelligensie beskryf, te bepaal.

- Om die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie aan die hand van 'n literatuuroorsig te bepaal.
- Om die korrelasies tussen sekere dimensies van spirituele intelligensie aan die een kant en sekere dimensies van transformasionele leierskap aan die ander kant te bepaal.
- Om vas te stel of daar 'n verband is tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy.

## **1.4 METODE VAN ONDERSOEK**

Die ondersoek word in 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek verdeel:

### **1.4.1 Literatuurstudie**

Die literatuuroorsig sal binne die navorsingsprobleem se konteks op die volgende onderwerpe fokus:

- Transformasionele leierskap.
- Spirituele intelligensie.
- Die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie.

### **1.4.2 Empiriese ondersoek**

Die oorhoofse doelstelling van die navorsing is om vas te stel wat die moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie is en hoe dit onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy manifesteer.

#### **1.4.2.1 Meetinstrumente**

In aansluiting by die literatuurstudie word 'n empiriese ondersoek gedoen deur gebruik te maak van twee gestruktureerde vraelyste. Transformasionele leierskap word gemeet met behulp van die *Leadership Practices Inventory* (LPI). Dit is 'n selfbeoordelingsvraelys wat deur Kouzes en Posner (1998) ontwikkel is. Hierdie vraelys meet vyf sleutelgedragsdimensies van transformasionele leiers. Die tweede meetinstrument is 'n Spirituele-intelligensievraelys, wat tien dimensies van spirituele intelligensie meet. Hierdie vraelys is pas deur Minnaar (2005)

ontwikkel en word deur rekenaarprogrammatuur ondersteun. Die huidige studie word in 'n nutsmaatskappy onderneem.

#### **1.4.2.2 Populasie**

Die totale populasie wat bestaan uit al die bestuurslui van die onderhawige nutsmaatskappy is by hierdie studie betrek. Die grootte van die leiersgroep is 58 persone.

#### **1.4.2.3 Onderzoekprosedures**

Die Statistiese Konsultasiediens aan die Noordwes-Universiteit sal behulpsaam wees met die ontleding, verwerking en kontrolering van die inligting wat ingesamel word.

### **1.5 DIE VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE**

Na hierdie inleidende hoofstuk, waarin die probleemstelling en doelstellings uiteengesit is, sal die res van die studie soos volg aangebied word:

#### **Hoofstuk 2 Literatuuroorsig**

In hierdie hoofstuk word die konsep *transformasionele leierskap* bespreek deurdat verskillende transformasionele-leierskapsteorieë ontleed en bespreek word aan die hand van leierskapsgedrag wat insluit aktiwiteite of rolle en vaardighede, asook die persoonlike kenmerke van die transformasionele leier. Verder word transformasionele leierskapsteorieë vanuit 'n 'innerlike-oriëntasie-benadering', naamlik dienende leierskap bespreek. In die volgende gedeelte word 'n terminologiese uitklaring van die konsep *spirituele intelligensie* gedoen. Verwante begrippe soos *spiritualiteit* en *religieusiteit* word bespreek. In die daaropvolgende gedeelte word spirituele intelligensie gekonseptualiseer, gedefinieer en aan die hand van die verskillende dimensies wat dit beskryf, ondersoek en ontleed. Hierna word die verwantskap tussen spirituele intelligensie en emosionele intelligensie ondersoek en bespreek. Ten slotte word die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie ondersoek, ontleed en bespreek.

### **Hoofstuk 3 Empiriese ondersoek**

Die meetinstrumente wat in die ondersoek gebruik word, word beskryf en die statistiese verwerking van toepassing op die studie om die moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie te bepaal, word in die hoofstuk omskryf.

### **Hoofstuk 4 Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings**

Ten slotte sal die empiriese resultate en die resultate van die literatuurstudie geïntegreer word om 'n beeld te kry oor die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie. Enkele samevattende gevolgtrekkings, aanbevelings en slotopmerkings op grond van die verkreeë resultate sal weergegee word.

## HOOFSTUK 2

# TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN SPIRITUELE INTELLIGENSIE

### 2.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk dien as 'n ruggraat vir die navorsing en verskaf die teoretiese onderbou ten opsigte van transformasionele leierskap en spirituele intelligensie. Transformasionele leierskap sal eerstens onder die soeklig kom deur te fokus op die nege geïdentifiseerde teorieë wat leiers se gedrag en kenmerke waardeur transformasie in die organisasie gefasiliteer word, beskryf. Die gedrag van transformasionele leiers word aan die hand van rolle of aktiwiteite en vaardighede ondersoek. Die belangrikste bevindings rakende die gedrag en kenmerke van transformasionele leiers word ontleed, waarna 'n leierskapsbevoegdheidsprofiel voorgestel word wat as die grondslag dien vir die meet van transformasionele leierskap by die bestuurslui van die onderhawige nutsmaatskappy.

Interne persoonlike transformasie as 'n voorvereiste vir suksesvolle eksterne transformasionele leierskap word hierna bespreek. 'n Geskikte raamwerk om transformasionele leierskap so te ondersoek, is die sogenaamde innerlike-oriëntasie-raamwerk van dienende leierskap. Interne persoonlike verandering deur selfontwikkeling vind plaas op die spirituele en die emosionele vlak. Gevolglik word die volgende konsep in hierdie studie, naamlik *spirituele intelligensie* toegelig. 'n Terminologiese uitklaring van die konsep *spirituele intelligensie* word weergegee. Hierna word spirituele intelligensie gekonseptualiseer deur eerstens verskeie definiërings te ondersoek en 'n voorgestelde definisie te formuleer. Spirituele intelligensie word aan die hand van verskeie outeurs se sienings betreffend die dimensies daarvan bespreek en beskryf. Na 'n ontleding word die ooreenstemmende dimensies gelys wat as 'n basis vir die samestelling van 'n voorgestelde lys van die dimensies van spirituele intelligensie dien. Hierdie dimensies word in 'n vraelys gebruik om spirituele intelligensie by die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy te meet, soos in hoofstuk 3 bespreek word. Daar word gepoog om die verwantskap tussen emosionele en spirituele intelligensie te analiseer. In aansluiting by die probleem en doel van hierdie studie (vergelyk Hoofstuk 1) gaan 'n moontlike verband tussen spirituele intelligensie en transformasionele leierskap vanuit die literatuur ondersoek en bespreek word.

## 2.2 TRANSFORMASIONELE-LEIERSKAPSTEORIEË

Oor die afgelope twee dekades het teoretici aandag geskenk aan die nuwe leierskapsparadigma, naamlik transformasionele leierskap (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002:735; Humphreys & Einstein, 2003:85). Lussier en Achua (2001:382) sê dat transformasionele leierskap “serves to change the status quo by articulating to followers the problems in the current system and a compelling vision of what a new organization could be”. Om hierdie verandering teweeg te bring, fokus transformasionele leierskap volgens Daft (2002:148) op onsigbare kwaliteite soos visie, gedeelde waardes en idees waardeur verhoudings gebou en ‘n gemeenskaplikheid gebied word om volgelinge te help in hierdie veranderingsproses. Deur dit te doen, poog die transformasionele leier om ‘n verandering in werkers se oriëntasie, uitkyk, perspektiewe, waardes en behoeftes mee te bring. Politis (2002:189) sluit hierby aan en sê dat transformasionele leiers “expand the followers’ portfolio of ‘needs and wants’ and, in terms of Maslow’s hierarchical needs, elevate followers’ needs to a higher Maslow level”. Hierdie verandering word teweeg gebring deurdat transformasionele leierskap volgens Coetsee (2005:86) ten doel het om ‘n gerigtheid by volgelinge te laat posvat, belynde verbondenheid met organisasiedoelwitte aan te moedig, werknemers te bemagtig deur groei en ontwikkeling en om aan hulle die geleentheid te bied om doelwitte te bereik.

Hierdie studie het, onder meer, dit ten doel om transformasionele leierskap en spesifiek die dimensies wat transformasionele leierskap beskryf, te ondersoek en te bepaal. Volgens Coetsee (2005:95) is transformasionele leierskap ‘n kombinasie van gedrag of optrede wat bevoegdhede soos vaardighede, vermoëns, kennis en ervaring behels en persoonlikheidskenmerke. Vervolgens sal die verskillende teorieë ontleed word wat transformasionele leierskap aan die hand van die gedrag en kenmerke van leiers beskryf. Dit is uiteraard nie moontlik om al die transformasionele-leierskapsteorieë te bespreek nie, maar daar word gepoog om ‘n seleksie te maak uit die prominentste en reservertste teorieë. Die geselekteerde teorieë sal beperk word en sal gegroepeer word in twee kategorieë, naamlik eerstens gedrag soos gereflekteer in rolle of aktiwiteite en vaardighede van transformasionele leiers, en tweedens die kenmerke van hierdie leiers. Hierdie twee kategorieë sal vervolgens bespreek word.

## **2.2.1 Transformasionele-leierskapsteorieë wat fokus op rolle en/of aktiwiteite en vaardighede van leiers**

In die eerste gedeelte van hierdie afdeling word outeurs se teorieë wat transformasionele leiers se rolle en/of aktiwiteite beskryf, ontleed en bespreek. Rolle kodeer volgens Yukl (1994:29) die inhoud van aktiwiteite. Dus kan verskeie bestuursaktiwiteite belang hê by 'n leiersrol. Volgens Daft (2002:554) gaan die rol van 'n leier gepaard met diskresie en verantwoordelikheid. Aktiwiteite beskryf wat 'n leier doen, en is dus die waarneembare gedrag wat 'n transformasionele leier openbaar.

Drie essensiële transformasionele-leierskapsvaardighede, soos beskryf deur Handford (1999), word dan bespreek. Hierdie afdeling word afgesluit met 'n samevattende opsomming van die verskillende ooreenkomste tussen outeurs se beskrywings van transformasionele-leiersgedrag.

### **2.2.1.1 Vyf leierskapspraktyke van Kouzes en Posner (2002)**

Hierdie outeurs verwys na vyf praktyke wat leierskap in terme van "Ten commitments of Leadership" beskryf, en dit dui op die wyses waarop hierdie praktyke in organisasies uitgevoer kan word. As leiers kapasiteit in al vyf praktyke demonstreer, is hulle volgens hierdie outeurs bevoeg om buitengewone resultate te lewer. Die vyf praktyke wat deur Kouzes en Posner (2002) beskryf is, word vervolgens kortliks bespreek.

- **Modelleer die weg (dien as rolmodel)**

Hierdie praktyk word soos volg uitgeleef:

1. *Vind jou "stem" deur middel van die uitklaring van persoonlike waardes* wat krities is vir outentieke of geloofwaardige leierskap. Dit is belangrik vir die leier om sy of haar eie waardes, oortuigings en aannames wat gedrag rig en lei, ten volle te begryp. Dit moet op so 'n wyse gekommunikeer word dat die intense verbondenheid tot hierdie oortuigings in elke aksie gedemonstreer word. Dus moet die leiers se waardes wat uitgeleef word kongruent wees met hul optrede.
2. *Stel die voorbeeld deur aksies te belyn met gedeelde waardes*. Gedeelde waardes is die fondasie vir produktiewe en goeie werksverhoudings. Dit bied 'n interne kompas wat mense in staat stel om onafhanklik en interafhanklik op te tree. Dit is die taak van die leier om belynde

verbondenheid te skep rondom die sleutelwaardes. Dit is belangrik dat leiers met entoesiasme en vertrouwe die gedeelde waardes kommunikeer.

- **Inspirering deur ‘n gedeelde visie**

Die uitleef van hierdie praktyk geskied aan die hand van die volgende aksies:

3. *Die toekomsvisie stimuleer verbeeldingryke, opwindende en veredelende moontlikhede.* Een van die belangrikste rolle van leiers is om deur middel van so ‘n opwindende visie betekenis en doel te gee aan werk. Die belangrikste rol van visies in organisasies is om fokus aan menslike energie te verleen.

4. *Bewerkstellig eienaarskap van ‘n gedeelde visie deur beroep te doen op gedeelde aspirasies.* Hierdie energieke en entoesiastiese leiers is toekomsgerig en sorg dat die visie en doelwitte van die organisasie só gekommunikeer word dat dit verstaan en aanvaar word, asook dat eienaarskap daarvan gekweek word. Gevolglik word die spanlede deur die leier se visie geïnspireer.

- **Uitdaging van prosesse**

Die realisering van hierdie praktyk geskied op die volgende wyses:

5. *Soek geleenthede vir innoverende wyses van verandering, groei en ontwikkeling.* Hierdie leiers soek en skep betekenisvolle uitdagings vir almal. ‘n Kultuur word gevestig waarin werknemers aangemoedig word om die status quo te bevraagteken, om nuwe idees te genereer en om hulle werk te geniet. Hierdeur word ‘n klimaat geskep wat gerig is op verandering, groei, verbetering of om te leer.

6. *Eksperimenteer en neem risiko's deur die konstante generering van klein oorwinnings en leer deur mislukkings.* Hierdie leiers neem risiko's om te eksperimenteer waardeur beter wyses gevind word waarvolgens die organisasie bestuur kan word. Mislukkings word as leergeleenthede vir sukses gesien. Kouzes en Posner (2002:210-211) meen dat “small wins form the basis for a consistent pattern of winning that attracts people who want to be allied with a successful venture. Small wins build people's confidence and reinforce their natural desire to feel successful”. ‘n Reeks van hierdie oorwinnings vorm die nodige onderbou en voorsien inligting wat leer en aanpassing fasiliteer.

- **Bemagtiging van ander**

Die praktyk om geleenthede vir ander te skep, behels die volgende aksies:

*7. Bevordering van samewerking deur meewerkende doelwitte en vertroue te bou.*

Samewerking is 'n kritiese vaardigheid om effektief te funksioneer en gevolglik word 'n hoë premie op spanwerk en deelname geplaas. Die leier skep 'n klimaat van vertroue deur die voorbeeld wat gestel word en deur 'n goeie luisteraar te wees. Hierdie klimaat word ook gekenmerk deur deelname, openheid, respek vir ander en eienaarskap. Gevolglik word volgelinge betrek, ondersteun en geleenthede word vir informele interaksie geskep.

*8. Bemagtig ander deur gedeelde mag en oordeel.* Volgelinge word bemagtig deurdat belangrike take en die verantwoordelikheid wat daarmee gepaardgaan aan hul toevertrou word. Erkenning volg op suksesse wat sodoende behaal word. Die leier vervul 'n mentorsrol wat groei en ontwikkeling aanmoedig. Hierdeur word ander se invloedssfeer vergroot, bevoegdhede en vertroue ontwikkel, asook 'n leerklimate gekweek.

- **Aanmoediging van volgelinge**

Die laaste praktyk word op die volgende wyses gedemonstreer:

*9. Erkenning van bydraes deur waardering vir individuele uitmuntendheid te toon.* Leiers moedig die spanlede aan deur aandag te gee, persoonlike waardering te toon en 'n positiewe ingesteldheid te handhaaf. Bydraes tot die waardes en visie van die organisasie word erken en beloon.

*10. Viering van waardes en oorwinnings deur 'n gemeenskaplike spangees te skep.*

Deur die sigbare viering van die spanlede se bydraes, word spangees geskep en gehandhaaf. Die viering van die uitvoering van sleutelwaardes en mylpale is belangrik, omdat mense se fokus daardeur behou word. Dus word suksesse gevier deur middel van seremonies wat as inspirasie vir ander kan dien.

As die bogenoemde vyf transformasionele-leierskapspraktyke wat die bevoegdheid van die leier aandui, ontleed word, blyk dit dat die persoonlike transformasie van die leier 'n essensiële rol speel. Om 'n rolmodel te wees asook persoonlike en organisasiewaardes uit te leef, vereis eerstens die uitklaring van eie waardes. Wysheid is nodig om aannames te bevraagteken, die status quo uit te daag en risiko's te neem. Met die ontwikkeling van voortrefflike eienskappe soos dankbaarheid, kan ander se bydraes waardeur en erkenning daaraan verleen word. Deur 'n soeke na die sin en betekenis van die lewe word leiers beter in staat gestel om betekenis en doel te verleen aan werk deur middel van 'n inspirerende visie. Wanneer selfgroeie plaasgevind het, kan 'n leier in staat wees om ander te bemagtig deur belangrike take aan hulle toe te vertrou en hul verantwoordelikhede te vergroot.

Hierdie vyf transformasionele-leierskapsbevoegdheidsdimensies sal in verband gebring word met Yukl (2002) se beskrywing van transformasionele-leiersrolle, waarna die ooreenkomste tussen Kouzes en Posner (2002), en Yukl (2002) se beskrywings uitgelig word.

### **2.2.1.2 Riglyne vir transformasionele leiers se rolle volgens Yukl (2002)**

Yukl beskryf die volgende riglyne vir leiers om hulle volgelinge te motiveer en te inspireer, en dit toon duidelike ooreenkomste met die sienings van Kouzes en Posner (2002) wat hierbo bespreek is.

- **Artikuleer 'n duidelike en inspirerende visie.** Die visie help om die doel en prioriteite uit te klaar, dit dien as 'n bron van selfsteem, kweek 'n sin van algemene doel, en rig aksies en besluite van elke werknemer. Die sukses van 'n visie word bepaal deur hoe goed dit gekommunikeer word.
- **Beskryf hoe die visie bereik gaan word.** 'n Strategie met duidelike temas wat relevant is vir die gedeelde waardes van die organisasie lede verseker dat daar op kernaangeleenthede gefokus word.
- **Tree met selfvertroue en optimisme op.** Dit is nodig vir 'n leier om selfvertroue en oortuiging te demonstreer sodat die volgelinge in die visie kan glo. 'n Bestuurder se vertroue en optimisme is hoogs aansteeklik. Die positiewe aspekte van die visie en dit wat reeds bereik is, moet voortdurend gekommunikeer word.
- **Openbaar vertroue in volgelinge.** Volgelinge presteer beter as 'n leier hoë verwagtinge en vertroue in hulle stel, veral as dit 'n komplekse taak is of selfvertroue by die volgelinge ontbreek.
- **Gebruik dramatiese, simboliese aksies om sleutelwaardes te beklemtoon.** 'n Visie word versterk deur konstante leierskapsgedrag wat gekenmerk word deur tyd gespandeer, bronne geallokeer, vrae gevra en die aksies wat beloon word. Simboliese aksies om 'n belangrike doelwit te bereik, het 'n groter invloed as dit gepaardgaan met 'n bestuurder wat persoonlike verlies of selfopoffering waag.

- **Lei deur 'n voorbeeld te stel.** Die wyse waarop 'n leier die volgelinge se verbondenheid kan beïnvloed, is om 'n rolmodel te wees deur voorbeeldige gedrag (dit is waardes) in daaglikse interaksies met die spanlede te openbaar.
- **Bemagtig mense om die visie te bereik.** Dit behels delegering van mag vir besluitneming, bepaal self hoe strategieë geïmplementeer moet word, aanmoediging tot voorstelle vir probleemoplossing, verhoging van werknemers se diskresie rondom die wyse hoe take uitgevoer moet word, en voorsiening van voldoende hulpbronne vir die uitvoering van take.

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat die volgende gedragsdimensies van transformasionele leiers ooreenkomste toon met Kouzes en Posner (2002) se beskrywing soos hierbo uitgelig:

- Kommunikeer 'n inspirerende visie.
- Stel temas (doelwitte) en gedeelde waardes, en verseker fokus op die kern-aangeleentheid (skep belynde verbondenheid).
- Aanmoediging deur die beloning van aksies.
- 'n Rolmodel wees van waarde-uitlewing.
- Bemagtiging deur die delegering van mag, vertrouwe hê en voorstelle aanmoedig.

Hierdie ooreenkomste word ook in verband gebring met Kotter (1999) se suksesvolle transformasionele-leiersgedrag wat vervolgens bespreek word.

### **2.2.1.3 Kotter se agt-stappe-model (1999)**

Kotter (1999) het na 'n dekade lange ontleding van hoe om fundamentele verandering suksesvol te fasiliteer, 'n agt-stappe-model voorgestel. Die organisasies wat nie suksesvol was in hul veranderingspogings nie, het volgens Kotter agt algemene foute begaan wat die basis vorm van sy agt stappe om transformasie suksesvol te lei. Elkeen van hierdie agt aksies behels rolle en gedrag van suksesvolle transformasionele leiers en sal gestel word teenoor die onderliggende negatiewe foutfaktor.

- **Vestig 'n sin van dringendheid versus 'n aanvaarding van die status quo**

Die realiteite in 'n mededingende markomgewing en die potensiële impak daarvan op 'n

organisasie word ontleed. Dit behels die identifisering en bespreking van kommunikasie oor krisis, moontlike krisis en groot geleentheid. Hierdie ontleding lei tot transformasieprogramme, nuwe sisteme, mense wat uit hul gemaksones moet beweeg en die gepaardgaande verlaging van moreel.

- **Vorm 'n kragtige koalisie wat rig en lei versus 'n gebrek aan 'n voldoende kragtige koalisie**

Om transformasie suksesvol te lei, verg dat die leier 'n gesagvolle groep saamstel wat daarin slaag om gedeelde verbondenheid tot uitstekende prestasie te weeg te bring. Die leier moedig hierdie groep aan om as 'n span saam te werk sodat verandering suksesvol gelei kan word.

- **Skep 'n visie versus visieloosheid**

Die leier skep 'n visie wat die rigting uitklaar waarheen 'n organisasie moet beweeg. Die visie wat die veranderingspoging rig, word deur die ontwikkeling van strategieë ondersteun.

- **Kommunikeer die visie versus onvoldoende kommunikasie van die visie**

Hierdie soort leier gebruik alle vorme van kommunikasie om 'n nuwe visie en strategieë te kommunikeer. Die realisering van die visie verg nuwe gedrag wat aangeleer moet word en geskied onder leiding van die voorbeeld wat deur die leier, asook die gesagvolle groep gestel word.

- **Bemagtig ander om die visie uit te leef versus blokkasies wat die realisering van die visie bemoeilik**

Die realisering van die visie word bevorder deurdat hierdie leiers alle moontlike blokkasies betreffende verandering uit die weg ruim. Hierdie blokkasies kan in die vorm van organisasiestrukture en -sisteme voorkom. Verandering word verder bevorder in die vorm van aanmoediging tot nuwe kreatiewe idees en die neem van risiko's.

- **Beplan en skep korttermyn-oorwinnings versus ontbreking van beplanning en viering van korttermyn-oorwinnings**

Momentum en motivering vir verandering word behou deur korttermyn-doelwitte te meet en suksesse te vier. Leiers voorsien wyses waarvolgens prestasieverbetering verkry kan word, verskaf beloning en erkenning daarvoor en vier die behaling van hierdie suksesse.

- **Bevestig vordering en bring meer verandering teweeg versus die te vroeg verklaring van oorwinning**

Hierdie leiers gebruik verhoogde geloofwaardigheid om alle strukture, stelsels en beleide te wysig wat nie in lyn is met die visie nie. Daar word gefokus op die ontwikkeling en bevordering van werknemers wat die visie kan implementeer. Die proses van verandering word versterk deur die gebruik van nuwe projekte, temas of veranderingsagente.

- **Institusionalisering van nuwe benaderings versus versuim om veranderings in die organisasie se kultuur op te neem**

Die leier anker nuwe benaderings in die organisasie se kultuur wat dan die wyse word waarvolgens werknemers die visie-realiserings verwesenlik. Leiers spreek hul duidelik uit oor die verbintenis tussen nuwe gedrag en korporatiewe sukses.

Na 'n ontleding van die voorafgaande bespreking, blyk dit dat die volgende gedragsdimensies van transformasionele leiers ooreenkomste toon met Kouzes en Posner (2002), asook Yukl (2002) se beskrywings:

- Stel en kommunikeer 'n visie en strategie.
- Aanmoediging tot gedeelde verbondenheid.
- Motivering (aanmoediging) deur doelwitbereiking as 'n beloning te vier.
- Bemagtiging deur die verwydering van blokkasies en aanmoediging van kreatiewe idees.
- 'n Voorbeeld word gestel ('n rolmodel wees).
- Wysiging van strukture en stelsels, asook ontwikkeling en bevordering van die werknemers se potensiaal.

Die gedragsdimensies van hierdie lys word ook gereflekteer in die beskrywing van Daft (2002) se transformasionele-leiersrolle wat vervolgens bespreek sal word.

#### **2.2.1.4 Tipiese rolle van transformasionele leiers volgens Daft (2002)**

Volgens Daft (2002:148-149) word transformasionele leiers gekenmerk deur die volgende rolle:

- **Ontwikkel volgelinge tot leiers.** Volgelinge word vryheid gebied om hulle eie gedrag te beheer binne 'n daargestelde raamwerk ter bereiking van die organisasiedoelwitte. Die leier maak die volgelinge bewus van probleme en help hulle om met 'n nuwe blik na sake te kyk om sodoende produksieverandering teweeg te bring.
- **Opheffing van volgelinge se fisiese behoeftes na hoër psigologiese behoeftes** (soos by selfaktualisering). Die leier fokus op die bevrediging van laevlakbehoefte, maar skenk ook aandag aan individuele behoefte aan groei en ontwikkeling. Die leier verander die volgelinge sodat hulle bemagtig word om die organisasie te verander.
- **Inspireer volgelinge om verby selfbelang na groepsbelang te beweeg.** Leiers motiveer mense om meer as die verwagte te doen en maak hulle bewus van die belangrikheid daarvan om doelwitte en uitkomst te verander, waardeur eiebelang getransendeer word ter wille van die groter doel. Die volgelinge identifiseer hulself met die leiers en het 'n hoë vertroue in hulle.
- **Skilder 'n visie van 'n verlangde toekoms en kommunikeer dit** op so 'n wyse dat dit die waarde van verandering reflekteer. Die rol van die leier is om 'n groter en beter visie daar te stel wat deur ander gedeel word en mense tot aksie laat oorgaan. Verandering vind net plaas as mense 'n doel het tesame met die verlangde voorstelling van waarheen die organisasie op pad is.

Die tipiese rolle wat Daft (2002) beskryf, het die volgende duidelike ooreenkomste met die sienings van Kouzes en Posner (2002), Yukl (2002) en Kotter (1999) ten opsigte van leiersgedrag:

- Skep 'n visie wat gekommunikeer word.
- Aanmoediging van verbondenheid tot doelwitbereiking.
- Skep geleentheid vir die spanlede se groei en ontwikkeling.
- Identifisering met die leier ('n rolmodel wees).

- Bemagtiging deur nuwe, kreatiewe idees aan te moedig (met 'n nuwe blik kyk).

Hierdie lys van ooreenkomste word vergelyk met Coetsee (2005) se beskrywing van transformasionele leiers se kenmerke en rolle wat vervolgens bespreek word.

### **2.2.1.5 Belangrikste kenmerke en rolle van die transformasionele leier volgens Coetsee (2005)**

Die belangrikste kenmerke en rolle van die transformasionele leier word deur Coetsee (2005:86) soos volg opgesom:

- Om jouself en die wêreld waarbinne jy moet lei, te ken.
- Om te dien, wat beteken om jou spanlede suksesvol te maak. Met 'n diensoriëntasie fokus transformasionele leiers op die essensie van leierskap wat ook 'n effektiewe teenmiddel vir korrupsie is. Hierdie aspek reflekteer 'n afskynsel van dienende leierskap.
- Om nuwe, realistiese visies en 'n motiverende klimaat te skep waarbinne nuwe vaardighede verkry kan word.
- Om die spanlede se potensiaal te laat gedy.
- Om visies, doelwitte en waardesisteme te skep en belynde verbondenheid te verseker.

Uit die voorafgaande blyk dit dat Coetsee (2005) 'n unieke vorm van bemagtiging beskryf, naamlik om te dien, waardeur die spanlede suksesvol gemaak word. Dit wil voorkom asof hierdie vorm van gedrag eers werklik geopenbaar kan word nadat selfgroeï plaasgevind het. Hierdie diensoriëntasie van transformasionele leiers kom ooreen met dienende leierskap wat later bespreek sal word.

Na 'n vergelyking van transformasionele leiers se gedragsdimensies soos beskryf deur Kouzes en Posner (2002), Yukl (2002), Kotter (1999) en Daft (2002), met die bogenoemde lys van Coetsee (2005), word die volgende ooreenkomste uitgelig:

- Inspireer deur die skep van 'n gedeelde visie en strategie wat gekommunikeer word.
- Stel doelwitte en waardesisteme, en verseker belynde verbondenheid.
- Skep 'n motiverende klimaat waarbinne die spanlede se groei en ontwikkeling kan plaasvind.

Ten slotte word daar bevind dat hierdie drie gedragsdimensies wat deur die bogenoemde vyf outeurs beskryf word, 'n duidelike ooreenstemming toon met die vaardighede van transformasionele leiers om mense te mobiliseer wat deur Handford (1999) se studie geïdentifiseer is. Hierdie vaardighede word vervolgens bespreek.

#### **2.2.1.6 Drie essensiële transformasionele-leierskapsvaardighede geïdentifiseer deur Handford (1999)**

'n Studie is deur Handford uitgevoer (Handford & Coetsee, 2003:114) om transformasionele-leierskapsvaardighede te identifiseer. Hierdie vaardighede is essensieel om mense te mobiliseer om sodoende effektiewe verandering teweeg te bring. Die betrokke vaardighede word vervolgens aan die hand van Handford (1999), asook Handford en Coetsee (2003) bespreek:

- **Daarstelling van rigting en doel deur 'n realistiese nuwe visie en strategie te skep en te kommunikeer.** Dit is belangrik dat transformasionele leiers hulself sal verantwoord betreffende kritiese vrae soos: “Wat is ons kerndoel?” en “Wat is ons visie?” Die antwoorde op hierdie vrae bied 'n panoramiese uitsig oor waarheen die organisasie op pad is en wat effektief en voortdurend aan almal gekommunikeer moet word. Leiers moet verseker dat die verlangde, inspirerende en gedeelde visie op 'n waardesisteem berus wat verteenwoordigend is van diegene wat betrokke is. Dit is belangrik om begrip te kweek waarom die verandering noodsaaklik is, wat die visie of eindstaat behels en dat die realisering daarvan van die totale werksmag se verbondenheid daaraan afhang. Hierdeur word verseker dat elkeen emosioneel verbind is tot, en belynd is met die langtermyn doelwit van die organisasie.

- **Die skep van belynde verbondenheid tot die organisasie se visie, doelwitte en waardesisteem.** Belynde verbondenheid word deur Coetsee (2002:29) gedefinieer as die strewe van almal om dieselfde doelwitte te bereik en hulself daartoe te verbind. Dit impliseer dat leiers en al die werknemers gefokus is op dieselfde doel en hulself tot die bereiking daarvan verbind. Handford (1999:76) gee die volgende noodsaaklike transformasionele-leierskapsvaardighede weer waarmee belynde verbondenheid tot 'n organisasie se visie, doelwitte en waardesisteem geskep kan word:

- Skep belynde verbondenheid.
- Kweek 'n sin van dringendheid.
- Kommunikeer die veranderingsvisie.

- Skep die leidende bondgenootskap.
- Deelnemende bestuurstyl.
- Bevestig voordele en voorsien meer verandering.
- Anker nuwe benaderings in die kultuur.

• **Skep 'n motiverende en inspirerende klimaat of omgewing wat bevorderlik is vir verandering.** Coetsee (2005:86) voer aan dat “the transformational leader must create an organisational climate (motivating climate) which enhances growth, development, commitment, goal achievement and enjoyment, and which encourages behaviour based on a set of shared values and beliefs. To be able to fulfil this role, the transformational leader has to have sound self-knowledge and self insight”. Die kritiese vaardighede om hierdie motiverende en inspirerende klimaat te skep, word deur Handford (1999:77) soos volg uitgelig:

- Skep 'n motiverende klimaat.
- Genereer korttermynoorwinnings.
- Maak ondergeskiktes suksesvol en stel hulle in staat om doelwitte te bereik.
- Bemagtig werknemers deur middel van groei en ontwikkeling.
- Verskaf rigting en ondersteuning.
- Modelleer gedrag konstant met die nuwe visie en waardes.

Na aanleiding van Handford (1999) sowel as Handford en Coetsee (2003) se sienings oor die essensiële transformasionele-leierskapsvaardighede, kan tot die volgende gevolgtrekkings gekom word:

- Te midde van onsekerheid gedurende verandering, bly dit noodsaaklik dat 'n organisasie deur sy kerndoel of unieke rede vir bestaan gerig sal word. Die transformasionele leier skep daarom 'n gedeelde en inspirerende visie wat op 'n intrinsieke waardesisteem berus. Dit blyk dus of interne groei en die uitklaring van lewenswaardes 'n voorvereiste is en 'n fondasie vorm om verandering effektief te fasiliteer en mense te mobiliseer.
- Die skep van verbondenheid, bondgenootskap en deelname is leierskapsvaardighede waarmee belynde verbondenheid tot die organisasie se visie, doelwitte en waardesisteem verkry word. Dit kom voor of hierdie vaardighede op 'n interne, persoonlike en emosionele vlak fokus wat berus op 'n emosionele gereedheid voordat belynde verbondenheid plaasvind.

- Dit blyk dat die skep van 'n motiverende en inspirerende klimaat vanuit 'n holistiese benadering geskied, aangesien die werksomgewing die wyer en groter konteks bied waarbinne gedragsversterkers soos bemagtiging, beloning en modellering kan plaasvind. Voorts is die modellering van gedrag suksesvol as eiewaardes uitgeklaar word deur 'n proses van selftransformasie.

Dit blyk dus dat die verandering wat transformasionele leierskap ekstern teweeg bring deur 'n sin van doel by die volgelinge te laat posvat, belynde verbondenheid met organisasiedoelwitte aan te moedig, werknemers te bemagtig deur groei en ontwikkeling en hulle aan te moedig om doelwitte te bereik, moontlik gemaak word deur groei en selftransformasie wat eerstens intern by die leier plaasvind.

Samevattend kan gesê word dat Handford (1999) se drie transformasionele-leierskapsvaardighede ooreenkomste toon met die drie ooreenstemmende gedragsdimensies wat deur Kouzes en Posner (2002), Yukl (2002), Kotter (1999), Daft (2002), asook Coetsee (2005) beskryf word. Dit blyk dus dat die ontwikkeling van sleutelvaardighede en gedrag by die transformasionele leier rondom dieselfde dimensies of subfaktore sentreer. Die fokus verskuif vervolgens na teorieë rondom die kenmerke van leiers.

## **2.2.2 Transformasionele-leierskapsteorieë wat fokus op kenmerke van leiers**

In teenstelling met die gedrag van leiers wat dui op wat hulle doen en hoe hulle optree, fokus die kenmerke van transformasionele leiers op die uiterlike, sowel as die inherente en unieke eienskappe. In hierdie kategorie word 'n ontleding en bespreking gedoen van outeurs se teorieë wat die algemene kenmerke van transformasionele leiers beskryf. Hierdie afdeling word afgesluit met 'n samevattende opsomming van die verskillende outeurs se ooreenstemmende dimensies of subfaktore wat die kenmerke van transformasionele leiers beskryf.

### **2.2.2.1 Vyf belangrikste transformasionele-leierskapskenmerke volgens Coetsee (2002)**

Volgens Coetsee (2002:61-62) bestaan die belangrikste transformasionele-leierskapskenmerke uit die volgende elemente wat op 'n gedeelde waardesistiem gebaseer is:

- **Visieformulering** wat motiverend en inspirerend is.
- **Energie-generering** sodat die spanlede hul tot die visie verbind en eienaarskap neem.

- **Bemagtiging** deur middel van die ontsluiting van die spanlede se potensiaal en verskaffing van die nodige hulpbronne.
- Lewenslange **leer en ontwikkeling** van die self en ander.
- Leiers **geniet** wat hulle doen gebaseer op **waardes**, en inspireer die organisasielede om hul werk ook te geniet.

Samevattend word gesê dat transformasionele-leierskapskenmerke soos visieformulering; energie-generering; bemagtiging; leer en ontwikkeling van die self en ander; en die genotfaktor, op 'n fondasie, naamlik die intrinsieke waardesisteen gebaseer is. Gevolglik blyk dit dat interne groei en selftransformasie eers moet plaasvind, wat dan 'n fundamentele basis ter ontplooiing van transformasionele-leierskapskenmerke bied. Hierdie vyf kenmerke sal in verband met die volgende outeur se beskrywing van die eienskappe van transformasionele leiers gebring word.

#### **2.2.2.2 Eienskappe van effektiewe transformasionele leiers volgens Lussier en Achua (2001)**

Volgens Lussier en Achua (2001) beskryf die volgende eienskappe effektiewe leierskap:

- Hierdie leiers sien hulself as **veranderingsagente**.
- Hulle is **visionêr** en het 'n hoë vlak van vertroue in hul intuïsie.
- Die leiers neem **risiko's**, sonder om onverskillig te wees.
- Hulle is bevoeg om 'n stel **kernwaardes** te artikuleer wat hulle eie gedrag rig en lei.
- Hulle beskik oor buitengewone **kognitiewe vermoëns** en versigtige oorlegpleging vind plaas voordat tot aksie oorgegaan word.
- Hulle **glo in mense** en is sensitief teenoor ander se behoeftes.
- Hulle is **buigsaam** en **leer deur ervaring** vind plaas.

Na 'n ontleding van die voorafgaande blyk dit dat die volgende eienskappe ooreenkomste toon met Coetsee (2002) se beskrywing van transformasionele-leierskapskenmerke: Hierdie leiers is visionêr ingestel, leer deur ervaring vind plaas en 'n stel kernwaardes word gekommunikeer wat deur eie optrede bevestig word. Lussier en Achua (2001) se siening ondersteun dus ook die konklusie dat interne groei en selftransformasie eers moet plaasvind wat 'n fundamentele basis bied vir die ontplooiing van transformasionele-leierskapseienskappe. Hierdie gevolgtrekking dat die transformasionele leier se eienskappe en kenmerke vanuit die innerlike ontwikkel, word ondersteun deur die siening van Maxwell (1999) wat vervolgens bespreek word.

### **2.2.2.3 Die kwaliteite van transformasionele leiers soos beskryf deur Maxwell (1999)**

Gebaseer op hierdie outeur se navorsing van die soort transformasionele leiers wat mense wil volg, asook diegene wat histories 'n impak gemaak het, word die volgende kwaliteite voorgelê. Maxwell voer aan dat die volgende persoonlike kenmerke noodsaaklik is vir 'n ware effektiewe leier. Om die hoogste vlak van leierskap te bereik, moet hierdie outeur mense die betrokke karaktertrekke vanuit hulle innerlike ontwikkel. Hierdie kwaliteite behels kommunikasie, bevoegdheid, moed, fokus, lojaliteit, inisiatief, goeie luisteraar, passie, positiewe houding, probleemoplossing, goeie verhoudings, verantwoordelikheid, sekuriteit, selfdissipline, dienende aanslag, laat ander goed voel, leer en selfontwikkeling, belyndheid (tot 'n gemeenskaplike doel), verbondenheid, visie en goeie oordeel (vermoë om die kernorsaak van 'n probleem te identifiseer), asook om tegelykertyd die verstand te gebruik en om te luister na die intuïsie om die beste oplossing vir 'n probleem te vind.

Ten slotte word 'n samevattende opsomming van die drie outeurs se ooreenstemmende dimensies of subfaktore wat die kenmerke van transformasionele leiers beskryf, gelys:

- Is toekomsgerigte en visionêre kommunikeerders.
- Is veranderingsagente wat energie genereer sodat belyndheid tot 'n gemeenskaplike doel plaasvind.
- Karaktertrekke en kernwaardes wat vanuit die innerlike ontwikkel, word deur woord en daad gekommunikeer.
- Is buigsaam en ontvanklik vir leer en selfontwikkeling.

In hierdie afdeling was Maxwell (1999) die enigste outeur wat 'n dienende aanslag as 'n noodsaaklikheid vir ware effektiewe transformasionele leierskap beskou. Dit blyk asof 'n dienende aanslag 'n kenmerk of kwaliteit van 'n dienende leier is. Hierdie saak sal verderaan in die studie toegelig word.

### **2.2.3 Gevolgtrekking**

Uit die voorafgaande besprekings van die verskillende teorieë ten opsigte van gedrag of bevoegdheede soos gereflekteer in rolle en/of aktiwiteite en vaardighede, asook kenmerke van transformasionele leiers, word tot die gevolgtrekking gekom dat die volgende drie sleuteldimensies ooreenstemming toon:

- Inspireer deur die stel van 'n gedeelde visie en strategie wat gekommunikeer word.
- Stel doelwitte en vestig gedeelde waardes, en verseker belynde verbondenheid.
- Skep 'n motiverende klimaat waarbinne groei, ontwikkeling en leer kan plaasvind.

Met die voorafgaande lys word daar gepoog om 'n spesifieke doelstelling van hierdie studie te verwesenlik, naamlik die identifisering van die dimensies wat transformasionele leierskap beskryf. Teen hierdie agtergrond word 'n leierskapsbevoegdheidsprofiel voorgestel wat transformasionele leiers in staat stel om organisasietransformasie effektief te kan hanteer. Die bevoegdheidsprofiel word in die volgende empiriese hoofstuk as basis gebruik vir die meting van transformasionele leierskap.

- **Selftransformerende bevoegdheid**

*Selfgroei ervaar* – Om 'n eie lewensdoel of visie en lewenswaardes te ontwikkel, daarin te glo, en geleenthede vir selfontwikkeling ook op die emosionele en spirituele vlakke te soek en vol te hou met pogings vir voortdurende groei sowel as die verwerwing van lewenskennis (wysheid).

*Verbondenheid en verantwoordelikheid toon* – Om vanuit 'n bewuste wete van verbondenheid tot 'n groter konteks, verantwoordelikheid vir die werk (motiverende klimaat) en sosiale omgewing te aanvaar om sodoende materiële welvaart te skep.

- **Leierskapsbevoegdheid**

*Strategiese denke en visionêre gerigtheid besit* – Om 'n visie vanuit 'n holistiese benadering op 'n skeppende en entoesiastiese wyse só te formuleer en kommunikeer, dat die spanlede daardeur besiel word om energie te mobiliseer sodat belynde verbondenheid tot die visie en doelwitte bereik word.

*Leer- en ontwikkelingsoriëntasie handhaaf* – Om die self en ander se veronderstellings en waardes te bevraagteken, asook om met buigsame en verbeeldingryke denke werkswyses en aktiwiteite te hersien wat gebruik word vir voortdurende verbetering en innovering van die self, spanlede en die organisasie, sodat emosionele, spirituele en professionele groei kan plaasvind.

*Inspirerende motivering bied* – Om die spanlede te inspireer en motiveer om die gedeelde visie hul eie te maak deur verbondenheid, entoesiasme, deelname en die daarstelling van uitdagende doelwitte.

- **Interaktiewe bevoegdheid**

*Kommunikasie bewerkstellig* – Om inligting en sienings akkuraat en duidelik oor te dra. Om ‘n goeie luisteraar te wees deur eerstens aktief te luister na die eie innerlike “stem”, en tweedens na ander en om ontvanklik te wees vir ander se sienings en idees.

*Interpersoonlike verhoudings handhaaf* – Om eie en ander se gevoelens te erken, begryp en verstaan, asook eie gevoelens en emosionele angsk suksesvol te beheer dat dit gedrag positief ondersteun, en om goeie interaksies en interpersoonlike verhoudings te handhaaf.

*Bemagtigend en klimaatskeppend optree* – Om vanuit ‘n diensoriëntasie uitdagende geleenthede te verskaf, die spanlede te betrek, deelname aan te moedig en ‘n motiverende klimaat te skep waarbinne vertroue, openheid en eienaarskap gekweek word.

Ten slotte word die unieke vorm van bemagtiging, naamlik om te dien, wat deur Maxwell (1999) en Coetsee (2005) beskryf word, uitgelig. Hierdie diensoriëntasie word as ‘n noodsaaklikheid vir ware effektiewe transformasionele leierskap beskou. Dit wil voorkom asof hierdie vorm van gedrag eers werklik geopenbaar kan word nadat selfgroeï en persoonlike transformasie plaasgevind het. Die diensoriëntasie van transformasionele leiers reflekteer ‘n afskynsel van dienende leierskap wat vervolgens bespreek word.

### **2.3 DIENENDE-LEIERSKAPSTEORIE**

Anderson en Anderson (2001:6-7) meen dat die leier se persoonlike transformasie ‘n nie-onderhandelbare vereiste vir organisasietransformasie is. Coetsee (2005:95) sluit hierby aan en meen ‘n innerlike bewussyn en selfkennis is ‘n voorvereiste vir suksesvolle transformasionele leierskap, en die eerste stap vir die ontwikkeling van transformasionele-leierskapsvermoëns. Verandering vind volgens Anderson en Anderson (2001) plaas op die volgende interne persoonlike vlakke: emosioneel (gevoel), verstandelik (aannames, oortuigings) en spiritueel (doel, visie en waardes). Gevolglik moet die leier eerstens eiewaardes, oortuigings, beginsels en die siel onder die vergrootglas plaas en ontleed, asook die nodige verandering deur selfontwikkeling teweeg bring, ten einde suksesvolle transformasionele leierskap te verseker. Vervolgens gaan daar in hierdie afdeling gefokus word op ‘n verwante leierskapsteorie, naamlik dienende leierskap. Die verskillende teoretiese leierskapskonsepte gaan bespreek word waarna die kenmerke verwant aan hierdie soort leierskap beskryf sal word.

### 2.3.1 Bespreking van dienende leierskap

Dienende leiers benader volgens Lussier en Achua (2001) leierskap vanuit 'n sterk morele standpunt wat op die uitgangspunt gebaseer is dat almal 'n morele plig teenoor ander het. Gevolglik transendeer dienende leiers selfbelang om ander se behoeftes te dien (Daft & Lengel, 1998; Daft, 2002). Dienende leierskap is 'n paradoksale term wat persoonlike diens aan die maatskappy lewer, ongeag die posisie (Block, 1996). Hierdie stelling van 'n leierskap-diens-kombinasie is volgens Crippen (2002) direk die teenoorgestelde van die hiërargiese model van leierskap. In hiërargiese leierskap het strukture, sisteme en prosesse rondom die tema van gesag gesentreer (Daft, 2002:10), terwyl dit by dienende leierskap deur strategieë van diens en rentmeesterskap is wat 'n leier deur die mense geïdentifiseer is om 'n leier onder gelykes te wees (Greenleaf, 1977). Yukl (2002:404) sluit hierby aan en is van mening dat 'n dienende leier die volgelinge moet bemagtig, eerder as om hulle met mag te domineer.

Die konsep *dienende leierskap* as 'n besigheidsmodel is deur Robert Kiefner Greenleaf in 1970 bekendgestel (Crippen, 2002:12; Peete, 2005:8). Volgens Greenleaf (aangehaal in Peete, 2005:8) is die kernverskil tussen dienende leierskap en ander leierskapsmodelle geleë in die motivering van die leier. Hierdie outeur meen dat die beste leierskap 'n dinamiese verbondenheid tot diens aan ander behels, eerder as om die behoefte van eiebelang te dien. Lussier en Achua (2001:391) definieer dienende leierskap insgelyks as die transendensie van selfbelang om ander se behoeftes te dien, deur hulle te help om professioneel en emosioneel te groei. Volgens Peete (2005:8) bied Greenleaf se perspektief "a clear path toward building organizations that truly focus on the customer by providing team members with the support, resources, and nurturing they need to succeed in an increasingly complex environment". Daft (2002:215) meen dat dienende leierskap ook gerig is op die interne klant, die werknemer, en behels dit die aanmoediging tot persoonlike ontwikkeling en om sodanige te help om die groter doel van die werk te begryp. Greenleaf (1977) is van mening dat om betekenisvolle werk vir werknemers te bied, net so belangrik is as om produkte of diens van 'n goeie gehalte aan die eindverbruiker te verskaf.

Die voortbestaan van organisasies hou direk verband met hul vermoë om aan te pas by 'n voortdurende veranderend omgewing om sodoende winsmaksimalisering te laat realiseer. Zohar en Marshall (2004:14-15) is van mening dat "business today is killing business because it is locked into a short-term, problem-solving, profit-maximizing mentality". Hulle voer aan dat organisasies nie die volle potensiaal of intelligensie van leiers en werknemers gebruik nie en dat 'n winsgeoriënteerde perspektief eng en beperk is. Hulle meen dat 'groot' leiers ingestel is om 'n

groot saak te dien sodat hul bestaan en werk 'n bydrae en 'n verskil in die lewe kan maak. Daft (2002:205) verwys hierna as 'n leierskapsdilemma wat deur die filosoof Peter Koestenbaum (aangehaal in Daft, 2002:205) soos volg saamgevat word: "How do we cope with a brutal business reality and still preserve human values?" Hierdie outeur voer aan dat die uitdaging vir leierskap vandag "is to merge the hard and the soft, the rational and the ethical, to create organizations that profit while truly serving the general welfare" (Daft, 2002:205). Volgens Covey (2004:300) is die toppersone van groot organisasies juis dienende leiers. Zohar en Marshall (2000) huldig die mening dat 'n persoon wat 'n hoë mate van spirituele intelligensie het, waarskynlik ook 'n dienende leier sal wees. Autry (2001) meld dat die oorgang tot 'n kultuur van dienende leierskap tyd verg vir die ontwikkeling van die nodige kenmerke of kwaliteite van 'n dienende leier. Hierdie kenmerke van 'n dienende leier gaan vervolgens bespreek word.

### **2.3.1.1 Spears se tien kenmerke van dienende leiers**

Larry Spears, Uitvoerende Direkteur van die Greenleaf Sentrum vir Dienende Leierskap, het die volgende kenmerke van dienende leiers geïdentifiseer (aangehaal in Crippen, 2002; Peete, 2005):

- **Luister aandagtig en is ontvanklik.** Dit verwys na 'n diep verbondenheid om na ander te luister. Bennis & Goldsmith (1997), asook Autry (2001) lig die noodsaaklikheid uit van stilte, aktiewe luister, meditasie en om werklik te hoor wat gesê word. Volgens Crippen (2002:13) is effektiewe leiers goeie kommunikeerders en luisteraars wat eerstens moet luister na hulself deur hul innerlike "stem", en ook na ander. Covey (2004:4) beskryf die "stem" as "tapping into the higher reaches of human genius and motivation" en meen dat hierdie roepstem 'n nuwe vaardigheid van die leier vereis.
- **Toon empatie** deur te streef na begrip vir ander en die aanvaarding van elke individu se unieke bydrae. Selfs al sou mense misluk, word hulle nie persoonlik verwerp nie. Vertroue word gebou deur leiers wat empatie het met mense en hul onvoorwaardelik aanvaar.
- **Kweek genesing en heelheid** deur die potensiaal wat 'n dienende leier het om die self en ander te genees. Sturnick (1998, aangehaal in Crippen, 2002) beskryf genesende leierskap aan die hand van die volgende ses fases: (1) 'n Eerlike bewus wees van 'n mens se gesondheidstoestand; (2) Gewilligheid om te verander en te besef dat sekere handeling uitgevoer moet word om verbeterde gesondheid te ervaar; (3) Tyd neem om inligting of advies in te win; (4) Gesonde steunstelsels wat 'n persoon, 'n groep of 'n organisasie kan insluit, is nodig

om gedrag te verander (5) Bewus te wees van die tweeledigheid van ons innerlike lewe, naamlik die sterkte en swakhede wat ons het; (6) Die terugkeer na diens in leierskap deur eerlike antwoorde by vriende of kollegas te soek.

- **Bewustheid** waaroor die dienende leier beskik, dui op 'n bewus wees van wat met ander gebeur en dit begin met selfbewustheid, wat volgens Goleman (1995) na selfvertroue en realistiese selfevaluering verwys. Hierdie bewustheid word ontwikkel deur nadenke, luister na ander se terugvoering oor jouself, ontvanklik te wees vir leer en die verbintenis te maak tussen wat ons weet en glo, en dit wat ons sê en doen.
- **Verkry samewerking binne die span deur oorreding**, eerder as deur mag of dwang.
- **Konseptualisering** van toekomsmoontlikhede deurdat die dienende leier die groter prentjie kan sien en nie net fokus op die daaglikse aktiwiteite nie. Hierdie leiers dink verby die oomblik, sien interskakeling tussen dele raak en beskik dus oor die vaardigheid om strategies te dink.
- **Beoefen versierendheid** deur die gebruik van 'n rasonale proses waardeur resultate van die verlede en hede ontleed word om die gevolge van toekomstige besluite te voorspel. Leiers met hierdie kenmerke is dus waarnemend, antisiperend en proaktief.
- **Beskou diens en rentmeesterskap as die eerste en belangrikste prioriteit van leierskap** wat toegepas word op die werknemers en verskeie rolspelers, asook die gemeenskap. Daft (2002:213) meen dat rentmeesterskapsleiers die organisasie lei sonder om dit te oorheers en volgeling fasiliteer sonder om hulle te kontroleer.
- **Verbondenheid tot die groei van mense** as 'n voortdurende proses. Dienende leiers is tot die individuele groei van mense verbind, omdat hulle glo dat mense oor 'n besondere kapasiteit vir leer en ontwikkeling beskik. Volgens Carroll (2005:20) is hierdie leiers verbind tot die persoonlike, spirituele en professionele groei van diegene binne hul invloedssfeer.
- **Bou 'n gemeenskapskultuur binne die organisasie** waar elkeen aangemoedig word om tot die groter geheel by te dra. Daar is drie wyses waarop 'n gemeenskap gebou kan word, naamlik deur diens te lewer aan die gemeenskap, finansiëel te investeer in die gemeenskap en om besorg te wees oor die gemeenskap. Deur weg te gee eerder as om terug te hou, word status verdien.

### 2.3.2 Gevolgtrekking

Uit die voorafgaande bespreking van die kenmerke van dienende leiers blyk dit dat die volgende kwaliteite ooreenkomste met al die sleutelkenmerke van transformasionele leiers toon:

- Konseptualisering van toekomsmoontlikhede (toekomsgerig en visionêr) en goeie kommunikeerders.
- Verkry samewerking binne die span deur oorreding (veranderingsagente wat energie genereer) sodat belyndheid tot 'n gemeenskaplike doel (dienslewering) plaasvind.
- Is ontvanklik vir leer en toon 'n verbondenheid tot groei.

Dienende leierskap wat die transendensie van selfbelang behels om ander se behoeftes te dien en hulle te help om emosioneel en spiritueel te groei, verg eerstens selftransformasie. Dienende leierskap word deur Zohar en Marshall (2000:260) beskryf as “the highest of the spiritual paths. Through the gifts endowed by their lives and personalities, these people have the opportunity to serve, heal and enlighten those whom they lead, but the path calls ultimately for great integrity (wholeness)”. Covey (2004:300) beskryf dienende leiers as “the most humble, the most reverent, the most open, the most teachable, the most respectful, and the most caring”. Dus is waardes soos integriteit, en voortreflikheid soos nederigheid tiperend van dienende leiers. Gevolglik bring dienende leierskap 'n paradigmaskuif mee en wil dit voorkom asof diens aan ander 'n meer doeltreffende en effektiewe wyse is om mense te lei.

Zohar en Marshall (2000:16) huldig die mening dat 'n persoon wat 'n hoë mate van spirituele intelligensie het, waarskynlik ook 'n dienende leier sal wees. Volgens Anderson en Anderson (2001:6-7) vind sodanige leier se persoonlike transformasie ook op 'n interne, persoonlike en spirituele vlak plaas. Vervolgens word spirituele intelligensie bespreek.

## 2.4 SPIRITUELE INTELLIGENSIE

### 2.4.1 Inleiding

In die eerste gedeelte van hierdie afdeling word die verskillende terme bespreek wat dikwels in die literatuur as sinonieme vir spirituele intelligensie gebruik word. Daarna word uitklaring rondom die verwante konsepte *spiritualiteit* en *religieusiteit*, voorgehou. In die volgende gedeelte word spirituele intelligensie konseptualiseer deur eerstens verskeie outeurs se

definiëring daarvan te ondersoek en 'n voorgestelde definisie te formuleer. Daarna word spirituele intelligensie bespreek deur eerstens ondersoek in te stel na die fisiese aktiwiteite van die brein se temporale lob, wat verhoog wanneer 'n persoon aan religieuse of spirituele besprekings blootgestel word. Hierna word vyf verskillende outeurs se teoretiese beskrywings van die dimensies van spirituele intelligensie voorgehou. Vanuit hierdie teoretiese beskrywings word die dimensies van spirituele intelligensie geïdentifiseer. 'n Samevattende vergelyking van die spirituele-intelligensiedimensies ten opsigte van hierdie vyf geïdentifiseerde teorieë word gelys (kyk Tabel 7) en as basis gebruik om 'n lys van dimensies voor te stel waarmee spirituele intelligensie in hoofstuk 3 gemeet word. Die doel van hierdie afdeling is ook om die moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie uit te lig, soos dit in die literatuur voorkom. Dit word voorafgegaan deur lig te werp op die verwantskap tussen spirituele intelligensie en emosionele intelligensie.

#### **2.4.2 Terminologiese verantwoording**

Uit die literatuur blyk dit dat die terme *spirituele intelligensie* en *spirituele bewussyn* (*consciousness*) soms deur verskillende outeurs as sinonieme gebruik word om na dieselfde verskynsel te verwys.

Verskeie outeurs gebruik die term *spirituele intelligensie* (Emmons, 2000a; Zohar & Marshall, 2000; Buzan, 2001; Wolman, 2001), maar die konstruk word deur hulle beskryf in terme van die verskillende dimensies wat ooreenkomste asook verskille toon.

Mayer (2000:47-48) wys daarop dat die konstruk wat deur Emmons beskryf word as *spirituele intelligensie* eerder as *spirituele bewussyn* getipeer moet word. Dit is duidelik dat daar in die literatuur nog geen ooreenstemming is oor die terme *spirituele intelligensie* en *spirituele bewussyn* nie. Om hierdie rede sal daar in die res van hierdie studie slegs gebruik gemaak word van die konsep *spirituele intelligensie* as 'n oorkoepelende term.

Ten einde die konsep *spirituele intelligensie* in perspektief te plaas, word vervolgens gefokus op die uitklaring van die verskille en ooreenkomste tussen die verwante konsepte *spiritualiteit* en *religieusiteit*.

### 2.4.3 Spiritualiteit versus religieusiteit

Westgate (1996:27) huldig die mening dat spiritualiteit en religieusiteit nie sinonieme is nie, maar dat daar tog 'n gedeeltelike ooreenstemming is. Rogers (2003:22) sluit hierby aan en beskou spiritualiteit en religieusiteit nie as sinonieme nie, want spiritualiteit is 'n innerlike, persoonlike proses, terwyl religie die wyse is waarop 'n persoon se spiritualiteit manifesteer.

Volgens Fry (2003:705) is die rede waarom spiritualiteit in die werksplek uitgesluit word van leierskapsteorieë, toe te skryf aan die verwarring wat oor religie en spiritualiteit bestaan.

Daarenteen tref Dalai Lama (1999:22, aangehaal in Malone & Fry, 2002) 'n duidelike onderskeid tussen spiritualiteit en religie. Die afleiding kan gemaak word dat spiritualiteit op kwaliteite van die menslike gees dui, soos byvoorbeeld liefde en deernis, verdraagsaamheid, vergewensgesindheid, 'n sin van verantwoordelikheid en 'n harmonie wat vreugde bring vir die self en ander. Religie, daarenteen, dui op 'n geloofstradisie, dogma en rituele soos gebed. Die basiese spirituele kwaliteite is essensieel vir die mens, terwyl dit nie die geval is met religie nie. Dit kom dus voor of spiritualiteit noodsaaklik is vir religie, maar religie is nie noodsaaklik vir spiritualiteit nie. Spiritualiteit kan uitgedruk word in 'n religieuse konteks, maar 'n persoon se religieusiteit is nie altyd 'n resultaat van spiritualiteit nie.

Burkhardt (1989) meen dat daar 'n verband tussen religie en spiritualiteit is en verklaar ook hoekom die terme soms as sinonieme gebruik word. Volgens haar verwys religie na 'n geloofsstelsel, 'n produk van die rasionele verstand wat na die konseptualisering van spirituele ervaring verwys deurdat dit die kollektiewe spirituele ervarings van mense neem en dit in 'n stelsel plaas. Religie dui eerder op 'n sosiale instelling waaraan 'n groep mense deelneem en nie na die individu se soeke na betekenis nie. Sommige religieuse oortuigings en praktyke kan 'n negatiewe invloed uitoefen op 'n persoon se spiritualiteit. Gevolglik beskou sy spiritualiteit as 'n breër konsep as religieusiteit, en vorm dit die kern van die menslike natuur, ongeag of dit tot uitdrukking kom in enige religieuse praktyke of oortuigings.

Narayanasamy (1991:3) meen spiritualiteit is "a quality that goes beyond religious affiliation that strives for inspiration, reverence, awe, meaning and purpose, even in those who do not believe in a God". Volgens hierdie outeur word spiritualiteit nie net beperk tot gelowiges nie.

Volgens Howard en Howard (1997) verwys spiritualiteit na 'n persoon se subjektiewe persepsie en ervaring van iets of iemand groter as die self. Religie word beskryf as 'n aspek van spiritualiteit wat die gemeenskaplike en meer geformaliseerde oortuigings, dogmas en rituele uitmaak. Hierdie outeurs wys ook daarop dat, hoewel dit moontlik is om spiritueel te wees sonder om religieus te wees, die twee aspekte die neiging toon om gesamentlik voor te kom, omdat dit baie moeilik is om die geloofwaardigheid van 'n religieus-spirituele-standpunt te handhaaf sonder die ondersteuning van ander mense.

Na aanleiding van hierdie verskillende outeurs se sienings oor die ooreenkomste of verskille tussen religieusiteit en spiritualiteit, kan tot die volgende gevolgtrekkings gekom word:

- Hoewel spiritualiteit verskillend gedefinieer word, kom dit voor of spiritualiteit persoonliker van aard is, terwyl religie verwys na die gemeenskaplike, geformaliseerde oortuigings en praktyke wat dien as manifestasies van spiritualiteit.
- Dit blyk dat spiritualiteit te doen het met ervaring, terwyl religie te doen het met die uitdrukking van hierdie ervaring.
- Hoewel die twee konsepte nie as sinonieme beskou kan word nie, is daar tog oorvleueling en ooreenkomste.
- Hoewel spiritualiteit as 'n positiewe ervaring beskryf word, word die mening gehuldig dat religieusiteit soms 'n nadelige invloed op 'n persoon se spiritualiteit kan uitoefen.
- Verskeie outeurs dui aan dat dit moontlik is om religieus te wees sonder om spiritueel te wees en andersom, hoewel dit tog voorkom asof religieusiteit 'n uitvloeisel of manifestasie van aspekte van spiritualiteit is.

#### **2.4.4 Konseptualisering van spirituele intelligensie**

In hierdie afdeling sal aandag geskenk word aan verskeie outeurs se definiëring van spirituele intelligensie, waarna 'n voorgestelde definisie geformuleer word. In die daaropvolgende gedeelte word eerstens die brein-aktiwiteite ten opsigte van spirituele intelligensie bespreek, waarna die verskillende outeurs se beskrywing van die dimensies van spirituele intelligensie ondersoek word.

##### **2.4.4.1 Definiëring van spirituele intelligensie**

Dit is belangrik om daarop te wys dat tot onlangs toe baie min geskryf is oor spirituele intelligensie. Verder erken Hyde (2004:39) dat hierdie studieveld baie kompleks en onseker is,

en verskeie menings oor die bestaansreg van die term *spirituele intelligensie* gehuldig word.

Zohar en Marshall (2000:3-4) definieer spirituele intelligensie as “the intelligence with which we address and solve problems of meaning and value, the intelligence with which we can place our actions and our lives in a wider, richer, meaning-giving context, the intelligence with which we can assess that one course of action or one life-path is more meaningful than another”. Spirituele intelligensie (*SQ*) word beskryf as die fundamentele intelligensie wat die nodige fondasie vorm vir effektiewe funksionering van beide intelligensiekwasiënt (I.K.) en emosionele intelligensie (*EQ*) (Zohar & Drake, 2000:55). Covey (2004:53) verwys na spirituele intelligensie as die middelpunt van al die intelligensies, want dit is die bron van leiding vir die ander intelligensies. Volgens Zohar (1997:119-120) is logiese (serie) en netwerk (parallele) denke geïntegreer deur ‘n derde soort neurale funksie, naamlik sinchroniese neurale ossillasie. Sy voer aan dat hierdie denkwysse ‘n radikale ‘herbedrading’ en ‘n volle gebruik van die brein is wat spirituele intelligensie genoem word. Volgens hierdie outeur bied betekenis geankerde spirituele intelligensie, visie en waardes, intuïtiewe, insiggewende en kreatiewe denke waarmee aannames uitgedaag word. Zohar (1997) meen dat spirituele intelligensie dus ‘n interne en aangebore vermoë van die menslike brein en psige is. Volgens Zohar en Drake (2000:55) bevraagteken die mens, via spirituele intelligensie, die status quo deur ‘hoekom’-vrae te vra om sodoende die diep intuïtiewe sin vir betekenis uit te klaar waardeur nuwe perspektiewe en kreatiewe alternatiewe verkry word. Covey (2004:143) is van mening dat “the ‘why’ question usually taps into spiritual intelligence because it gets at your value system, the source of motivation”. Forster (2005:12) meen dat spirituele intelligensie “allows one to ask whether one wants to be in that situation in the first place. SQ works with the boundaries, not necessarily within them, thus guiding the situation rather than being guided by it. SQ has a transcendent affect on the lives of those who apply and develop it”.

Volgens Zohar en Marshall (2000:68-69) beteken transendensie om verby die huidige oomblik, die grense van kennis en ervaring te beweeg sodat die self in ‘n breër konteks van buitengewoonheid en oneindigheid van die heelal geplaas word: “This ability to access and use our experience of higher meaning and value is the basis of what we mean by SQ”. Hierdie mistieke en transendente ervaring word deur Emmons (2000a:10) as fundamenteel vir spirituele intelligensie beskou en dui op die vermoë van die mens tot buitengewone bewustheid. Dit blyk dat spiritueel intelligente mense spesiaal vaardig is om hierdie staat van bewustheid of ‘n ander spirituele staat te betree (Foster, 1992).

Spirituele intelligensie is ook holisties van aard, wat deur Zohar en Marshall (2000:124) beskryf word as “a dynamic wholeness of self in which the self is at one with itself and with the whole of creation”. Spirituele intelligensie bied ‘n onbegrensde insig en ‘n begrip van ‘n situasie as geheel, ‘n probleem of die totale bestaan van die mens (Zohar & Marshall, 2004:66).

Wolman (2001:83-84) definieer spirituele intelligensie as die menslike vermoë “to ask ultimate questions about the meaning of life, and to simultaneously experience the seamless connection between each of us and the world in which we live”. Hierdie definisie verwys na twee verstandelike toestande, naamlik ‘n staat van subjektiewe ervaring as werklikheid en die vermoë om ‘n proses te onderneem wat Wolman “thinking with your soul” noem. Hierdeur beklemtoon hy dat die spirituele ‘n outentieke intelligensie in eie reg is, aangesien spirituele intelligensie inspirerende en motiverende aksie teweeg bring. Zohar (2004a:1) verwys ook na spirituele intelligensie as die siel se intelligensie wat berus op die diepere deel van die self wat verbind is tot wysheid verby die ego, waarmee bestaande asook nuwe waardes kreatief ontdek word.

Wigglesworth (2002:4) definieer spirituele intelligensie as die vermoë om met wysheid en deernis op te tree, terwyl ‘n innerlike en uiterlike vrede terselfdertyd gehandhaaf word ten spyte van die situasie.

Emmons (2000b:62) definieer spirituele intelligensie as vermoëns en kapasiteite wat die individu in staat stel om probleme op te los en doelwitte te bereik. Gevolglik word spirituele intelligensie voorgehou as ‘n wyse waarop mense hul lewenskwaliteit kan verbeter deur probleemoplossing en doelwitbereiking.

Edwards (2003:51-52) se skeptiese ingesteldheid rondom die aangeleentheid van spirituele intelligensie is gebaseer op die volgende onbeantwoorde vrae:

- Is spirituele intelligensie werklik ‘n outonome vorm van intelligensie?
- Impliseer die gebruik van spiritualiteit om probleme op te los dat ‘n sekere stel probleme onderskei kan word as spirituele probleme?
- Kan daar ‘n onderskeid getref word tussen spirituele kennis en kennis van spiritualiteit?

Hyde (2004:49) konkludeer dat as probleemoplossing die funksie van die menslike brein is en spirituele ervarings die mens in staat stel om probleme kreatief op te los wat betekenis en lewenswaarde toevoeg, dan alleenlik is spirituele intelligensie aanneemlik.

‘n Spesifieke doel van die literatuurstudie is om die konsep *spirituele intelligensie* te definieer. Op grond van die voorafgaande ontleding van die beskrywings van spirituele intelligensie wat in die literatuur bestaan, word ‘n definisie van hierdie konstruk vir die doel van hierdie studie geformuleer. Spirituele intelligensie verwys na die vermoë wat nodig is om betekenis of ‘n doel in die lewe te vind; om ‘n persoonlike verhouding met die Goddelike te ontwikkel; en om ‘n stel waardes te ontwikkel wat gedrag en keuses kan rig en lei. Spirituele intelligensie is die siel se intelligensie. Hierdie intelligensie berus op die diepere deel van die self wat verbind is tot wysheid wat strek verby die ego en die bewuste verstand. Spirituele intelligensie stel die mens in staat om die outentieke self te wees en verskaf ‘n mate van sekuriteit en integriteit. Hierdie intelligensie stel die mens in staat om persoonlike kenmerke te ontwikkel, verander en te verbeter, om die ego te transendeer en om die lewe te transformeer. Spirituele intelligensie help om antwoorde wat tot dusver nog nie voorsien is nie, op sommige fundamentele vrae te kry.

#### **2.4.4.2 Brein-aktiwiteite en spirituele intelligensie**

Met behulp van EEG-elektrodes en ander topografiese toerusting het navorsing aan die lig gebring dat die temporale lob aktiwiteite verhoog en neurale areas van die brein verhelder met blootstelling aan religieuse of spirituele besprekings of vrae rondom die sin van die lewe (Zohar & Marshall, 2000:94; Hyde, 2004:45). Hierdie area van die menslike brein word deur navorsers soos Persinger, Ramachandran en Blakeslee as die ‘*God spot*’ of ‘*God-module*’ genoem (in Zohar & Marshall, 2000). Die ‘*God spot*’ bewys nie dat God bestaan nie, maar dui volgens Zohar en Marshall (2000:11-12) aan dat die “brain has evolved to ask ‘ultimate questions’, to have and to use a sensitivity to wider meaning and value” en dit speel ‘n biologiese rol by spirituele ervarings (Zohar & Marshall, 2000:96). Hyde (2004:44) wys ook op die moontlikheid van ‘n onafhanklike kennisdomein wat bestaan in die samestelling van die menslike verstand waarmee probleme rondom die sin en betekenis van die lewe opgelos word.

Wetenskaplike navorsing toon dat spirituele intelligensie wel bestaansreg het. Zohar en Marshall (2000:12-13) bespreek die volgende wetenskaplike navorsing wat bygedra het tot hulle teorie rondom spirituele intelligensie.

Die werk van Wolf Singer vanaf 1990 (soos aangehaal in Zohar & Marshall, 2000:71) dui ‘n neurale proses in die brein aan wat ons ervarings verenig en betekenis daaraan gee. In reaksie op stimulasie ossilleer of vibreer neurone wat dieselfde stimulus ontvang gelyktydig regoor die

brein teen dieselfde frekwensie van 40 Hz. Hierdie ossillasieproses vorm die basis vir bewustheid in die brein wat aan gedagtes, persepsies en emosies betekenis gee.

Rodolfo Llinas (soos aangehaal in Zohar & Marshall, 2000:73-74) bou voort op Singer se werk en bestudeer die bewussyn gedurende 'n wakker- of slaaptoestand en die ossillasievelde van die brein, deur die gebruik van nuwe tegnologiese skanderings (MEG, *magneto-encephalographic*).

Terrance Deacon, 'n neuroloog en bioloog van Harvard, soos verwys na die aanhaling in Zohar en Marshall (2000:12-13), se navorsing toon dat slegs die mens in staat is tot taalvaardigheid en “essentially symbolic, meaning-centered activity that co-evolved with rapid development in the brain’s frontal lobes”.

Fontana (2003:81-82) meen egter dat Zohar en Marshall nog nie die verband tussen die ‘*God spot*’ en spirituele intelligensie bewys het nie. Dit blyk vir hom asof die ‘*God spot*’ meer oor die gehalte van menslike lewe en die neiging tot altruïsme as oorlewing gaan.

Samevattend word genoem dat daar neurologies bewys is dat spirituele intelligensie vanuit die neurale areas van die brein funksioneer wat die ‘*God spot*’ genoem word. Hierdie ‘*God spot*’ is 'n tros van neurale verbindings wat in die temporale lob voorkom. Met die bespreking van religieuse of spirituele onderwerpe rondom die sin en betekenis van die lewe, is bevind dat die temporale-lobaktiwiteit van die brein verhoog. Frankl (1980) het na sy ervarings in Duitse konsentrasiekampe tydens die Tweede Wêreldoorlog aangedui dat die mens se soeke na betekenis die kernmotivering in die lewe is. Spirituele intelligensie help om antwoorde op eksistensiële vrae te kry. Verskillende outeurs se siening van spirituele intelligensie word vervolgens bespreek.

#### **2.4.4.3 Verskillende outeurs se beskrywings van dimensies van spirituele intelligensie**

Uit die literatuur blyk dit dat terme soos *komponente*, *eienskappe*, *kenmerke* en *vaardighede* deur verskillende outeurs as sinonieme gebruik word om spirituele intelligensie mee te beskryf. Dit kom voor of die meeste van die outeurs wie se perspektiewe in hierdie gedeelte bespreek word, 'n onderskeid probeer tref tussen die verskillende soorte konseptualiserings van spirituele intelligensie en spiritualiteit. Verskillende outeurs se beskrywings van die dimensies van spirituele intelligensie sal bespreek word, waarna 'n samevattende weergawe van al die

geïdentifiseerde kenmerke van spirituele intelligensie getabelleer word (kyk Tabel 7). Hierdie basis word gebruik om 'n spirituele-intelligensielys saam te stel.

#### **2.4.4.3.1 Emmons se komponente van spirituele intelligensie**

In hierdie afdeling gaan Emmons se beskrywing van spirituele intelligensie en ander outeurs se verwysings in hierdie verband bespreek word. Emmons (2000a:3) beskryf die volgende vyf kernvermoëns wat spirituele intelligensie onderskei en wat 'n kennisbasis vorm vir probleemoplossing en doelwitbereiking (Emmons, 2000a:10):

- Die kapasiteit om te *transendeer*.
- Die vermoë om in 'n verhoogde spirituele staat van bewustheid in te gaan: *mistisisme*.
- Die vermoë om besig te wees met alledaagse aktiwiteite, gebeurtenisse en verhoudings met 'n bewustheid van dit wat geestelik is, dus *geestelike teenwoordigheid*.
- Die vermoë om spirituele toevlugte of praktyke te gebruik om probleme op te los wat dui op *spirituele opgewassenheid*.
- Die kapasiteit om besig te wees met *voortreflike gedrag* (soos vergifnis, dankbaarheid, nederigheid en deernis).

Emmons (2000a:10) meen dat die eerste twee kernkomponente van spirituele intelligensie, naamlik *transendensie* en *mistisisme* die mens se vermoë tot verhoogde of buitengewone vorme van bewustheid aandui. Transendensie beteken 'n uitstyg verby die gewone grense van die fisieke, terwyl Zohar en Marshall (2000:68-69) daarna verwys as verby die huidige oomblik, ons self, ons kennis en ervaring om sodoende binne 'n groter konteks, bewustheid van die grootsheid van die heelal te smaak. Volgens Frankl (1980:21) is die antwoorde op eksistensiële vrae soos die sin en doel van die lewe moontlik as gevolg van die mens se vermoë om homself te kan transendeer en bo homself te kan uitstyg. Wolman (2001:95) wys daarop dat spirituele intelligensie “implies a perception beyond a transcendent connection with a larger universe of meaning, and it is certainly not conscious”.

Uit die literatuur blyk dit dat *mistisisme* op verkeie wyses gedefinieer word deur verskillende outeurs, terwyl die kernkenmerk wat beskryf word as 'n verhouding met die 'Uiterste' ('*Ultimate*') of met 'Absolute Realiteit' tog ooreenstemming toon (Cook, 2004:153). Volgens Mayer (2000:51) behels mistisisme 'n spirituele staat van bewustheid waartydens bepeinsing, flitse van insig of selfs visioene ervaar word. Dus is mistisisme gemoeid met die dimensies van

menslike ervaring wat die individu in kontak bring met transendente realiteite. Jones, Wainwright en Yarnold (1986:19-20) beskryf die volgende vier konstante kenmerke van mistieke ervaring:

- Kontak met die onsigbare, ontasbare spirituele objek.
- Die objek is oneindig en onverstaanbaar.
- Die kontak is direk, intuïtief en sonder die toetrede van 'n bemiddelaar.
- Die verhouding tussen die mistieke en die objek word gekenmerk deur geweldige aantrekkingskrag, gemeenskap en wedersydse deurdringing.

Soelle (2001) fokus op verskillende toestande van mistieke ervarings soos om verdiep te wees in die natuurlike wêreld, erotisme en die emosionele toestand van intense vreugde of lyding. Sy voer aan dat ervarings wat nie wetenskaplik verklaar kan word nie, verontagsaam word as oomblikke van sinsverbystering en wys daarop dat “such experiences are explained away as an overactive imagination, indigestion, and overexcitement” (Soelle, 2001:13). Sy identifiseer die natuur as een van die vernaamste plekke om met geheimsinnige ontvanklikheid kontak te maak. Zohar en Marshall (2000:152-153) wys ook daarop dat in die Westerse Christelike mistisisme daar 'n *'indwelling centre'* is wat die sleutel tot ware kennis is soos bevestig word deur die woorde in Job 32:8 “Maar dit is die gees in die mens wat die mens insig gee, die gees wat van die Almagtige af kom” (Bybel, 1983).

'n *Geestelike teenwoordigheid* in daaglikse aktiwiteite word gereflekteer in die meeste godsdienste (Monk, Hofheinz, Lawrence, Stamey, Affleck & Yamamori, 1998). Zohar en Marshall (2000:265) verwys hierna as “turning your everyday thoughts and activities into ongoing sacrament, surfacing the natural sacredness that is in every meaningful situation”. Emmons (2000a:11) meen dat heiliging (*'sanctification'*) binne die intelligensieraamwerk as 'n vaardigheid beskou kan word vir probleemoplossing en effektiewe aksiebeplanning.

Spirituele opgewassenheid behels die aanwending van spirituele hulpbronne en heilige betekenis in terugslae en probleemsituasies waardeur groei ervaar word (Mayer, 2000:53; Emmons, 2000a:12). Pargament (1997:90) definieer religieus-spirituele opgewassenheid as 'n proses waarmee mense sinvolheid ervaar in spanningsvolle toestande. Narayanasamy (2004:116) voer aan dat ervarings van verbondenheid met God en die soeke na sin en betekenis as belangrike spirituele hanteringsmeganismes blyk te wees. Navorsing het gevind dat daar 'n ondersteunende verband is tussen verskillende spirituele hanteringstrategieë en transendensie wat

selfbemagtiging, die vermoë om stresvolle situasies en lyding te hanteer, en sin en betekenis in siektetoestande te ervaar tot gevolg het (Baldacchino & Draper, 2001:833).

Daar is gevind dat spirituele praktyke, veral die bywoning van religieuse dienste en gebed of meditasie, 'n belangrike rol speel in die voorkoming van angs by religieuse sielkundiges in dié sin dat spirituele praktyke die eerste bron van verdediging teen angs en ellende blyk te wees en dat dit 'n belangrike rol speel in die goeie funksionering as beroepspersoon (Case & McMinn, 2001:29). Dit kom voor of hierdie religieuse praktyke hanteringsmeganismes versterk (Matthews, 1998; Koenig, 2002) deur 'n persoonlike verhouding met God/Hoër Krag wat hoop inboesem in tye van krisis (Baldacchino & Draper, 2001:836; Narayanasamy, 2004:116).

Volgens Emmons (2000a:12) word spirituele intelligensie ook gereflekteer in die vermoë om *voortreflike gedrag* te openbaar wat trekke soos vergewensgesindheid, dankbaarheid, deernis en nederigheid insluit.

As hierdie verskillende outeurs se sienings van spirituele intelligensie en die komponente daarvan ontleed word, kan vyf komponente geïdentifiseer word wat spirituele intelligensie goed beskryf. Hierdie komponente of dimensies van spirituele intelligensie word in Tabel 1 saamgevat.

### **Tabel 1: Dimensies van spirituele intelligensie**

1. Kapasiteit om te transendeer
2. Die vermoë om in 'n verhoogde spirituele staat van bewustheid in te gaan - Mistisisme
3. Bewussyn van Geestelike teenwoordigheid en 'n Hoër Krag of God
4. Spirituele toevlugte/praktyke soos meditasie wat vir spirituele opgewassenheid gebruik word
5. Voortreflike gedrag: vergewensgesindheid, dankbaarheid, nederigheid en deernis

Hierdie samevattende komponente van spirituele intelligensie word waargeneem by leiers of mense wat 'n hoë mate van spirituele intelligensie ontwikkel het. Dit wil voorkom of hierdie leiers voortdurend hul innerlike lewe ontwikkel en verbind is tot belyning van hul diepste waardes en aksies.

#### **2.4.4.3.2 Zohar en Marshall se kwaliteite van spirituele intelligensie**

Zohar (2004b:3-8) en Zohar en Marshall (2000:13-15; 2004:79-80) hou die volgende kwaliteite voor in hul beskrywing van spirituele intelligensie:

- *Selfbewussyn* is om te weet waarin geglo, waaraan waarde geheg word en wat die mens ten diepste motiveer. Bewussyn dui die diepste lewensdoel aan en die bewuste wete dat my oortuigings en motiverings 'n impak op myself en ander het.
- *Visie en waardegedrewenheid* beteken om gelei te word deur eie visie, waardes en 'n sin vir doel, wat die persoon in staat stel om vanuit diep beginsels en *oortuigings* te reageer en daarvolgens te leef. Zohar en Marshall (2000:22) definieer 'n spirituele onintelligente samelewing as 'n samelewing waarin die mens sy verbondenheid met sy basiese waardes verloor het.
- Die *konstruktiewe gebruik van swaarkry ('adversity')* dui op die vermoë om uit foute te leer en om probleme om te skakel in geleenthede. Wanneer teëspoed en tragedie as leerpunte gebruik word, vind groei plaas en word *wysheid* bekom.
- Die vermoë om 'n *holistiese aanslag* of verbondenheid te hê, om probleme vanuit verskillende hoeke te benader en om groter patrone en verbande tussen sake te kan waarneem met 'n toeganklikheid tot alles.
- Om die *verskeidenheid* ten opsigte van verskille in ander mense, kulture en menings na waarde te ag. Dit word beskou as 'n erkenning van en *dankbaarheid* tot verskille in die lewe, selfs al is dit konflikterend van aard, want hierdeur kan standpunte verbreed en verryk word.
- '*Field-independent*' is 'n term wat ontleen is aan die psigologie en wat beteken om die moed tot eie *oortuigings* te hê en dit uit te leef, al is dit nie gewild nie. Dit impliseer die vermoë om uit eie gevormde paradigmas en aannames of groepsdenke te beweeg om sodoende foute raak te sien. Dit vereis uiteraard 'n hoë vlak van selfbewussyn en kritiese denke.
- *Fundamentele bevraagtekening* dui op die begeerte om insig in die diepste waarhede te verkry. Dit gaan gepaard met die neiging om niks goedsmoeds te aanvaar nie en om alles te bevraagteken. Zohar (2004b:6) is van mening dat "questions are subversive and often undermine smug assumptions and prejudices; asking them requires both humility and an openness to the diversity of truth".
- Die vermoë om probleme in 'n ander perspektief te probeer stel (*'reframe'*) deur weg te beweeg van 'n probleem of 'n situasie om die groter geheel raak te sien en deur buigsame denke nuwe perspektiewe en kreatiewe alternatiewe daar te stel in 'n groter betekeniskonteks.
- *Spontaneïteit* kom van dieselfde Latynse oorsprong as die woord '*response*' of *verantwoordelikheid* en dui op 'n reagerende optrede ten opsigte van "the centre – in ourselves, in others, and of universal existence itself" wat dui op 'n staat van diepe verbondenheid (Zohar & Marshall, 2000:181). Die verlies aan spontaneïteit en *response* belemmer ons vermoë om verantwoordelikheid te neem vir ons handel en wandel. 'n Lae intelligensiekwosiënt "leaves us

unable to solve rational problems, low EQ causes us to behave like strangers in the situations in which we find ourselves, but low SQ cripples our very being” (Zohar & Marshall, 2000:183).

- Om *deernis*, *ontferming* en simpatie vir ander te hê wat meebring dat ‘n algemene menslikheid openbaar word, selfs al is daar meningsverskille.
- *Nederigheid* dui op die afwesigheid van eie belangrikheid en bied die moontlikheid om te leer uit eie en ander se ervarings. Zohar (2004b:7) meen dat “people or nations who think of themselves as God’s gift to the world and of their values as superior to all others have little motivation to listen and learn”. Die afwesigheid van nederigheid kan lei tot swak strategiese denke, want in die eenvoud lê juis die grootheid.
- *Geroepenheid* dui aan om iets hoër en groter as die self te dien, waardeur ‘n positiewe verskil gemaak word. Dit gaan gepaard met ‘n dankbaarheid teenoor diegene wat ondersteunend is en ‘n begeerte om iets terug te gee.

Zohar en Marshall (2004:3) verwys na spirituele intelligensie as die morele intelligensie waarmee waarheid, goedheid en deernis beoefen word. Hierdie outeurs wys ook daarop dat spirituele intelligensie aangewend word om die volle potensiaal van die mens te bereik en om ‘n dieper vlak van betekenis uit te leef.

In die lig van die sienings van die outeurs waarna in die voorafgaande verwys is, word die volgende kenmerke van spirituele intelligensie in Tabel 2 uiteengesit. *Voortreflike gedrag* is ‘n herhaling van ‘n dimensie wat alreeds geïdentifiseer is deur Emmons (2000a) in Tabel 1.

### **Tabel 2: Die dimensies beskrywend van spirituele intelligensie**

1. Voortreflike gedrag: nederigheid, deernis, ontferming en dankbaarheid
2. Selfbewussyn
3. Visie en sin vir doel
4. Waardes en oortuigings
5. Konstruktiewe gebruik van teëspoed vir spirituele groei en wysheid
6. Holistiese aanslag
7. Verskeidenheid te erken
8. Fundamentele en eksistensiële bevraagtekening
9. Kreatiewe alternatiewe en nuwe perspektiewe
10. Spontaneïteit of verantwoordelikheid
11. Geroepenheid

Na aanleiding van die bogenoemde lys van komponente van spirituele intelligensie kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die volgende elemente ooreenstemming toon met kwaliteite van transformasionele leiers wat in paragraaf 2.2.3 bespreek is:

- Eie visie en persoonlike waardes stel die persoon in staat om vanuit diep beginsels en oortuigings op te tree.
- Die vermoë om uit foute te leer, laat groei plaasvind en wysheid bekom.
- Om vanuit 'n holistiese aanslag 'n motiverende en inspirerende klimaat te skep.

Dus blyk dit of die meting van hierdie verskillende dimensies van die persoon se spirituele profiel insiggewend kan wees. Vervolgens word Wolman (2001) se spirituele inventaris, waarmee 'n persoon se spirituele profiel gemeet word, bespreek.

#### 2.4.4.3.3 Wolman se spirituele inventaris

Wolman (2001) is van mening dat elke mens oor spirituele intelligensie beskik wat belangrik is vir 'n persoon se welstand. Hy ontwikkel 'n *PsychoMatrix Spirituality Inventory* (PSI) wat 'n persoon se spirituele profiel meet. Die afkorting PSI word ook in die psigologie gebruik as daar verwys word na die verborge sesde sintuig, naamlik '*psi*' (Wolman, 2001:123). Hy poog om die konsep *spiritualiteit* op die mees basiese en fundamentele vlak van persoonlike, verstandelike en fisiese aktiwiteit te definieer. Hy onderskei die volgende dimensies van spirituele intelligensie.

*Godelikheid* beskryf die dimensie van 'n Geestelike Energiebron, *Transendente Intelligensie* of 'n Hoër Krag of God, asook die besef dat die mens geskape is vir 'n *doel*. Die gedrag sal praktyke insluit soos gebed, terwyl die mens se bestaan beleef word as 'n verbinding tot 'n groter transendente fenomeen wat gedurende *traumatiese ervarings vrede* vir die gemoed bied. Die verrig van daaglikse take word vanuit 'n *geroepenheidsperspektief* gesien as 'n heilige plig wat 'n spesiale betekenis bied in die werksomgewing. *Deernis* vorm 'n onderbou in daaglikse besluitneming wat veral in die ondernemingsmilieu toegelig kan word met die voorbeeld van standarde wat gebaseer is op deernis, en nie op uitbuitende praktyke nie.

*Spirituele praktyke* fokus op spesifieke prosesse van die verstand en liggaam, soos byvoorbeeld meditasie, eetgewoontes en die gebruik van oefeninge om die kwaliteit van fisiese en psigologiese gesondheid te verbeter. Die interskakeling en invloed wat die verskillende sisteme soos die brein en liggaam op mekaar het, word beklemtoon soos byvoorbeeld asemhalingstegnieke wat stres en angstoestande oorbrug.

*Ekstrasensoriese waarnemings* (ESP) of die ervaring van abnormale of buitengewone gebeurtenisse wat soms algemeen voorkom, soos byvoorbeeld 'n besoek van 'n vriend nadat

daar pas aan hom gedink is. Aan die ander kant van die kontinuum is buitengewone voorbeelde soos profetiese drome, visioene, openbaringe, skyndood en buite-die-liggaam-ervarings. Wolman (2001:199) meen dat “the power of this dimension of spirituality and its interrelationship with the other spiritual factors enhances our comprehension of the far-reaching strength of spiritual intelligence as it functions throughout our lives”.

*Gemeenskap of sosiale aktiwiteite* wat gebaseer is op die begrip van *deernis* en vanuit ‘n vrywilligheidsbasis verrig word, soos byvoorbeeld liefdadigheidswerk. Die besef van saambinding met die medemens stimuleer die persepsie dat die lewe sinvol is en dat dit ‘n definitiewe doel het. Spiritualiteit deur gemeenskapsdeelname neem die individu verby sy self tot ‘n *groter* transendente konteks van aksie en *verantwoordelikheid*.

*Intellektualiteit* dui die mate aan waartoe denke, studies en vrae rondom spirituele aangeleenthede plaasvind. Dit sluit ook *eksistensiële vrae* soos die vraag na die betekenis van die lewe in en is ‘n aanduiding van spirituele intelligensie.

*Traumatiese gebeurtenisse*, veral in die kinderjare, of die effek van ernstige siekte of dood van ‘n geliefde is geneig om spirituele gedrag te versnel. Trauma kan ‘n persoon nader trek tot God, ‘n Geestelike Energiebron of die natuur of alternatiewelik wegdryf van gemelde bronne tot bitterheid, teleurstelling en sinisme.

*Spiritualiteit in kinderjare* beskryf die mate waartoe ‘n individu vroeg in sy lewe blootgestel is aan religieusiteit en spiritualiteit. Hierdie blootstelling verskaf ook die grondslag vir rituele. Die beeld van God wat vasgelê is in kinders se psige vorm die basis waarop spiritualiteit gebou word.

Wolman (2001:252) wys daarop dat navorsing met die *PsychoMatrix Spirituality Inventory* aan die lig gebring het dat “each of us develops a personal and idiosyncratic way of using and expressing spiritual intelligence”. Alhoewel die unieke ontwerp van elke mens se spirituele profiel hom onderskei van ander, is daar ‘n interaksie en ‘n dinamiese verhouding tussen die verskillende spirituele faktore.

In die lig van die vorige paragrafe se uiteensetting van spirituele intelligensie, word die dimensies van ‘n spirituele profiel in Tabel 3 uiteengesit. ‘n Ontleding hiervan toon dat al die dimensies wat in hierdie tabel gelys is, ‘n herhaling is van die items wat alreeds geïdentifiseer is in die vorige beskrywings van Emmons (2000a) en Wolman (2001) in Tabele 1 en 2. Die

elemente wat nog nie voorheen geïdentifiseer is nie, is *spiritualiteit in kindere en innerlike vrede*.

**Tabel 3: Geïdentifiseerde dimensies van spirituele intelligensie**

1. Kapasiteit om te transendeer
2. Ekstrasensoriese waarnemings
3. Bewus wees van 'n Hoër Krag of God
4. Voortreflike gedrag soos deernis
5. Fundamentele en eksistensiële bevraagtekening
6. Verantwoordelikheid neem soos vrywillige sosiale of gemeenskapsdiens
7. Geroepenheid
8. Spirituele praktyke: meditasie, eetgewoontes en oefeninge
9. Spiritualiteit in kindere as 'n basis vir die bou van spiritualiteit
10. Innerlike vrede

Spirituele intelligensie word ook beskryf aan die hand van vaardighede wat vervolgens bespreek word.

**2.4.4.3.4 Wigglesworth se vaardighede van spirituele intelligensie**

Wigglesworth (2002:5) onderskei die volgende vaardighede waaruit spirituele intelligensie bestaan.

**Tabel 4: Spirituele-intelligensievaardighede (Wigglesworth, 2002)**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>*Hoër Self/Ego, selfbewussyn</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bewussyn van eie wêreldbeskouing</li> <li>2. Bewussyn van lewensdoel (missie)</li> <li>3. Bewussyn van waardchiërargie</li> <li>4. Kompleksiteit van innerlike denke</li> <li>5. Bewussyn van Ego self/Hoër self</li> </ol> | <p><b>Universele bewussyn</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Bewussyn van interverbondenheid met die lewe</li> <li>7. Bewussyn van wêreldbeskouings van ander</li> <li>8. Raamwerk van persepsie van tyd</li> <li>9. Bewussyn van beperkinge/krag van die mens se persepsie</li> <li>10. Bewussyn van spirituele wette</li> <li>11. Ervaring van transendente enigheid</li> </ol> |
| <p><b>* Hoër Self/Ego, selfbemeestering</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Verbondenheid aan spirituele groei</li> <li>13. Die hoër self in beheer te hou</li> <li>14. Jou doel en waardes uit te leef</li> <li>15. Behou jou geloof</li> <li>16. Soek leiding van die Gees</li> </ol>           | <p><b>Sosiale bemeestering/ Spirituele Teenwoordigheid</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. 'n Wyse en effektiewe spirituele mentor</li> <li>18. 'n Wyse en effektiewe veranderingsagent</li> <li>19. Maak deernisvolle en wyse besluite</li> <li>20. 'n Kalm helende teenwoordigheid</li> <li>21. Om belynd te wees met die wel en weë van die lewe</li> </ol>                    |

\* Dit blyk asof Wigglesworth se begrip van die 'hoër self' ooreenstemming toon met die betekenis wat Helminiak (1987:32) daaraan heg, naamlik dat "the 'higher self' is merely oneself

when one is acting authentically, for authenticity entails fidelity to the self-transcending dynamism of the human spirit”.

Wigglesworth se uiteensetting vir die beskrywing van spirituele intelligensie word saamgevat in Tabel 5. Al die dimensies wat hier gelys word, is ‘n herhaling van die items wat alreeds geïdentifiseer is in die vorige beskrywings en gelys is in Tabelle 1, 2 en 3. Die element wat nog nie voorheen geïdentifiseer is nie, is *behou geloof*.

#### **Tabel 5: Die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf**

1. Kapasiteit om te transendeer
2. Bewussyn van Ego self en Hoër self
3. Voortreflike gedrag soos deernis
4. Self en universele bewussyn
5. Visie en lewensdoel
6. Waardes
7. Verbondenheid aan spirituele groei en wyse besluitneming
8. Innerlike kalmte
9. Behou geloof

Hierdie bevindings word in verband gebring met die kenmerke van spirituele intelligensie soos beskryf word deur Buzan (2001).

#### **2.4.4.3.5 Buzan (2001) se kenmerke van spirituele intelligensie**

Buzan (2001) beskryf spirituele intelligensie in terme van tien kenmerke wat bespreek sal word.

Die mens het ‘n bewustheid dat hy deel van ‘n *groter geheel* is en dat sy handeling ‘n rimpeleffek het op die reg van die bestaan. Ingesteldheid en respek vir die natuur, besorgdheid vir die bewaring van die omgewing en eerbied en ontsag vir die heelal is kenmerkend van spirituele intelligensie. Buzan (2001:11) wys daarop dat navorsing van die natuur ‘n verhoging van insigte as beloning inhou wat dus spirituele intelligensie verhoog.

Persone met ‘n hoë spirituele intelligensie het ‘n goed uitgeklaarde stel *waardes* wat dit makliker maak om dilemmas te hanteer. Waardes is geïnternaliseer en persoonlike besit, en bied onbegrensde sterkte en krag. Buzan (2001:29) wys op die volgende algemene spirituele waardes: eerlikheid, deernis, dankbaarheid, integriteit, waarheid, *verantwoordelikheid*, verdraagsaamheid en vertrouwe.

Om te leef met 'n *visie* en 'n *doel* is om verbeelding in te span en *wysheid* aan die dag te lê wat die '*Guiding Light*' vir die lewe bied (Buzan, 2001:35). Die besef dat daar 'iets meer is', verby die doelwitte, suksesse en welvaart, bring herevaluering en radikale lewensverandering mee wat dui op die ontwikkeling van spirituele intelligensie. Buzan (2001:36) wys daarop dat namate die bewustheid van 'n lewensvisie toeneem, hoe groter sal die lewensdoel en moontlike impak wees.

Alleen wanneer *deernis* vir die self gekweek is, sal dit oorfloei tot deernis vir ander. Buzan (200:47) meen dat spiritueel intelligente persone meer begrip, vergewensgesindheid en *verdraagsaamheid* aan die dag lê waardeur betekenis, sinvolheid en vreugde ervaar word. Deernis beteken letterlik "feeling together with" of ontferming wat die diepste vorm van spontane gedrag aandui (Zohar & Marshall, 2000:214).

Leef met *dankbaarheid* en toon jou waardering vir dit wat jou aangebied word. Dankbaarheid en welwillendheid is voortvloeiels uit deernis. Wanneer dankbaarheid en welwillendheid beoefen word, neem die krag van spirituele intelligensie toe (Buzan, 2001:61-62). Emmons (2000a:12) verwys na dankbaarheid, deernis en vergewensgesindheid as voortreflike gedrag wat 'n komponent van Spirituele intelligensie is.

'n *Sin vir humor* is 'n uitstaande kenmerk van spirituele intelligensie en 'n kragtige verstandelike vermoë. Humor het die vermoë om *nuwe perspektiewe* daar te stel, om nuwe dimensies tot die persoonlikheid te voeg, terwyl *kreatiwiteit* verhoog word (Buzan, 2001: 87).

Besit kinderlike kenmerke soos *onskuld*, *geluk* en *opgewondenheid* wat kwaliteite van spirituele intelligensie is. Met die herontdekking van en ontvanklik word vir kwaliteite soos grenslose energie en entoesiasme, onvoorwaardelike liefde, blydschap, spontaneïteit en opgewondenheid, openheid en vertrouwe, waarheidsliefde, vrygewigheid, nuuskierigheid en weetgierigheid, wonder en ontsag, word spirituele intelligensie dramaties verhoog (Buzan, 2001:91-92).

Die gebruik van *rituele* wat aan tyd, ruimte en 'n plek gebonde is. Rituele funksioneer op 'n vlak verby die persoon en het 'n verbindings effek met objekte soos die verlede, iets groter as onself, die diepere self en die ander (Buzan, 2001:108). In buitengewoon stresvolle omstandighede word rituele gebruik as die uiterste vorm van verdediging. Daar is 'n toename in die uitoefening van spirituele intelligensie deurdat spirituele plekke op 'n gereelde basis gebruik word om balansherwinning te verkry (Buzan, 2001:112).

*Vrede* word beskryf as 'n interne staat van stilwees waarbinne vryheid van vrees, angs en steurnis ervaar word. Groot spirituele leiers word gekenmerk deur vredevolle gedrag en innerlike vrede ten spyte van groot opofferings en swaarkry. Hulle het die vermoë om te leef met die liggaam, siel en verstand vanuit 'n interne omgewing gekenmerk deur kalmte en rustigheid (Buzan, 2001:122-123).

*Liefde* vir die self, ander en die omgewing kan beskou word as die uiterste vorm van lewe en spirituele doelwit (Buzan, 2001:136). Zohar en Marshall (2000:287) meen dat die diepere self soms deurbreek in oomblikke van liefde, vreugde en smart.

Na aanleiding van die voorafgaande weergawe van wat spirituele intelligensie behels, word 'n samevatting van Buzan se kenmerke in Tabel 6 uiteengesit. Al die dimensies wat hier gelys is in Tabel 6, is 'n herhaling van die items wat alreeds geïdentifiseer is.

#### **Tabel 6: Die dimensies wat spirituele intelligensie aandui**

1. Gebruik van spirituele rituele vir spirituele opgewassenheid en balansherwinning
2. Voortreflike gedrag: vergewensgesindheid, dankbaarheid, verdraagsaamheid en deernis wat liefde vir self, ander en omgewing insluit
3. Wysheid
4. Visie en lewensdoel
5. Waardes
6. Holistiese aanslag en bewustheid van die groter geheel
7. Kreatiewe alternatiewe en nuwe perspektiewe
8. Spontaneiteit en verantwoordelikheid
9. Vreugde en innerlike vrede/kalmte, geluk en opgewondenheid

Hierdie tabel, sowel as die vorige tabelle wat saamgestel is na die bespreking van elkeen van die vorige vier outeurs se beskrywings van spirituele intelligensie, word vervolgens in Tabel 7 saamgevat.

**Tabel 7: ‘n Vergelyking van die spirituele-intelligensiedimensies van die vyf geïdentifiseerde teorieë**

| <b>Kenmerke van spirituele intelligensie</b>  | <b>Emmons</b> | <b>Zohar en Marshall</b> | <b>Wolman</b> | <b>Wigglesworth</b> | <b>Buzan</b> |
|---|---------------|--------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| 1. Kapasiteit om te transendeer   | ■             |                          |               |                     |              |
| 2. Mistisisme of ekstrasensoriese waarnemings   |               |                          | ■             |                     |              |
| 3. Bewussyn (ook universeel) van Ego/Hoër self, Geestelike teenwoordigheid, Hoër Krag of God                        | ■             | ■                        | ■             | ■                   |              |
| 4. Spirituele praktyke: meditasie, eetgewoontes en oefeninge  | ■             |                          | ■             | ■                   | ■            |
| 5. Voortreflike gedrag: vergewensgesindheid, dankbaarheid en deernis wat liefde vir self, ander en omgewing insluit | ■             | ■                        | ■             | ■                   | ■            |
| 6. Visie en lewensdoel  |               | ■                        |               | ■                   | ■            |
| 7. Spirituele groei en wysheid  |               | ■                        | ■             | ■                   |              |
| 8. Holistiese aanslag   |               | ■                        |               | ■                   | ■            |
| 9. Verskeidenheid te erken  |               | ■                        |               |                     |              |
| 10. Waardes en oortuigings  |               | ■                        |               | ■                   | ■            |
| 11. Fundamentele en eksistensiële bevraagtekening   |               | ■                        | ■             |                     |              |
| 12. Kreatiewe alternatiewe en nuwe perspektiewe   |               | ■                        |               |                     | ■            |
| 13. Spontaneïteit of verantwoordelikheid neem   |               | ■                        |               |                     |              |
| 14. Geroepenheid  |               | ■                        |               |                     |              |
| 15. Spiritualiteit in kinderjare as ‘n basis vir die bou van spiritualiteit   |               |                          | ■             |                     |              |
| 16. Vreugde of innerlike vrede/kalmte, geluk en opgewondenheid  |               |                          |               | ■                   | ■            |
| 17. Behou geloof  |               |                          |               | ■                   |              |

(Saamgestel en aangepas uit Emmons, 2000a; Zohar & Marshall, 2000; Wolman, 2001; Buzan, 2001; Wigglesworth, 2002)

Samevattend word die volgende dimensies wat ooreenstemming toon betreffende drie en meer outeurs se kenmerke van spirituele intelligensie soos gelys in Tabel 7, uitgelig:

- Voortreflike gedrag: vergewensgesindheid, dankbaarheid, nederigheid en deernis wat liefde vir self, ander en omgewing insluit (5)
- Bewussyn van self, Geestelike teenwoordigheid, Hoër Krag of God (4)
- Spirituele praktyke: meditasie, eetgewoontes en oefeninge (4)
- Visie en lewensdoel (3)
- Spirituele groei en wysheid (3)
- Waardes en oortuigings (3)
- Holistiese aanslag (3)

#### 2.4.5 Gevolgtrekking

Na aanleiding van hierdie outeurs se sienings en die ooreenkomste tussen hulle beskrywings van

die kenmerke van spirituele intelligensie, word 'n lys van dimensies van spirituele intelligensie voorgestel. Slegs die dimensie *vreugde of innerlike vrede/kalmte, geluk en opgewondenheid* wat uitgelig is deur slegs twee outeurs, word ook ingesluit in die voorgestelde spirituele intelligensie lys, aangesien dit dui op selfgroeï wat plaasgevind het deur middel van die 'denke van die siel'. Die dimensie *holistiese aanslag* word opgeneem in die dimensie *Spirituele praktyke*, aangesien hierdie dimensie vanuit 'n groter konteks die liggaam en die siel, die woord en die daad insluit. Die *bewus wees van 'n Hoër Krag* word gemeet aan die hand van 'n *oorgawe* tot hierdie Krag. Hierdie lys, soos saamgevat in Tabel 8, gee 'n beskrywing wat geassosieer kan word met 'n hoë mate van ontwikkeling van spirituele intelligensie. Hierdie dimensies sal ook gebruik word om spirituele intelligensie mee te meet.

**Tabel 8: 'n Lys van dimensies wat hoë ontwikkeling van spirituele intelligensie beskryf**

| <b>Dimensie</b>                  | <b>Beskrywing</b>   |
|----------------------------------|---|
| <b>Vergewens-<br/>gesindheid</b> | Hierdie individue vergewe elke persoon wat hul kwaad aangedoen het. Hulle is geduldig, verdraagsaam en 'n nie-veroordelende persoon en koester nie enige kwade gevoelens of wraak teenoor ander nie. Wanneer ander hulle aanstoot gee, word dadelik stappe vir herstel gedoen. Hulle glo dat ander se aanstoot en beledigings nie doelbewus is nie en staan nooit by vorige beledigings stil nie. Hulle neem volle verantwoordelikheid vir hul bydrae tot 'n konfliktsituasie. Hulle probeer fokus op positiewe kwaliteite van diegene wat hul aanstoot gegee het. Hulle glo dit is belangrik om ander te vergewe waardeur selfheling plaasvind. Hulle koester nooit wraakgedagtes nie en vind dit nie nodig om teenstanders te vermy nie. Hulle glo dat selfs die ergste misdadiger vergewe moet word.   |
| <b>Dankbaarheid</b>              | Individue is diep dankbaar vir die oorvloed in hulle lewe. Hulle besin daaglik oor die positiewe ervarings en mag dit selfs in 'n dagboek of dankbaarheidsjoernaal aanteken. Hulle spreek altyd hul dankbaarheid teenoor ander uit en gee positiewe terugvoering vrylik. Hulle is deurlopend dankbaar vir basiese dinge soos kos, klere, huisvesting en 'n gereelde inkomste. Daar word deurlopend gefokus op wat hulle het, eerder as op wat daar ontbreek, op positiewe eerder as negatiewe aspekte van 'n situasie of kwaliteite van mense. Hulle kla byna nooit oor ongunstige omstandighede by die werk of huis nie. Hulle aanvaar wie hulle is, wat insluit fisiese voorkoms, persoonlikheid, bekwaamheid, finansiële status, gesondheid en tel altyd hul seëninge. Hulle is selfs vir teëspoed en verwerping in hulle lewe dankbaar, want dit word as lesse van die lewe (leerervarings) geag. |
| <b>Deernis</b>                   | Hierdie persone is baie warm, liefdevolle, omgee-, passievolle en vriendelike mense. Hulle aanvaar hulself en ander onvoorwaardelik. Hulle spandeer hul tyd, energie, geld en materiële middele om ander te help. Hulle gee sonder om enige iets terug te ontvang. Mense benader hulle met hul persoonlike en emosionele probleme en hulle is altyd bereid om te luister sonder beoordeling van ander. Hulle geniet dit om ander aan te moedig en te bemagtig en is altyd gewillig om 'n helpende hand uit te reik na ander. Hulle sal nooit die gevoelens van ander seermaak nie en sal vir ander opkom as hulle onregverdig behandel  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | word. Hulle gee aandag aan die emosionele behoeftes van hul onmiddellike familie en vriende. Hulle respekteer alle vorme van lewe, hetsy mens, dier of plant.  |
| <b>Bewussyn</b>              | Dui op 'n deurlopende bewuste wete van 'n verbintenis met 'n Bron, asook met ander en die heelal. Dus word die Goddelike bespeur ook in die alledaagse dinge en ervarings. Deurlopend is die individue bewus van die skoonheid wat hul omring en het altyd ontsag vir die skepping. Hulle is oortuig dat daar nooit enige toevalligheid is nie en dat alles deel van God se plan is. Hulle glo dat wonderwerke daagliks gebeur. Hulle slaag daarin om in die hede te leef, eerder as om in die verlede stil te staan of om oorbesorgd te wees oor die toekoms. Hulle is baie sensitief en ingestel op positiewe en negatiewe energie. Hulle is ook ten volle bewus van die feit dat hul negatiewe oortuigings verantwoordelik is vir ongunstige omstandighede in hul lewe. Hulle erken die feit dat hulle 'n spirituele wese is wat fisiese ervarings het.   |
| <b>Oorgawe</b>               | Dit behels dat hierdie individue altyd oorgawe tot 'n Hoër Krag het in tyd van onsekerheid en krisis. Hulle is bereid om saam met die vloei van spirituele aangeleenthede te gaan. Hulle is bereid om die uitkoms te aanvaar selfs as dinge skeef loop. Hulle is gewillig om veranderings in hul lewens te aanvaar en aan te pas. Hulle poog altyd om hul verbintenis met spesifieke persoonlike uitkomst te beperk. Hulle aanvaar dat hul behoeftes ondergeskik is aan die Goddelike plan. Hulle aanvaar hul beperkinge en onvermoëns. Hulle maak altyd staat op Goddelike leiding en inspirasie. Hulle benodig nie sekerheid en struktuur om vrede van die gemoed te beleef nie. Hulle is nie oormatig bekommerd oor die toekoms nie.  |
| <b>Spirituele praktyke</b>   | Hierdie individue is uiters suksesvol met hul woorde en dae wat ooreenkom. Hulle optrede en hul waardes stem ooreen. Hulle het nie net 'n teoretiese belang by spirituele aangeleenthede nie. Hulle ganse lewenstyl, woorde en aksies getuig van hul werklike betrokkenheid in spiritualiteit. Hulle lees gereeld spirituele boeke om kennis, insig en wysheid te bekom. Hulle beoefen gereeld spirituele praktyke soos gebed, meditasie en besoek 'n plek van aanbidding (Kerk, Moskee, Tempel of Katedraal). Hulle spandeer tyd om Goddelike geskrifte te bestudeer. Hulle ag hul liggame as die tempel van God en verseker 'n gesonde liggaam deur oefeninge, gesonde en voedsame dieet en deur korrek en diep asem te haal. Hulle besin gereeld oor hul ervarings. Hulle is gewillig om introspeksie te doen rondom die doel van spirituele groei.   |
| <b>Intensie (lewensdoel)</b> | Hierdie persone weet presies wat hul missie of lewensdoel is. Hulle beskou hul spirituele groei as 'n prioriteit in hul lewe. Hulle wil betekenisvolle bydraes lewer om die wêreld te verbeter en om swaarkry te verlig. Hulle wy hulself toe aan die verbetering van die lewe vir ander en om verantwoordelike keuses uit te oefen wat ander kan bevoordeel. Hulle beskou diens aan ander as die hoofdoel van hul lewensbestaan. Hulle is baie bewus van hul intensies se impak op die kwaliteit van hulle lewe en die lewens van ander. Gevolglik oorweeg hulle deurlopend hul gedagtes, woorde en aksies, en die impak daarvan versigtig, voordat hulle reageer. Hulle fokus op die positiewe aspekte om sodoende positiewe aangeleenthede aan te trek in hul lewe. Hulle ag hul intensies as 'n krag wat hul in staat stel om hul realiteite te help skep. Hulle jaag hul spirituele reis na, ongeag blokkasies. |
| <b>Wysheid</b>               | Hier soek die individue deurlopend vir algemene waarhede. Hulle is bereid om verskillende  |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | <p>godsdienste te bestudeer en om te leer van spirituele leiers van verskillende kulture om sodoende die waarheid te ontdek. Hulle vermoë om tussen die waarheid te onderskei, sal hulle help in hul soektog na die waarheid. Hulle is baie bewus van die beperkte kennis van die waarheid. Hulle is bereid om oortuigings en dogma van hul huidige godsdiens te bevraagteken en is nie bang vir verwerping wanneer dit gedoen word nie. Hulle woorde en aksies reflekteer 'n baie hoë vlak van wysheid. Hulle glo dat daar 'n deel van God is wat in hul woonagtig is en dat almal interverbondenheid het tot mekaar, ongeag ras, taal of geslag. Hulle glo dat alles wat in die lewe gebeur perfek is. Hulle besef dat pyn die geleentheid vir groei is. Hulle gee aandag aan hul intuïsie. Hulle besef dat wanneer hulle ontsteld is oor ander, die probleem by hulself lê. Hulle luister eerder as wat hulle praat. Hulle aanvaar die feit dat hulle tydsberekening nie altyd dieselfde is as die Goddelike tyd nie. Hulle het die vermoë om gebeure in 'n groter konteks te plaas om dit sodoende sinvol te verstaan.</p> |
| <b>Oortuigings</b> | <p>Die persone is altyd gereed om nuwe idees te ondersoek en te oorweeg. Hulle klou nie aan dogma nie en is bereid om van tyd tot tyd hul eie waardes en oortuigings te bevraagteken. Hulle is buigsaam en verbeeldingryk in hul denkwysse en daag altyd tradisionele gedagtes en oortuigings uit. Hulle laat nie toe dat ander eenvoudig aan hulle dikteer nie. Hulle bly nie vassteek by religieuse oortuigings en beginsels nie, tensy hulle dit begryp en onderskryf. Hulle word as vrydenkers geag.</p>   |
| <b>Vreugde</b>     | <p>Individue geniet die geringste en alledaagse aktiwiteite. Ander kan maklik hul innerlike genot en kalmte aanvoel. Hulle kom voor as gelukkige en tevrede persone. Hulle ervaar innerlike vrede en daar is geen aanduiding van uitermatige stres en angs nie. Hulle het die vermoë om te lag vir hulself. Hulle is in staat om negatiewe ervarings positief te benader. Hulle neem die lewe nie te ernstig op nie en maak tyd vir vermaak. Hulle vreugde word vanuit die binneste gegeneer en berus dus nie op geld of persoonlike besittings nie. Hulle verwelkom en geniet stilte as hulle op hul eie is. Hulle is optimisties en fokus altyd op die goeie sy van sake.</p>  |

Spirituele intelligensie word ook ondersoek aan die hand van 'n verwante intelligensie, naamlik emosionele intelligensie wat vervolgens bespreek word.

## **2.5 DIE VERWANTSKAP TUSSEN SPIRITUELE INTELLIGENSIE EN EMOSIONELE INTELLIGENSIE**

Alhoewel onderskei word tussen spirituele en emosionele intelligensie, blyk dit tog of daar 'n verwantskap tussen hierdie twee soorte intelligensies is. Aangesien spirituele intelligensie in die voorafgaande ontleding gekonseptualiseer is, word in hierdie afdeling aandag geskenk aan die konseptualisering van emosionele intelligensie, waarna die voorgenoemde moontlike verwantskap bespreek sal word.

Die term *emosionele intelligensie* is die eerste keer deur Peter Salovey en John Mayer in 1990 (volgens Granacher, 1998:1) gekonseptualiseer en behels die volgende kenmerke: insig in eie gevoelens, empatie vir die gevoelens van ander en beheer van emosies om lewensgehalte te verhoog. Volgens Goleman (1998:317) is emosionele intelligensie “the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions well in ourselves and in our relationships”. Dus word emosionele intelligensie gedefinieer as die vermoë om ‘n situasie te erken, om die ander en die eie emosies te lees en om dan toepaslik op te tree. Jack Block (aangehaal in Granacher, 1998:1) verkies om na die konsep ‘*ego resilience*’ te verwys wat uit die volgende komponente bestaan: emosionele selfbestuur, ‘n aanpassingskontrole vir impulse, ‘n mate van selfbevoegdheid (*‘self-efficacy’*) en sosiale intelligensie. Na aanleiding van hierdie outeurs se beskrywings kan ‘n intrapersoonlike en ‘n interpersoonlike erkenning en hantering van emosies en gevoelens in verhoudings onderskei word.

Die volgende emosionele en sosiale bevoegdhede van emosionele intelligensie is deur Goleman (1998:318) beskryf:

- *Selfbewussyn*: Erken eie gevoelens, die impak wat dit het op die self en ander mense en hoe dit as riglyn gebruik kan word om besluitneming te rig, gepaardgaande met die evaluering van eie vermoëns en ‘n goeie selfvertroue.
- *Bestuur emosies*: Gevoelens in so ‘n mate beheer dat dit gedrag positief ondersteun, beloning ter wille van doelwitbereiking uitstel en die vermoë om emosionele angst suksesvol te hanteer.
- *Persoonlike motivering*: Die aanwending van voorkeure om doelwitte te bereik, om inisiatief te neem en met passie te volhard ten spyte van terugslae.
- *Empatie*: Dit dui op die vermoë om die gevoelens van ander mense te begryp en sodaniges binne hulle emosionele konteks te hanteer.
- *Sosiale vaardighede*: Die vermoë om goeie interaksies en interpersoonlike verhoudings te handhaaf, sosiale situasies akkuraat te lees en die vaardigheid om te onderhandel en geskille te besleg om sodoende samewerking te bevorder.

Goleman (1996:161-163) verwys na ‘n studie wat by Bell Lab, naby Princeton, gedoen is en waarvolgens gevind is dat in ‘n talentvolle groep wetenskaplikes en ingenieurs sommige uitstaande uitsette gelewer het, terwyl ander gemiddeld presteer het. Goleman konkludeer dat “what makes the difference between stars and the others is not their academic IQ, but their emotional IQ”. Gevolglik is ‘n emosioneel intelligente persoon in staat tot beter selfmotivering

en die handhawing van goeie verhoudings in die groter netwerk en spankonteks. Goleman (1995) wys voorts daarop dat organisasies wat uitstekend presteer, geneig is om hoë vlakke van emosionele intelligensie in hulle leierskorps te hê, asook werknemers wat 'n sterk verband tussen hulle emosionele bekwaamhede en vaardighede toon.

Wigglesworth (2002:2) handhaaf die standpunt dat emosionele-intelligensiekomponente soos selfbewussyn en empatie in 'n sekere mate as 'n noodsaaklike basis vir suksesvolle spirituele groei dien: "Then, as our spiritual growth unfolds, there would be a strengthening of Emotional Intelligence skills which would further reinforce and assist the growth of Spiritual Intelligence skills." Hierdie standpunt word verder ondersteun deur die navorsing van Goleman, Boyatzis en McKee (2002:30) wat aandui dat selfbewussyn eers moet ontwikkel voordat die ander bevoegdheidskomponente kan ontwikkel. Coetsee (2005:100) huldig die mening dat selfbewussyn of die kennis rondom die self, die middelpunt tot die verbetering van emosionele intelligensie en dus transformasionele-leierskapsvaardighede vorm. Zohar en Marshall (2000:13) se eerste eienskap waarmee hulle spirituele intelligensie beskryf, is ook selfbewussyn wat dui op kennis van die self en wat die erkenning van gevoelens insluit.

Volgens Zohar (2004a:1) is dit juis spirituele intelligensie wat die intrapersoonlike en die interpersoonlike met mekaar integreer en om sodoende die gaping tussen die self en ander te transendeer. Deur spirituele intelligensie word begrip verkry vir wie die mens is en watter betekenis sake bied. Dus blyk dit of die lewe se moeilike situasies deur die intelligente bestuur van emosies (emosionele intelligensie) hanteer word, terwyl spirituele intelligensie probleme betreffende betekenis en waarde aanpak en oplos. Volgens Zohar en Marshall (2000:5) is dit juis in die transformerende krag van spirituele intelligensie waar die verskil tussen spirituele intelligensie en emosionele intelligensie gevind word.

Covey (1990:66-67) dui ook aan dat die vermoë om gevoelens te erken juis die mens se uniekheid beklemtoon en dat eie gevoelens eers verstaan moet word, voordat begrip vir 'n ander se gevoel getoon kan word. Hy meen dat selfbewussyn die mens in staat stel "to stand apart and examine even the way we "see" ourselves - our self-paradigm, the most fundamental paradigm of effectiveness". Volgens Sosik en Megerian (1999) word selfbewussyn uitgebrei tot 'n persoon se begrip van sy of haar eie waardes en doelwitte, wat impliseer dat 'n leier wat oor selfbewussyn beskik, terselfdertyd oor 'n groter sin vir doel en betekenis beskik. Hierdie unieke menslike kapasiteit vir selfbewussyn, stel die mens dus in staat tot paradigma-ondersoek om sodoende 'n waardebasis te bepaal. Om te funksioneer vanuit 'n waardebasis word deur Zohar en

Marshall (2000) as 'n komponent van spirituele intelligensie beskryf. Die voorgenoemde skrywers (2000:22) definieer 'n samelewing as spiritueel onintelligent wanneer die mens sy verbondenheid aan sy basiese waardes verloor het.

Ten slotte meen Burns (1978) dat transformasionele leiers oor spesiale interpersoonlike verhoudings beskik wat gekenmerk word deur die positiewe impak wat die leier se gedrag op die spanlede se vlakke van uitsette en werkstevredenheid het. Daft (2002:184) sluit hierby aan en is van mening dat leiers wat vanuit die hart lei, dikwels 'n organisasie tot hoër vlakke van motivering en prestasie kan lei.

Uit die voorafgaande uiteensetting oor die verwantskap tussen spirituele intelligensie en emosionele intelligensie, kan tot die volgende gevolgtrekkings gekom word:

- Emosionele intelligensie is die vermoë om die eie emosies te bestuur, om empatie met ander mense te hê en om emosionele verhoudings te hanteer. Dit behels dus 'n intrapersoonlike en 'n interpersoonlike erkenning en hantering van emosies en gevoelens in verhoudings.
- Die volgende twee bevoegdhede van emosionele intelligensie kan onderskei word:
  - 'n Persoonlike bevoegdheid wat dui op die bestuur van die self en wat betrekking het op 'n innerlike ingesteldheid, selfbewussyn, selfmotivering en die bestuur van emosies.
  - 'n Sosiale bevoegdheid wat dui op die wyse hoe ander bestuur word en die vermoë om empatie te toon en sosiale vaardighede insluit.
- Dit kom voor of die meeste outeurs selfbewussyn wat op kennis van die self dui, as die fondasie of middelpunt van en 'n voorvereiste vir die ontwikkeling van emosionele intelligensie beskou. Selfbewussyn word ook as 'n komponent van spirituele intelligensie beskryf, wat selfkennis en die erkenning van gevoelens insluit. Selfbewussyn behels verder begrip van eie waardes en stel die mens in staat tot 'n eie paradigma-ondersoek om sodoende 'n waardebasis te bepaal. Om te funksioneer vanuit 'n waardebasis, word as 'n komponent van spirituele intelligensie beskryf. Die afleiding kan dus uit die literatuur gemaak word dat daar ten opsigte van veral selfbewussyn en waardes, 'n verwantskap tussen spirituele intelligensie en emosionele intelligensie bestaan.
- Dit blyk ook dat die verskil tussen spirituele intelligensie en emosionele intelligensie geleë is in die transformerende krag wat spirituele intelligensie het. Dit bring mee dat waar emosionele intelligensie selfkennis insluit, spirituele intelligensie verder gaan en hierdie selfkennis kan transformeer.

## 2.6 DIE VERBAND TUSSEN TRANSFORMASIONELE LEIERSKAP EN SPIRITUELE INTELLIGENSIE

In die resente literatuur wat vir die doeleindes van hierdie studie bestudeer is, bestaan geen navorsing wat die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie ondersoek het nie. Dit is daarom een van die oogmerke van hierdie studie om in hierdie spesifieke afdeling die moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie na te vors. Dit word gedoen deur eerstens verskillende outeurs se sienings oor spiritualiteit en leierskap te bespreek, waarna tot 'n gevolgtrekking gekom sal word oor 'n moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie.

Dent *et al.* (2004) het 'n oorsigstudie onderneem waarin akademiese artikels ontleed is wat handel oor spiritualiteit en leierskap. Volgens Dent *et al.* (2004) definieer verskeie outeurs spiritualiteit as transformerend, moreel en eties en dit behels 'n soeke na betekenis, innerlike en interverbondenheid, kreatiwiteit, heiligheid, integriteit, eerlikheid en energie. Volgens hierdie outeurs word spiritualiteit deur vakkundiges as 'n sentrale stelling van 'n nuwe paradigma in organisatoriese en leierskapsteorie geïdentifiseer. Die spirituele domein word as 'n integrale komponent van leierskap voorgestel, en spiritualiteit word as 'n veranderlike van 'n integreerende leierskapsontwikkelingsmodel uitgelig (Cook-Greuter, 2002; Sanders *et al.*, 2003). Die essensie van hierdie integreerende model is dat wanneer ontwikkeling voorkom, daar 'n transendering van wêreldbeskouing is en 'n skuif tot hoër vlakke van interne lokus van kontrole (Sanders *et al.*, 2003). Cook-Greuter (2002) is van mening dat leiers in hoër fases van ontwikkeling, hulle intuïsie en innerlike wete versterk deur 'n gedeelde bewustheid van 'n hoër krag of transendering.

Volgens Lussier en Achua (2001:464) vind groot verandering plaas in die persoonlike en professionele lewe van leiers as gevolg van die integrasie van hul spiritualiteit en hul werk, en dat hierdie integrasie tot positiewe veranderinge in hul verhoudings en effektiwiteit lei. Volgens hierdie navorsing se bevindinge is die tipiese kenmerke van suksesvolle bestuursleiers en dus transformasionele leiers, die skep van 'n visie; generering van energie; bemagtiging; groei en ontwikkeling van die self en ander; en ervaring van werkstevredenheid wat gebaseer is op 'n fondasie, die waardesisteem, wat die leier se gedrag rig en lei. Hierdie intrinsieke waardesisteem wat die basis vorm van gedrag word deur verskeie outeurs beskou as 'n dimensie van spiritualiteit (Witmer & Sweeney, 1992; Zainuddin, 1993; Westgate, 1996). Marcic (aangehaal in Daft, 2002:207) sluit hierby aan en wys daarop dat werk wat leierskapskonsepte soos visie,

verbondenheid, bemagtiging en aanspreeklikheid insluit, verryk word deur 'n spirituele fondasie. Marcic (soos aangehaal deur Daft, 2002:207) meen dat die volgende voortreflikhede 'n spirituele fondasie vorm vir aangeleenthede waarmee leiers daaglik worstel en vir die verhoudings tussen 'n leier en die ander:

- *Geloofwaardigheid* is 'n voortreflikheid wat saamgaan met aanspreeklikheid en rentmeesterskap. Dit beteken om eerlik te wees, eties op te tree en verhoudings te bou met werknemers en klante wat op die basis van integriteit gebaseer is.
- *Eenheid*, wat die basis vorm vir gedeelde visie en verbondenheid.
- *Respek en waardigheid*, wat die basis is van ware bemagtiging.
- *Regverdigheid* behels gelyke geleenthede, die regverdige hantering van werknemers, billikheid ten opsigte van vergoeding en winsdeling.
- *Diens en nederigheid* sluit nou aan by dienende leierskap. Leiers wat hierdie voortreflike gedrag openbaar, deel hulle mag, erken foute en vertrou ander.

Zohar en Marshall (2000:16) meen dat 'n persoon wat oor 'n hoë mate van spirituele intelligensie beskik, waarskynlik ook 'n dienende leier sal wees, iemand "who is responsible for bringing higher vision and value to others and showing them how to use it, in other words a person who inspires others". Met ander woorde, hierdie leier pas rolmodellering toe, ten einde ander se visionêre uitsig en fundamentele waardes te verhoog. Kanungo en Mendonca (1996:104) meen ook dat "organizational leaders bear the responsibility to bring about these major transformations in beliefs, values, and behavior, their preparation for this formidable task requires that they draw on their inner spiritual strength and resources". Gevolglik wil dit voorkom of die waardegebaseerde basis wat suksesvolle transformasionele leiers se gedrag rig en lei, 'n spirituele fondasie is.

Collins (2001:39) het na 'n navorsingsprojek wat gestrek het oor vyf jaar tot die slotsom gekom dat uitstaande organisasies oor 'vlak 5'- leierskap beskik wat hy as volg beskryf: "Level 5 - leaders embody a paradoxical mix of personal humility and professional will. They display a compelling modesty, are self-effacing and understated." Covey (2004:300) wys daarop dat Collins se konklusie, die wyse verander het waarop daar oor leierskap gedink word. Hierdie outeur som die bevinding op as "the most powerfully transformative executives possess a paradoxical mixture of personal humility and professional will. They are timid and ferocious. Shy and fearless. They are rare - and unstoppable...good to great transformations don't happen without level five leaders at the helm, they just don't" (Covey, 2004:300). Die genoemde voortreflike eienskap van nederigheid is 'n dimensie van spirituele intelligensie wat volgens

Collins se gevolgtrekking 'n onderbou vir suksesvolle transformasionele leierskap vorm. Dit wil voorkom of die leier wat nederigheid openbaar, sonder die ego se belang optree en vanuit 'n diensoriënterende perspektief meer suksesvol in die toekoms sal wees.

Spirituele intelligensie het volgens Zohar en Marshall (2000) transformerende krag omdat dit die mens toelaat om kreatief te wees, om reëls te verander en situasies te wysig. Volgens hierdie outeurs (2000:9) is spirituele intelligensie "the intelligence with which we not only recognize existing values, but with which we creatively discover new values". Dus, deur die lens van spirituele intelligensie, "we face the discomfort of challenging ourselves and radically changing our way of being" (Zohar & Drake, 2000:55). Hierdeur blyk dit dat nuwe realiteite geskep word; groter selfinsig verkry en interne groei en wysheid bekom word; 'n meer holistiese aanslag tot leierskap vergestalt word; en dat nuwe waardes geskep word. Dus vind persoonlike transformasie plaas, waarna Maslow (1966) verwys het as die verhoging van bewustheidsvlakke tot die hoogste vlak van sy behoeftehiërargie, naamlik selfverwesenliking. Buzan (2001:20) is van mening dat Maslow met die definiëring van selfaktualisering, naamlik kreatiewe denke, vreugdevol en verdraagsaam wees, met 'n sin vir doel en 'n missie om ander te help om wysheid te bekom binne 'n omgewing van deernis en liefde, die begrip spirituele intelligensie gekonseptualiseer het. Covey (2004:55) sluit hierby aan deur na spirituele intelligensie as 'n kompas te verwys wat rigtinggewend is. Hierdie kompasrol van spirituele intelligensie word moontlik gemaak deurdat hierdie soort intelligensie volgens Emmons (2000b:62) die domein van spiritualiteit as 'n inligtingsbron gebruik om probleemoplossing te fasiliteer. Dit wil dus voorkom of spirituele intelligensie 'n verskil maak en "puts meaning and value at the core of our work" (Zohar & Drake, 2000:55).

Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat spirituele intelligensie wat die kapasiteit om "met die siel te dink" impliseer, selfontwikkeling meebring wat leiers mag predisponeer om transformasionele gedrag te gebruik. Dus is daar 'n groter mate van spirituele intelligensie aanwesig by 'n leier wat voortreflike gedrag soos nederigheid, dankbaarheid, deernis, vreugde en wysheid openbaar. Deur dankbaarheid kan 'n transformasionele leier die spanlede se bydraes waardeer en die gepaste beloning en bemagtiging, soos byvoorbeeld groter verantwoordelikheid toevertrou. Die selftransformasie van 'n leier reflekteer dus in die wyse waarop die spanlede gelei en gemobiliseer word om te transformeer, en het ook 'n magnetiese effek op ander se persoonlike groei en transformasie. Marcic (soos aangehaal deur Daft, 2002:207) sluit hierby aan en meen dat "...when leaders go about their work and relate to others according to a spiritual foundation, they cultivate virtue in others by creating a balance in the work lives of

organizational members”. Marcic wys daarop dat leiers wat hul gedrag baseer op deugde en waardes, gelukkiger, beter toegewyde werknemers en sterker organisasies daarstel. Die voorafgaande bespreking dui dus op ‘n bepaalde verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie.

## 2.7 SAMEVATTING

Die hoofkonsepte waaroor hierdie ondersoek handel, naamlik transformasionele leierskap en spirituele intelligensie is in hierdie hoofstuk ontleed en bespreek. Nege prominente en resente teorieë of modelle van transformasionele leierskap is geïdentifiseer en transformasionele leierskap is beskryf aan die hand van gedrag of optrede wat bevoegdheede soos rolle, aktiwiteite en vaardighede behels, asook persoonlikheidskenmerke. Hierdie inligting is ontleed waarna ‘n leierskapsbevoegdheidsprofiel voorgestel is wat die verskillende dimensies van transformasionele leierskap beskryf. Die voorgestelde bevoegdheidsprofiel dien as ‘n basis om transformasionele leierskap in die hieropvolgende empiriese hoofstuk te meet.

Transformasionele leierskap is ook ondersoek en bespreek aan die hand van die sogenaamde ‘innerlike oriëntasie’, naamlik dienende leierskap. Dit blyk dat dienende leierskap ‘n paradigmaskuif meebring en dat diens aan ander ‘n meer doeltreffende en effektiewe wyse is om mense te lei. ‘n Unieke vorm van bemagtiging, naamlik om te dien, is uitgelig. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat hierdie vorm van gedrag eers werklik geopenbaar kan word nadat selfgroeï en persoonlike transformasie plaasgevind het.

Spirituele intelligensie is gedefinieer as die vermoë om ‘n lewensdoel te vind, om ‘n verhouding met die Goddelike te ontwikkel en lewenswaardes uit te klaar. Hierdie intelligensie van die siel strek verby die ego en die bewuste verstand en word met wysheid verbind. Dit stel die mens in staat om die outentieke self te wees, om persoonlike kenmerke te ontwikkel, om die ego te transendeer en om die lewe te transformeer. Voorts help dit om antwoorde op sommige fundamentele vrae te kry.

Verskillende outeurs se teoretiese beskrywing van spirituele intelligensie is ontleed en bespreek. Die dimensies wat ooreenstemming toon met die verskillende outeurs se sienings, is gelys. Hierdie lys dien as ‘n grondslag vir die samestelling van ‘n voorgestelde spirituele intelligensie lys, wat bestaan uit die volgende dimensies wat geassosieer word met ‘n hoë mate van ontwikkeling van spirituele intelligensie: voortreflike gedrag soos dankbaarheid, vergewensgesindheid en deernis, asook bewussyn, vreugde, intensie (lewensdoel), wysheid,

spirituele praktyke, oorgawe en oortuigings. Hierdie lys vorm die basis van al die dimensies in die Spirituele-intelligensievraelys wat toegepas sal word op bestuurslui van die nutsmaatskappy waarin die empiriese ondersoek plaasvind.

In hoofstuk 2 is transformasionele leierskap en spesifiek die dimensies wat hierdie leierskap beskryf, ondersoek en bepaal. Spirituele intelligensie is gedefinieer en die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf, is bepaal. Uit hierdie teoretiese studie blyk daar 'n verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie te bestaan. Teen hierdie agtergrond en ook gesien in die lig van die gevolgtrekkings wat gemaak is in hierdie hoofstuk, kan daar nou tot die empiriese studie oorgegaan word. 'n Beskrywing van die metodiek van die empiriese studie en die resultate daarvan volg in hoofstuk 3.

## **HOOFSTUK 3**

### **DIE EMPIRIESE ONDERSOEK**

#### **3.1 INLEIDING**

Op grond van die probleem formulering en doelstellings van hierdie studie (soos in Hoofstuk 1 geformuleer), word deurgaans op transformasionele leierskap en spirituele intelligensie gefokus. In hoofstuk 2 is 'n ontleding van verskeie transformasionele-leierskapsteorieë en verskillende outeurs se beskrywing van die onderskeie dimensies van transformasionele leierskap, asook van spirituele intelligensie weergegee. Na aanleiding van die voorgenoemde geïdentifiseerde dimensies van transformasionele leierskap en spirituele intelligensie word in hierdie hoofstuk gekyk na die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie soos nagevors onder bestuurslui in 'n nutsmaatskappy.

Vervolgens word die metodiek wat in die empiriese studie gevolg word eerstens uiteengesit, met spesifieke verwysing na die keuse van geskikte meetinstrumente. Daarna volg 'n beskrywing van die populasie en van die wyse waarop die data ingesamel is. Ten einde die doel van hierdie studie te verwesenlik, word die resultate van die empiriese ondersoek aangebied en geïnterpreteer met inagneming van die empiriese doelwitte wat in hoofstuk 1 uiteengesit is, naamlik om die korrelasies tussen sekere dimensies van spirituele intelligensie aan die een kant, en sekere dimensies van transformasionele leierskap aan die ander kant te bepaal, asook om vas te stel wat die verband is tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie. Beskrywende statistiek en spesifiek die Cronbach-alfatellings vir alle skale word uiteengesit en geïnterpreteer. Ten slotte word verbande deur middel van Pearson-korrelasies tussen sommige veranderlikes ondersoek, geïnterpreteer en bespreek.

#### **3.2 ONDERSOEKMETODE**

##### **3.2.1 Benadering**

Die onderskeie dimensies van transformasionele leierskap en spirituele intelligensie wat deur 'n literatuurstudie in hoofstuk 2 geïdentifiseer is, word gebruik om ondersoek te doen na 'n moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie soos gemanifesteer onder bestuurslui van 'n nutsmaatskappy. Dit word gedoen deur bestuurslui se

persepsies (gemeet deur vraelyste) van hulle transformasionele-leierskapsgedrag en hul spirituele-intelligensievlak, aan die hand van geïdentifiseerde dimensies met mekaar in verband te bring. Verbande of korrelasies tussen sekere dimensies van spirituele intelligensie aan die een kant, en sekere dimensies van transformasionele leierskap aan die ander kant word bepaal.

Die meetinstrumente wat gebruik word in hierdie studie, word vervolgens bespreek.

### **3.2.2 Beskrywing van die meetinstrumente**

Vir die doel van hierdie studie is besluit om gebruik te maak van die volgende meetinstrumente en die redes waarom die betrokke vraelyste gebruik is, word ook genoem:

- *Leadership Practices Inventory* (LPI) selfbeoordelingsvraelys.
- Spirituele-intelligensievraelys.

Die LPI-vraelys is gekies om transformasionele-leierskapsgedrag mee te meet, aangesien dit spesifieke leierskapsgedragsfasette, wat ooreenstemming toon met die verkreeë dimensies in die literatuurstudie (kyk Hoofstuk 2) die beste meet.

Aangesien geen geskikte Spirituele-intelligensievraelys opgespoor kon word in die literatuur nie, is hierdie vraelys wat pas ontwikkel is rondom die tien dimensies soos in hoofstuk 2 (kyk Tabel 8) bespreek, gebruik om die dimensies van spirituele intelligensie te meet.

Vervolgens word die voorgenoemde vraelyste kortliks beskryf.

#### **3.2.2.1 *Leadership Practices Inventory* (LPI) selfbeoordelingsvraelys (Bylaag A)**

Kouzes en Posner (1998:5) rapporteer dat die LPI-selfbeoordelingsvraelys ontwikkel is deur gebruik te maak van die response van meer as 2,500 bestuurders daarop. Dit beskryf die gedragspatrone van effektiewe leiers. Hierdie vraelys (kyk Bylaag A) is saamgestel uit vyf praktyke of dimensies met 30 stellings wat fokus op leierskapsgedrag en die frekwensie waarmee die bestuurder die bepaalde gedrag ten toon stel. Hierdie vyf velde of dimensies wat in die empiriese ondersoek deur middel van die LPI-selfbeoordelingsvraelys (verwys na paragraaf 2.2.1.1 vir 'n volledige bespreking van die dimensies) gemeet word, kan as volg kortliks beskryf word (kyk Tabel 9).

**Tabel 9: Beskrywing van die dimensies van die *Leadership Practices Inventory - Self* (Kouzes & Posner, 1998)**

| Dimensies (praktyke)               | Omskrywing  |
|------------------------------------|---|
| Uitdaging van die prosesse         | Die mate waartoe die leiers die aannames bevraagteken, eksperimenteer en risiko's neem. Soek geleenthede vir innoverende wyses van verandering, groei en ontwikkeling.  |
| Inspirering deur 'n gedeelde visie | Die mate waartoe die leier 'n opwindende oorsig van die toekoms kommunikeer waardeur spanlede geïnspireer word.   |
| Bemagtiging van ander              | Die hoeveelheid samewerking en deelnemende besluitneming wat deur die leier aangewend word. Die skep van 'n motiverende klimaat wat vertrouwe inboesem en om 'n mentorsrol vir groei en ontwikkeling te vervul. |
| Modellering van die weg            | Die mate waartoe die leier konstant sy of haar waardes uitleef. Die skep van belynde verbondenheid rondom sleutelwaardes.   |
| Aanmoediging van volgelinge        | Die mate waartoe die leier waardering toon en oorwinnings beloon deur openlik erkenning te verleen aan individuele bydrae en spanprestasies.  |

Elkeen van die vyf leierskapsdimensies word gemeet aan die hand van ses stellings. 'n Uiteensetting van die dimensies met die vraagindeling word in Tabel 10 weergegee.

**Tabel 10: *Leadership Practices Inventory - Self*-vraelys se dimensies en vraagindeling**

| DIMENSIES | Challenging/<br>Uitdaging | Inspiring/<br>Inspirering | Enabling/<br>Bemagtiging | Modeling/<br>Modellering | Encouraging/<br>Aanmoediging |
|-----------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| VRAE      | 1                         | 2                         | 3                        | 4                        | 5                            |
|           | 6                         | 7                         | 8                        | 9                        | 10                           |
|           | 11                        | 12                        | 13                       | 14                       | 15                           |
|           | 16                        | 17                        | 18                       | 19                       | 20                           |
|           | 21                        | 22                        | 23                       | 24                       | 25                           |
|           | 26                        | 27                        | 28                       | 29                       | 30                           |

Die responsformaat behels 'n vyfpunt-Likertskaal met die volgende responsmoontlikhede wat in die vraelys verskyn:

- (1) Seldom or rarely/Selde of by uitsondering (2) Once in a while/So af en toe (3) Sometimes/Somtyds (4) Fairly Often/Redelik dikwels (5) Very Frequently/Baiekeer.

Ten opsigte van elke stelling moet die proefpersone die mate aandui waarmee hulle gedrag ooreenstem. Aan elke respons word dus 'n gewig van een tot vyf toegeken.

Kouzes en Posner (1998:24) meld dat hierdie instrument oor bevredigende interne konsekwentheidsbetroubaarheid en oor voldoende konstrugeldigheid beskik. Die betroubaarheid en geldigheid van die instrument is aanvaarbaar vir navorsing, alhoewel daar nie navorsing opgespoor kon word waar die instrument in die Suid-Afrikaanse konteks gebruik is nie. Die instrument is dus nie plaaslik gevalideer nie.

### 3.2.2.2 Spirituele-intelligensievraelys (Bylaag B)

Die Spirituele-intelligensievraelys (kyk Bylaag B) wat deur Minnaar (2005) ontwikkel is, is teoreties gebaseer op die volgende tien dimensies: bewussyn, dankbaarheid, vergewensgesindheid, deernis, vreugde, intensie (lewensdoel), wysheid, spirituele praktyke, oorgawe en oortuigings.

Hierdie vraelys bestaan uit 150 vrae waarmee die proefpersone hulself moet beoordeel aan die hand van die tien dimensies wat spirituele intelligensie meet. Elkeen van die tien dimensies word aan die hand van vyftien vrae gemeet. 'n Uiteensetting van die dimensies met die vraagindeling word in Tabel 11 weergegee.

**Tabel 11: Die Spirituele-intelligensievraelys se dimensies en vraagindeling**

| DIMENSIES | Bewussyn | Dankbaarheid | Vergewensgesindheid | Deernis | Vreugde | Intensie (lewensdoel) | Wysheid | Spirituele praktyke | Oorgawe | Oortuigings |
|-----------|----------|--------------|---------------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------------------|---------|-------------|
| VRAE      | 1        | 2            | 3                   | 4       | 5       | 6                     | 7       | 8                   | 9       | 136         |
|           | 10       | 11           | 12                  | 13      | 14      | 15                    | 16      | 17                  | 18      | 137         |
|           | 19       | 20           | 21                  | 22      | 23      | 24                    | 25      | 26                  | 27      | 138         |
|           | 28       | 29           | 30                  | 31      | 32      | 33                    | 34      | 35                  | 36      | 139         |
|           | 37       | 38           | 39                  | 40      | 41      | 42                    | 43      | 44                  | 45      | 140         |
|           | 46       | 47           | 48                  | 49      | 50      | 51                    | 52      | 53                  | 54      | 141         |
|           | 55       | 56           | 57                  | 58      | 59      | 60                    | 61      | 62                  | 63      | 142         |
|           | 64       | 65           | 66                  | 67      | 68      | 69                    | 70      | 71                  | 72      | 143         |
|           | 73       | 74           | 75                  | 76      | 77      | 78                    | 79      | 80                  | 81      | 144         |
|           | 82       | 83           | 84                  | 85      | 86      | 87                    | 88      | 89                  | 90      | 145         |
|           | 91       | 92           | 93                  | 94      | 95      | 96                    | 97      | 98                  | 99      | 146         |
|           | 100      | 101          | 102                 | 103     | 104     | 105                   | 106     | 107                 | 108     | 147         |
|           | 109      | 110          | 111                 | 112     | 113     | 114                   | 115     | 116                 | 117     | 148         |
|           | 118      | 119          | 120                 | 121     | 122     | 123                   | 124     | 125                 | 126     | 149         |
|           | 127      | 128          | 129                 | 130     | 131     | 132                   | 133     | 134                 | 135     | 150         |

Die responsformaat behels 'n vyfpunt-respons skaal met die volgende responsmoontlikhede vir vrae 1 tot 72 wat soos volg in die vraelys aangebied word:

\*(0) Almost never/byna nooit (1) Seldom/Selde (2) Sometimes/Somtyds (3) Often/Dikwels (4) Almost always/Byna altyd

'n Vierpunt-respons skaal vir vrae 73 tot 135 wat soos volg in die vraelys aangebied word:

(0) Strongly disagree/Stem beslis nie saam nie (1) Moderately disagree/Stem nie saam nie (2) Moderately agree/Stem saam (3) Strongly agree/Stem beslis saam

'n Driepunt-respons skaal vir vrae 136 tot 150 wat soos volg in die vraelys aangebied word:

(0) True/Waar (1) Uncertain/Onseker (2) False/Onwaar

Drie en dertig items bestaan uit negatiewe stellings met die doel om responsingesteldheid te verminder. Ten opsigte van elke vraag moet die proefpersone die akkuraatste beskrywing vir hulself aandui.

Ter verwesenliking van die doel van hierdie studie, word die bogenoemde vraelyste toegepas by bestuurslui in die onderhawige nutsmaatskappy om die verband tussen transformasionele leierskapsgedrag en spirituele intelligensie te bepaal. Vervolgens word die toepassing van die vraelyste bespreek.

### **3.2.3 Toepassing van die vraelyste**

In hierdie afdeling word die toepassing van die vraelyste bespreek. Aandag word geskenk aan die populasie en die data-insamelingsprosedure wat gevolg is.

#### **3.2.3.1 Populasie**

Die nutsmaatskappy wat vir die doeleindes van hierdie studie ondersoek word, is verantwoordelik vir die opwekking van elektrisiteit vir die nasionale elektrisiteitsvoorsieningsnetwerk in Suid-Afrika. Hierdie nutsmaatskappy beskik oor 'n werknemertal van ongeveer 924 werknemers, waarvan 58 funksioneer op 'n bestuursvlak wat 'n bydrae tot die ekonomiese welvaart van die land lewer. In hierdie ondersoek word daar van 'n

enkele groep gebruik gemaak wat bestaan uit al die bestuurslui van die onderhawige nutsmaatskappy wat die proefpersoongroep vir die ondersoek is. Die grootte van die proefpersoongroep is dus 58 bestuurders.

### **3.2.3.2 Data-insamelingsprosedure**

Al die vraelyste is in Engels opgestel. Deelname aan die studie was vrywillig. Al 58 bestuurders is individueel genader en gevra om die vraelyste te voltooi, terwyl 'n keerdatum vir die terugsending gestel is. Elke respondent het 'n Spirituele-intelligensievraelys en 'n LPI-selfbeoordelingsvraelys vir voltooiing ontvang. Die LPI-vraelys bestaan uit 'n selfbeoordelingsvorm waarmee die leier sy of haar spesifieke leierskapsgedrag aanslaan aan die hand van vyf sleuteldimensies van transformasionele leierskap soos beskryf in tabel 9. Die leier voltooi ook die Spirituele-intelligensievraelys en beoordeel hom- of haarself aan die hand van tien dimensies soos in tabel 8 beskryf is. Eenvoudige, duidelike instruksies, asook voorbeelditems, het dit vir die respondente moontlik gemaak om die vraelyste te kon voltooi sonder direkte toesig.

'n Totaal van 56 vraelyste van die bestuurslui van die onderhawige nutsmaatskappy, wat 'n respons van 97% verteenwoordig, is terugontvang. In die lig van die aard van die ondersoek word hierdie respons as hoogs bevredigend en verteenwoordigend van die populasie bestuurders beskou. Nadat die voltooide vraelyste terugontvang is, is dit gëkontroleer vir foute. Response van 'n goeie kwaliteit is deurgaans verkry.

### **3.2.3.3 Statistiese verwerking van die gegewens**

Die Statistiese Konsultasiediens aan die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus, het die verwerking van die gegewens onderneem. Die verkreeë resultate is aan die hand van die SAS-stelsel (SAS Institute, 1999) met die CORR-prosedure verwerk.

Beskrywende statistiek (rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings, minimum en maksimum) en Cronbach se alfa-betroubaarheidsindekse is vir elke skaal bereken. Die inter-item-korrelasiekoëffisiënte is bereken tussen die tellings op die skale wat transformasionele leierskap meet, asook onderling tussen die skale wat spirituele intelligensie meet. Korrelasies tussen die skale is bepaal met behulp van Pearson se korrelasiekoëffisiënt om die verbande tussen die veranderlikes vir die totale groep aan te dui.

### **3.2.4 Samevatting**

In hierdie afdeling word die aard van die empiriese ondersoek uiteengesit met verwysing na die benadering, meetinstrumente, populasie, prosedure en wyse van data-insameling, asook die statistiese ontleding van die gegewens. In die volgende afdeling word die resultate van die ondersoek uitcengesit en geïnterpreteer.

## **3.3 STATISTIESE ONTLEDING VAN RESULTATE EN INTERPRETASIE**

### **3.3.1 Inleiding**

Die doel van hierdie afdeling is om die resultate en die bevindings van die empiriese ondersoek te verskaf. Eerstens word die biografiese gegewens vir die totale groep uiteengesit. Hierna word die Cronbach-alfakoëffisiënt vir alle skale vir die totale groep uiteengesit en geïnterpreteer. Ten slotte word die verbande tussen die veranderlikes of dimensies wat bepaal word deur middel van Pearson se korrelasiëkoëffisiënt, vir die totale groep aangedui en geïnterpreteer.

### **3.3.2 Biografiese gegewens van die bestuursleiersgroep**

Ten einde aan die vereiste van duidelike omskrywing van die proefgroep te voldoen, is 'n biografiese vraelys saam met die meetinstrument versprei. In hierdie ondersoek is 78 % van die respondente manlik en 22 % vroulik, terwyl die grootste groep respondente (71 %) meer as 10 jaar in die diens van die nutsmaatskappy is. Tabel 12 verskaf met behulp van beskrywende statistiek die profiel van die leiersgroep.

**Tabel 12: Biografiese inligting van die leiersgroep**

| <b>GESLAG</b>      | <b>Frekwensie</b> | <b>Persentasie</b> |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| Manlik             | 43                | 78.18              |
| Vroulik            | 12                | 21.82              |
| <b>RAS</b>         |                   |                    |
| Asiaat             | 2                 | 3.64               |
| Swart              | 15                | 27.27              |
| Kleurling          | 2                 | 3.64               |
| Blank              | 36                | 65.45              |
| <b>DIENSTERMYN</b> |                   |                    |
| 1-5 jaar           | 5                 | 8.93               |
| 6-10 jaar          | 11                | 19.64              |
| Meer as 10 jaar    | 40                | 71.43              |

### **3.3.3 Cronbach se betroubaarheidskoeffisiënte van dimensies**

'n Betroubaarheidskoeffisiënt is 'n aanduiding van die intensiteit van die interne konsekwenheid van die metingsresultate. Die Cronbach-alfakoeffisiënt word hier toegepas om die interne konsekwenheid te bepaal. 'n Alfa-Cronbach-waarde van  $\geq 0.70$  word as statisties betekenisvol aanvaar. In Tabel 13 word die resultate van Cronbach se alfakoeffisiënt van betroubaarheid van die onderskeie dimensies van transformasionele leierskap en spirituele intelligensie weergegee.

**Tabel 13: Cronbach se alfakoëffisiënte van betroubaarheid van die Transformasionele-leierskapsvraelys en Spirituele-intelligensievraelys**

| SKALE   | ALFAKOEFFISIËNT VAN BETROUBAARHEID |
|---|------------------------------------|
| <b>LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY (LPI)-VRAELYS</b> |                                    |
| 1. Uitdaging van prosesse                           | 0.6880                             |
| 2. Inspirering deur 'n gedeelde visie               | 0.7859                             |
| 3. Bemagtiging van ander                            | 0.7277                             |
| 4. Modellerings van die weg                         | 0.7199                             |
| 5. Aanmoediging van volgelinge                      | 0.7601                             |
| <b>SPIRITUELE-INTELLIGENSIEVRAELYS</b>              |                                    |
| 1. Bewussyn   | 0.8393                             |
| 2. Dankbaarheid                                     | 0.7682                             |
| 3. Vergewensgesindheid                              | 0.7850                             |
| 4. Deernis  | 0.7722                             |
| 5. Vreugde  | 0.8562                             |
| 6. Intensie   | 0.8237                             |
| 7. Wysheid  | 0.7687                             |
| 8. Spirituele Praktyke                              | 0.8688                             |
| 9. Oorgawe  | 0.7361                             |
| 10. Oortuigings                                     | 0.4481                             |

Uit Tabel 13 blyk goeie interne konsekwentheid-betroubaarheidsindekse vir al die LPI-skale wat in die ondersoek gebruik is, behalwe vir skaal 1 - *uitdaging van prosesse*. Dit meet ietwat hoër as die betroubaarheidsindekse van  $>0.66$  vir al die LPI-skale wat gerapporteer word deur Kouzes en Posner (1998). Die betroubaarheidsindekse vir al die skale van spirituele intelligensie is bevredigend (tussen 0.7 en 0.86), met die uitsondering van *oortuigings*. Aangesien die vraelys nuut ontwikkel is, kan daar geen opmerkings gemaak word oor vergelykbare betroubaarhede in die literatuur nie. Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat al die LPI-skale (behalwe *uitdaging van prosesse*) en spirituele-intelligensieskale (behalwe *oortuigings*) wat in hierdie studie gebruik is, daarin slaag om te meet wat dit veronderstel is om te meet. Vir die doeleindes van hierdie studie is skaal 1 van die LPI-vraelys, *uitdaging van prosesse* en skaal 10 van die Spirituele-intelligensievraelys, *oortuigings*, dus nie in aanmerking geneem nie.

### **3.3.4 Resultate van die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie**

#### **3.3.4.1 Algemeen**

Die Pearson-korrelasiekoëffisiënte ( $r$ ) is een van die algemeenste korrelasiekoëffisiënte wat in die gedragswetenskappe gebruik word. Hierdie maatstaf vir lineêre verbandbepaling is geskik vir die huidige navorsing, aangesien die twee skale van die vraelyste beide van die interval-ratio-tipe is (Ferguson, 1981:108).

Die Pearson-korrelasiekoëffisiënt meet die sterkte van 'n lineêre verband tussen twee veranderlikes en is gebaseer op die veronderstelling dat indien twee veranderlikes gesamentlik varieer, daar 'n korrelasie of verband tussen hulle voorkom. Die Pearson- $r$  varieer tussen -1.00 en +1.00 en as daar geen verband tussen die veranderlikes voorkom nie, het dit 'n korrelasiekoëffisiënt van 0 (Daly *et al.*, 1999:433-434). Hoe nader die absolute waarde van 'n korrelasiekoëffisiënt aan -1.00 of +1.00 is, hoe meer akkuraat is die voorspelling dat een veranderlike in 'n lineêre sin met 'n ander verband hou. Die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie word vervolgens aan die hand van die Pearson-korrelasie bespreek.

#### **3.3.4.2 Pearson-korrelasie met betrekking tot transformasionele leierskap en spirituele intelligensie**

Die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie word nou aan die hand van die Pearson-korrelasie in oënskou geneem. Volgens Cohen (1977) kan 'n korrelasiekoëffisiënt van +0.5 of -0.5 as prakties beduidend gesien word, aangesien dit 'n groot effek aandui. Die resultate van die huidige ondersoek word in Tabel 14 vervat.

**Tabel 14: Korrelasies\* tussen tellings op items wat transformasionele leierskap en items wat spirituele intelligensie meet**

(Items van spirituele intelligensie is vertikaal gelys en items van transformasionele leierskap is horisontaal gelys)

| Transformasionele leierskap | Spirituele intelligensie |              |                     |         |         |          |         |                     |         |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|---------------------|---------|---------|----------|---------|---------------------|---------|
| ITEMS                       | Bewussyn                 | Dankbaarheid | Vergewensgesindheid | Deernis | Vreugde | Intensie | Wysheid | Spirituele praktyke | Oorgawe |
| Inspirering                 | 0.44                     | 0.55         | 0.46                | 0.50    | 0.66    | 0.52     | 0.52    | 0.49                | 0.41    |
| Bemagtiging                 | 0.59                     | 0.71         | 0.68                | 0.64    | 0.70    | 0.69     | 0.69    | 0.53                | 0.45    |
| Modellering                 | 0.58                     | 0.59         | 0.44                | 0.44    | 0.50    | 0.55     | 0.56    | 0.54                | 0.51    |
| Aanmoediging                | 0.37                     | 0.58         | 0.29                | 0.49    | 0.54    | 0.51     | 0.52    | 0.41                | 0.35    |

\*  $r > 0,50$  is prakties beduidend

Indien Pearson-r gebruik word om verbande tussen pare skale (dimensies) by transformasionele leierskap en spirituele intelligensie vas te stel, word die resultate verkry wat vervat is in Tabel 14. 'n Ontleding van hierdie resultate dui op die volgende:

Ten opsigte van transformasionele-leierskapsgedrag toon die dimensie *bemagtiging* die hoogste positiewe korrelasie ( $r = 0.71$ ) met die spirituele-intelligensiedimensie *dankbaarheid*. Ander spirituele-intelligensiedimensies wat prakties beduidend (d.i. waar  $r > 0.5$ , wat volgens Cohen, 1988 'n groot effek is, en volgens Steyn, 2002 prakties beduidend is) met die gedragsdimensie *bemagtiging* korreleer (van die hoogste tot die laagste volgorde), is *vreugde* ( $r = 0.70$ ), *intensie* ( $r = 0.69$ ), *wysheid* ( $r = 0.69$ ), *vergewensgesindheid* ( $r = 0.68$ ), *deernis* ( $r = 0.64$ ), *bewussyn* ( $r = 0.59$ ) en *spirituele praktyke* ( $r = 0.53$ ).

Die transformasionele-leierskapsgedragsdimensie *modellering* toon die tweede hoogste korrelasie met spirituele-intelligensiedimensies. Die spirituele-intelligensiedimensies wat prakties beduidend met die gedragsdimensie *modellering* korreleer (van die hoogste tot die laagste volgorde), is *dankbaarheid* ( $r = 0.59$ ), *bewussyn* ( $r = 0.58$ ), *wysheid* ( $r = 0.56$ ), *intensie* ( $r = 0.55$ ), *spirituele praktyke* ( $r = 0.54$ ), *oorgawe* ( $r = 0.51$ ) en *vreugde* ( $r = 0.50$ ).

Die transformasionele-leierskapsgedragsdimensie *inspirering* toon die derde hoogste korrelasie met spirituele-intelligensiedimensies. Die spirituele-intelligensiedimensies wat prakties beduidend met die gedragsdimensie *inspirering* korreleer (van die hoogste tot die laagste volgorde), is *vreugde* ( $r = 0.66$ ), *dankbaarheid* ( $r = 0.55$ ), *wysheid* ( $r = 0.52$ ), *intensie* ( $r = 0.52$ ) en *deernis* ( $r = 0.50$ ).

Deur middel van Pearson-r toon die korrelasie tussen die twee veranderlikes, naamlik transformasionele leierskap en spirituele intelligensie prakties betekenisvolheid ( $r = 0.73$ ).

Met inagneming van die bogenoemde resultate, val die volgende algemene tendense op:

- As in ag geneem word dat die Pearson-korrelasiekoëffisiënt die verband en die sterkte van die verband tussen twee veranderlikes meet, word daar tot die gevolgtrekking gekom dat daar 'n beduidende betekenisvolle verband is tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie.
- Die transformasionele-leierskapsgedrag *bemagtiging* toon 'n hoë positiewe korrelasie met al die dimensies van spirituele intelligensie en hou dus daarmee verband.
- Die spirituele-intelligensiedimensie *dankbaarheid* het deurgaans die hoogste korrelasie getoon met al die dimensies van transformasionele leierskap.

Hierdie algemene dimensies word vervolgens geïnterpreteer en bespreek.

#### **3.3.4.3 Interpretasie en bespreking van bevindings**

Die dimensies *bemagtiging*, *modellerings*, *inspirering* en *aanmoediging* wat prakties betekenisvol korreleer ten opsigte van sekere dimensies van spirituele intelligensie, word vervolgens geïnterpreteer en bespreek.

*Bemagtiging* wat die grootste korrelasie toon, korreleer:

- die grootste met *dankbaarheid*. Leiers wat hier hoog toets op *dankbaarheid*, blyk egoloos. “Ek behoort” of “mense moet”, is nie deel van hulle gedrag nie. Hulle blyk dankbaar te wees vir ander se bydraes en kan dus die spanlede sterk bemagtig en gee vrylik positiewe terugvoering. Hierdie leiers sal nederigheid openbaar en ander-gesentreerd en nie self-gesentreerd wees nie.

- die tweede grootste met *vreugde*. Leiers sal hier, volgens die resultate, ware geluk en innerlike vrede ervaar en sal gewoonlik die self en ander onvoorwaardelik aanvaar. Hulle sal heel waarskynlik in hul eie vermoëns glo, wat 'n voorvereiste vir bemagtiging is.
- die derde grootste met *intensie*. Leiers sal deurgaans gefokus wees op 'n lewensdoel, asook die bemagtiging van ander. Bemagtiging vind plaas deurdat hierdie leiers die spanlede aanspoor tot die realisering van die organisasiedoelwitte.
- die vierde grootste met *wysheid*. *Wysheid* bied goeie insig en oordeel waarmee leiding en rigting aangedui word, wat 'n vorm van bemagtiging is. Dit gaan nie hier om kennis nie, maar beteken dat die leier sy gedrag en die wese wat hy is, uitleef ('*leading by example*').
- die vyfde grootste met *vergewensgesindheid*. Hierdie leier besef dat as hy/sy en ander misluk, is hulle nog waardevol. Mense sal bemagtig word deur hulle toe te laat om te eksperimenteer, eie inisiatief te neem en ook foute te maak. Hulle skep 'n lerende kultuur en huldig die standpunt dat niemand volmaak is nie. Die leiers is geduldig en verdraagsaam.
- die sesde grootste met *deernis*. Hierdie leiers het 'n 'onvoorwaardelike' ingesteldheid teenoor mense, terwyl die gedrag van ander nie noodwendig altyd goedgekeur word nie. Deernis word 'n selfvervullingsprofesie deurdat die leier se ontfermingsingesteldheid die wyse waarop ander hanteer word, bepaal. Dit sluit aan by 'n hoë mate van empatiebetoning, om goeie luistervaardighede te hê, betrokke te wees by ander en om vir die wel en weë van ander om te gee.
- die sewende grootste met *bewussyn*. Hier word 'n bewuswording van 'n Goddelike element in alles en almal om jou geopenbaar. Die Koningryk is binne in ons en aan die einde is daar 'n interverbondenheid tussen alles. Gevolglik het hierdie leier groter respek vir sy medewerkers en sal bemagtig, eerder as beledig of aftakel. Menswaardigheid is meer belangrik as om ander te verneder. Hier is 'n bewuswording van die groter konteks aanwesig.
- die agste grootste met *spirituele praktyke* wat neerkom op '*walking the talk*'. Hier word konkrete gestalte gegee aan hierdie leier se geestelikheid. Die daad word by die woord gevoeg. Hier is kongruente optrede vir dit wat voorgegee word om te wees. Hierdie aspek hang saam met die waarde-integriteit en geen manipulasie kom voor nie. Omdat dit vertrouwe in die hand werk, gaan bemagtiging beter gefasiliteer word.

*Modellering* wat die tweede grootste korrelasie toon, korreleer:

- die grootste met *dankbaarheid*. Mense sal opsien na 'n beskeie leier - 'n arrogante persoon is nie 'n model nie. Hierdie leier sal fokus op die positiewe en in sy terugvoering sal hy/sy konsentreer op die positiewe en waardering daarvoor uitspreek. Mense hou meer van hierdie model en mentor as van die verwaande leier.

- die tweede grootste met *bewussyn*. Hierdie leier gaan in die eerste plek homself ken, in voeling wees met die self en nie in ontkenning leef nie. Slegs dan, as die outentieke self na vore kom, sal geen masker gedra word wanneer hierdie leier as model optree nie.
- die derde grootste met *wysheid*. Hierdie leier het lewenskennis deur die jare opgedoen wat op 'n praktiese wyse tot uiting kom en as 'n model vir ander dien. Hier is nie sprake van oppervlakkigheid, waar leë blikke die meeste geraas maak nie. Hier gaan dit om met gesag te praat en besluite te neem wat ook 'n impak op ander se lewens gaan hê. Wysheid deurspek die totale handel en wandel van die leier.
- die vierde grootste met *intensie*. 'n Leier wat in homself weet wat sy lewensdoel en die organisasie se visie is, maak ander ook opgewonde daarvoor en inspireer hulle. Hierdie leier is sterk toekomsgerig, het die vermoë om sy gedagtes duidelik en entoesiasies te formuleer.
- die vyfde grootste met *spirituele praktyke*. Hierdie leier is uiters suksesvol met woorde en dade wat ooreenkom. Sodanige stel 'n voorbeeld deurdat optredes en waardes ooreenstem, waardeur hy/sy as 'n model vir ondergeskiktes dien. Hierdie leier sal hom/haar nie besig hou met ligsinnighede nie, maar sal 'n diep persoon wees wat 'n voorkeur het vir indringende gesprekke.
- die sesde grootste met *oorgawe* en hang ten nouste saam met *dankbaarheid*, aangesien hierdie leier iemand is wat homself nie hoog ag nie. Hy of sy beskou die self net as 'n instrument om die Hoër gesag se doelwitte uit te leef. Die spanlede sien op na sy leiding en inspirering, het bewondering en heg waarde aan sy geestelikheid en die feit dat hy terugstaan en nederig bly, omdat die eie ego nie groot is nie.
- die sewende grootste met *vreugde* wat die essensie goed saamvat. Hierdie leier het plesier in die lewe, is blymoedig, entoesiasies en opwindend, want die lewe is 'n avontuur en 'n reis, nie net 'n bestemming nie. Hierdie leier is geanker in innerlike kalmte en vrede en is 'n ware model vir ander.

*Inspirering* wat die derde grootste korrelasie toon, korreleer:

- die hoogste met *vreugde* wat betekenisvol hoër gemeet het as die ander dimensies. Hierdie leier is nie 'n mens wat net 'n koue relaas van feite gee nie, maar doen dit met 'n sprankie humor en entoesiasme. Hierdie leier kom nie oor as 'n martelaar nie, maar die spanlede word met opwinding geïnspireer.
- Die tweede hoogste met *dankbaarheid*. Hierdie leier wat "egoloos" is, is 'n groter inspirasie as 'n opgeblase persoon wat homself die heelyd probeer bemark. Met 'n nederige en dankbaarheidsingesteldheid was moeder Theresa byvoorbeeld vir meniges 'n inspirasie.

- die derde hoogste met *wysheid*. As die leier die essensie kan saamvat, oor meer wysheid as kennis beskik, gaan die spanlede geïnteresseerd wees. 'n Leier wat met gesag praat en oor wysheid eerder as kennis beskik, kan inspirerend wees en die spanlede sal sodanige met graagte navolg.
- die vierde hoogste met *intensie* en dit sluit aan by *modellering*. As die leier gefokus is op sy/haar lewensdoel en die organisasievisie, weet hoe om dit te laat realiseer, dit goed kan saamvat en met entoesiasme deel, gaan die spanlede geïnspireer word.
- die vyfde hoogste met *deernis*. Hierdie leier stel werklik belang in ander en aanvaar mense onvoorwaardelik, wat die spanlede tot groter hoogtes gaan inspireer.

*Aanmoediging* wat die vierde hoogste gevaar het, korreleer met *dankbaarheid*, *vreugde*, *wysheid* en *intensie*, terwyl *dankbaarheid* betekenisvol hoër as die ander dimensies gemeet het.

### 3.4 OPSOMMING VAN BEVINDINGS

Die belangrikste bevindinge uit die empiriese resultate word vervolgens weergegee.

Wanneer die transformasionele-leierskapsgedrag en spirituele-intelligensievlakke met behulp van die twee vraelyste beoordeel word, blyk die volgende:

- Relatiewe hoë betroubaarheid van die onderskeie subfaktore van transformasionele leierskap bestaan (meer as 0.7), behalwe vir *uitdaging van prosesse*.
- Betroubaarhede van die onderskeie subfaktore van spirituele intelligensie is selfs hoër, en wissel tussen 0.7 en 0.8, behalwe vir die *oortuigingsdimensie*.

Die verbande tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie is vervolgens ondersoek. Daar is van Pearson se korrelasiekoëffisiënttegniek gebruik gemaak om verbande te ondersoek, en die volgende is bevind:

- Al die transformasionele-leierskapsgedragsdimensies korreleer bykans deurgaans prakties betekenisvol met die spirituele-intelligensiedimensies, behalwe *uitdaging van prosesse* wat geen korrelasie getoon het nie.
- Al die spirituele-intelligensiedimensies korreleer bykans deurgaans prakties betekenisvol met die transformasionele-leierskapsgedragsdimensies, behalwe *oortuiging* wat 'n negatiewe korrelasie het en *oorgawe* wat 'n nie-beduidende korrelasie toon.

- Ten opsigte van die transformasionele-leierskapsgedragsdimensies het *bemagtiging* beduidend betekenisvol die hoogste gemeet en 'n prakties betekenisvolle korrelasie getoon met die spirituele-intelligensiedimensie *dankbaarheid*.

### 3.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die aard van die empiriese ondersoek uiteengesit. Hierna is die resultate van die empiriese ondersoek beskryf en geïnterpreteer. Oor die algemeen is goeie betroubaarheidsindekse vir die meetinstrumente en hul sub-skale gevind. Na afloop hiervan is die verbande soos bepaal deur die korrelasie tussen sommige van die veranderlikes, uiteengesit en geïnterpreteer. Daar is bevind dat agt uit die tien dimensies van spirituele intelligensie wel hoë korrelasies toon, met *dankbaarheid* wat die hoogste korrelasie getoon het. Al die transformasionele-leierskapsgedragsdimensies, naamlik *bemagtiging*, *modellering*, *inspirering* en *aanmoediging* toon statisties beduidende korrelasies, behalwe vir *uitdaging van prosesse* wat 'n lae korrelasie toon.

Die formulering van 'n samevatting, die gevolgtrekkings en aanbevelings vir verdere navorsing geniet vervolgens in hoofstuk 4 aandag.

## HOOFSTUK 4

### SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 4.1 INLEIDING

Die inleiding en probleemstelling tot hierdie navorsing, 'n oorsig van die relevante literatuur, empiriese navorsing, resultate en die bevindings is in die voorafgaande drie hoofstukke hanteer. In hierdie hoofstuk word eerstens samevattend besin oor die doel van die studie. Hierna word as 'n slotperspektief 'n samevatting gegee van die bevindings uit die literatuur- en empiriese ondersoek, asook die belangrikste gevolgtrekkings wat op grond daarvan gemaak word. Hierdie hoofstuk word afgesluit met tekortkominge van die studie, asook enkele aanbevelings vir verdere navorsing.

#### 4.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Die oorkoepelende doelstelling van die studie is om ondersoek in te stel na die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie, en hoe dit onder bestuurslui in 'n nutsmaatskappy manifesteer.

Nuwe navorsing (kyk 2.6) erken leierskap as die manifestasie van 'n leier se spirituele binneste en stel die spirituele dimensie as 'n integrale deel van leierskap voor. 'n Deeglike literatuurondersoek toon dat daar geen empiriese studies bestaan oor die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie nie. Gegewe hierdie agtergrond, is die volgende spesifieke doelwitte vir hierdie studie voorgehou:

- Om transformasionele leierskap en spesifiek die dimensies wat transformasionele leierskap beskryf, te ondersoek en te bepaal.
- Om 'n leierskapsbevoegdheidsprofiel voor te stel wat as die grondslag dien vir die meet van transformasionele leierskap by die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy.
- Om die konsep *spirituele intelligensie* te definieer en om die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf, te bepaal.
- Om die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie aan die hand van 'n literatuuroorsig te bepaal.

- Om die korrelasies tussen die dimensies van spirituele intelligensie aan die een kant, en die dimensies van transformasionele leierskap aan die ander kant, te bepaal.
- Om vas te stel of daar 'n verband is tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie onder die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy.

Hierdie doelwitte is aangespreek deur 'n literatuurstudie wat in hoofstuk 2, en 'n empiriese ondersoek wat in hoofstuk 3 weergegee is. 'n Samevatting van die bevindings en die belangrikste gevolgtrekkings wat op grond van die voorgenoemde hoofstukke gemaak word, word vervolgens gegee.

### **4.3 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS**

#### **4.3.1 Enkele gevolgtrekkings vanuit die literatuuronderzoek**

Uit die literatuuronderzoek blyk dat interne groei of selftransformasie en die uitklaring van lewenswaardes 'n vereiste is vir die ontplooiing van transformasionele-leierskapsgedrag waarmee eksterne transformasie fasiliteer word. Gevolglik wil dit voorkom of hierdie waardegebaseerde basis wat suksesvolle transformasionele leiers se gedrag rig en lei, 'n spirituele fondasie is. Uit die literatuur blyk verder dat selftransformasie en groei meegebring word deur spirituele intelligensie wat die kapasiteit om "met die siel te dink" behels. Dit blyk voorts dat die voortreflike gedrag, naamlik 'diens en nederigheid' 'n nuwe unieke vorm van bemagtiging vanuit 'n diens-oriëntasieperspektief is. Hierdie optrede is sonder die ego se belang, wat 'n paradigmaskuif meebring en 'n doeltreffender en effektiewer wyse blyk te wees om mense te lei.

*Die eerste doelstelling van hierdie ondersoek is om transformasionele leierskap, en spesifiek die dimensies wat transformasionele leierskap beskryf, te ondersoek en te bepaal.* Uit hierdie ontleding blyk dit dat transformasionele leierskap beskryf word as 'n kombinasie van gedrag of optrede wat bevoegdhede soos rolle, aktiwiteite, vaardighede en persoonlikheidskenmerke insluit. Na 'n ontleding blyk dit dat daar ooreenstemmende dimensies voorkom, soos beskryf deur verskillende outeurs, wat gedrag aan die hand van rolle, aktiwiteite, vaardighede en kenmerke van transformasionele leierskap beskryf.

*Die tweede doelstelling van hierdie ondersoek is om 'n leierskapsbevoegdheidsprofiel voor te stel wat as die grondslag dien vir die meet van transformasionele leierskap by die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy.* Teen die agtergrond van die bevindings is die volgende

leierskapsbevoegdheidsprofiel voorgestel wat die verskillende dimensies van transformasionele leiers uitlig:

- *Selftransformerende bevoegdheid* wat bestaan uit selfgroeï wat ervaar is en die aanvaarding van 'n verbondenheid tot 'n groter konteks, asook om verantwoordelikheid te toon.
- *Leierskapsbevoegdheid* wat verwys na strategiese denke en visionêre gerigtheid, asook die handhawing van 'n leer- en ontwikkelingsoriëntasie wat inspirerende motivering bied.
- *Interaktiewe bevoegdheid* wat dui op kommunikasie, die handhawing van interpersoonlike verhoudings, asook om bemagtigend en klimaatskeppend op te tree.

*Die derde doelstelling van hierdie ondersoek is om die konsep spirituele intelligensie te definieer en om die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf, te bepaal.* Na die ontleding van die verskillende wyses waarop spirituele intelligensie in die literatuur gekonseptualiseer word, is 'n definisie van hierdie konstruk geformuleer: Spirituele intelligensie verwys na die vermoë om 'n lewensdoel te vind, om 'n verhouding met die Goddelike te ontwikkel en lewenswaardes uit te klaar. Hierdie "intelligensie van die siel" berus op die diepere doel van die self wat verby die ego en die bewuste verstand strek en na wysheid lei. Dit stel die mens in staat om die outentieke self te wees, om persoonlike kenmerke te ontwikkel, te verander en te verbeter, om die ego te transendeer en om die lewe te transformeer. Voorts help dit om antwoorde op sommige fundamentele vrae te kry.

Uit die literatuur is verskeie outeurs se sienings oor die ooreenkomste tussen die verskillende kenmerke van spirituele intelligensie gebruik om as grondslag te dien vir die samestelling van 'n voorgestelde lys van die dimensies wat spirituele intelligensie beskryf. Hierdie lys bestaan uit die volgende tien dimensies wat 'n hoë ontwikkelingsvlak van spirituele intelligensie beskryf: voortreflike gedrag soos dankbaarheid, vergewensgesindheid en deernis, asook bewussyn, vreugde, intensie (lewensdoel), wysheid, spirituele praktyke, oorgawe en oortuigings.

*Die vierde doelstelling van hierdie ondersoek is om die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie aan die hand van 'n literatuuroorsig te bepaal.* Die rasionaal vir hierdie ondersoek spruit daaruit voort dat geen navorsing bestaan wat die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie ondersoek het nie. Een van die oogmerke van hierdie studie is om 'n moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie na te vors. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat Spirituele intelligensie, wat die kapasiteit om met "die siel te dink" behels, selfontwikkeling meebring wat leiers mag predisponeer om transformasionele gedrag te gebruik. Dus wil dit voorkom asof daar 'n groter

mate van spirituele intelligensie aanwesig is in 'n leier wat meer persoonlike verandering of selftransformasie ondergaan het om die voortreflike gedrag van nederigheid, dankbaarheid, deernis, vreugde en wysheid te openbaar. Met behulp van spirituele intelligensie word insig, waardes, sin en betekenis, asook 'n holistiese begrip en wysheid verkry omdat die groter verbande, patrone en verbondenheid gesien word. Fundamentele en moeilike vrae word gevra, waardeur persoonlike groei plaasvind, aangesien grense verskuif word. Hierdie selftransformasie van 'n leier reflekteer in die wyse waarop die spanlede gelei en gemobiliseer word om te transformeer.

#### **4.3.2 Enkele gevolgtrekkings op grond van die empiriese ondersoek**

*Die vyfde doelstelling van hierdie ondersoek is om korrelasies tussen sekere dimensies van spirituele intelligensie aan die een kant, en sekere dimensies van transformasionele leierskap aan die ander kant, te bepaal. Daar is prakties beduidende korrelasies vasgestel tussen al die transformasionele-leierskapsgedragsdimensies en spirituele-intelligensiedimensies, behalwe uitdaging van proses. Al die spirituele-intelligensiedimensies toon prakties beduidende korrelasies met transformasionele-leierskapsgedragsdimensies, behalwe oortuiging wat 'n negatiewe korrelasie en oorgawe wat 'n nie-beduidende korrelasie toon. Bemagtiging is die transformasionele-leierskapsgedragsdimensie wat 'n prakties betekenisvolle en die grootste korrelasie met die spirituele-intelligensiedimensie dankbaarheid toon.*

*Die sesde doelstelling van hierdie ondersoek is om vas te stel wat die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie van die bestuurslui van 'n nutsmaatskappy is. Die korrelasie tussen die twee veranderlikes, naamlik transformasionele leierskap en spirituele intelligensie is prakties betekenisvol. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat 'n beduidende betekenisvolle verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie van hierdie bestuurders bestaan.*

#### **4.3.3 Samevattende gevolgtrekkings**

Die oorkoepelende doelstelling van die studie is om ondersoek in te stel na die moontlike verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie, en hoe dit onder bestuurslui van 'n nutsmaatskappy manifesteer. Die volgende samevattende gevolgtrekkings kan ten slotte gemaak word ten opsigte van hierdie doelstelling:

- Gegewe die literatuuroorsig en empiriese bevestiging, wil dit voorkom of spirituele intelligensie, wat die kapasiteit om “met die siel te dink” behels, selfontwikkeling meebring wat leiers mag predisponeer om transformasionele gedrag te gebruik. Hierdie voorbereiding in die vorm van selfgroeï lei tot selfinsig, die aanvaarding van die self en om in voeling te wees met die self, wat op sy beurt lei tot egolose ingesteldheid waar die outentieke self na vore tree. Dan eers is die gereedheid daar om dienende leiers te wees wat met oorgawe en opregte dankbaarheid ware transformasionele-leierskapsgedrag, soos byvoorbeeld bemagtiging openbaar.
- Selftransformasie wat met behulp van spirituele intelligensie plaasvind, bring wysheid, ‘n lewensdoel en ‘n bewuswording van ‘n groter konteks na vore.
- Vanuit ‘n innerlike vreugde en kalmte, en met ‘n uitgeklaarde lewensdoel kan die spanlede met opwinding geïnspireer word tot ‘n belynde verbondenheid aan ‘n gedeelde visie.
- Die belangrikste bydrae van hierdie ondersoek is die bevestiging van ‘n verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie soos gemanifesteer onder die bestuurslui van ‘n nutsmaatskappy. Hierdie verband kan beskryf word in terme van:
  - *bemagtiging* en dankbaarheid, vreugde, intensie (lewensdoel), wysheid, vergewensgesindheid, deernis, bewussyn en spirituele praktyke;
  - *modellering* en dankbaarheid, bewussyn, wysheid, intensie (lewensdoel), spirituele praktyke, oorgawe en vreugde;
  - *inspirering* en vreugde, dankbaarheid, wysheid, intensie (lewensdoel) en deernis; en
  - *aanmoediging* en dankbaarheid, vreugde, wysheid en intensie.
- Hierdie studie dui dus op die noodsaaklikheid daarvan dat spirituele intelligensie en transformasionele leierskap aandag moet geniet in opleidingsprogramme wat gemik is op die bevordering van effektiewe fasilitering van organisasietransformasie.

#### 4.4 TEKORTKOMINGE VAN HIERDIE STUDIE

Moontlike tekortkominge en leemtes van hierdie studie is geleë in die volgende aspekte:

- Bestuurders van slegs een nutsmaatskappy was by hierdie studie betrek.
- Die studie is uitgevoer met ‘n ongevalideerde instrument, naamlik die *Leadership Practices Inventory* (LPI) selfbeoordelingsvraelys, aangesien dit blyk dat die instrument nog nie in die Suid-Afrikaanse konteks gebruik is nie.
- Daar mag faktore wees wat die verband tussen transformasionele leierskap en spirituele intelligensie modereer, wat nie ondersoek is nie.

#### 4.5 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Die volgende aanbevelings word gemaak na aanleiding van hierdie ondersoek:

- 'n Soortgelyke studie moet op 'n groter skaal onderneem word. Daar moet in ag geneem word dat klein populasies navorsingsbevindings op twee wyses beïnvloed, naamlik in terme van die veralgemeningsvermoë van die bevindings (die verteenwoordigende aard van die populasie) en statistiese gevolgtrekkings met betrekking tot geldigheid. Daar behoort vasgestel te word of dieselfde bevindings met verskillende steekproewe van bestuurders herhaal word.
- In die onderhawige studie is nie gekyk na kultuur-, geslag-, ras- en ouderdomsverskille ten opsigte van die beleving van spirituele intelligensie en transformasionele leierskap nie. Toekomstige studies behoort hierdie aspekte in ag te neem.
- Die afwesigheid van 'n verhouding tussen spirituele intelligensie en *uitdaging van prosesse* moet verder ondersoek word.
- Die negatiewe korrelasie van *oortuiging* en die nie-beduidende korrelasie wat *oorgawe* toon met transformasionele leierskap, kan verder ondersoek word.
- Terwyl geneig word om aan te neem dat spirituele intelligensie 'n noodsaaklike onderbou vorm wat lei tot hoër vlakke van transformasionele leierskap, is die moontlikheid dat 'n transformasionele leier spirituele intelligensie verhoog nie uitgesluit nie, en navorsing behoort in die toekoms op hierdie aangeleentheid te fokus.
- 'n Geleentheid vir verdere navorsing bestaan om te bepaal of mededingendheid, transformasionele en spirituele leierskap 'n verband sal toon.

## LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY-SELF

Your Name: \_\_\_\_\_

### Instructions

On the next two pages are thirty statements describing various leadership behaviours. Please read each statement carefully. Then rate *yourself* in terms of *how frequently* you engage in the behaviour described. *This is not a test* (there are no right or wrong answers).

Consider each statement in the context of your organization (for example, club, team, chapter, group, unit, hall, program, project) with which you are most involved. The rating scale provides five choices:

- (1) If you RARELY or SELDOM do what is described in the statement, circle the number one (1).
- (2) If you do what is describe ONCE IN A WHILE, circle the number two (2).
- (3) If you SOMETIMES do what is described, circle the number three (3).
- (4) If you do what is described FAIRLY OFTEN, circle the number four (4).
- (5) If you do what is described VERY FREQUENTLY or ALMOST ALWAYS, circle the number five (5).

*Please respond to every statement.*

In selecting the response, be realistic about the extent to which you *actually* engage in the behavior. Do *not* answer in terms of how you would like to see yourself or in terms of what you should be doing. Answer in terms of how you *typically* behave. The usefulness of the feedback from this inventory will depend on how honest you are with yourself about how frequently you actually engage in each of these behaviors.

For example, the first statement is "I look for opportunities that challenge my skills and abilities". If you believe you do this "once in a while," circle the number 2. If you believe you look for challenging opportunities "fairly often," circle the number 4.

Thank you.

## LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY-SELF

How frequently do you typically engage in the following behaviors and actions?  
Circle the number that applies to each statement.

|   | 1<br>SELDOM<br>OR RARELY | 2<br>ONCE IN<br>A WHILE | 3<br>SOMETIMES | 4<br>FAIRLY<br>OFTEN | 5<br>VERY<br>FREQUENTLY |   |   |   |
|---|--------------------------|-------------------------|----------------|----------------------|-------------------------|---|---|---|
| 1. I look for opportunities that challenge my skills and abilities.                         |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 2. I describe to others in our organization what we should be capable of accomplishing.     |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 3. I include others in planning the activities and programs of our organization.            |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 4. I share my beliefs about how things can be run most effectively within our organization. |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 5. I encourage others as they work on activities and programs in our organization.          |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 6. I keep current on events and activities that might affect our organization.              |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 7. I look ahead and communicate about what I believe will affect us in the future.          |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 8. I treat others with dignity and respect.   |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 9. I break our organization's projects down into manageable steps.                          |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 10. I make sure that people in our organization are recognized for their contributions.     |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 11. I take initiative in experimenting with the way we do things in our organization.       |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 12. I am upbeat and positive when talking about what our organization is doing.             |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 13. I support the decisions that other people in our organization make on their own.        |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 14. I set a personal example of what I expect from other people.                            |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| 15. I praise people for a job well done.  |                          |                         |                | 1                    | 2                       | 3 | 4 | 5 |

Copyright © 1998 by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. All rights reserved.

|  | 1<br>SELDOM<br>OR RARELY | 2<br>ONCE IN<br>A WHILE | 3<br>SOMETIMES | 4<br>FAIRLY<br>OFTEN | 5<br>VERY<br>FREQUENTLY |
|--|--------------------------|-------------------------|----------------|----------------------|-------------------------|
| 16. I look for ways to improve whatever project or task I am involved in.                        |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 17. I talk with others about how their own interests can be met by working toward a common goal. |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 18. I foster cooperative rather than competitive relationships among people I work with.         |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 19. I talk about the values and principles that guide my actions.                                |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 20. I give people in our organization support and express appreciation for their contributions.  |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 21. I ask, "What can we learn from this experience?" when things do not go as we expected.       |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 22. I speak with conviction about the higher purpose and meaning of what we are doing.           |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 23. I give others a great deal of freedom and choice in deciding how to do their work.           |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 24. I follow through on the promises and commitments I make in this organization.                |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 25. I find ways for us to celebrate our accomplishments publicly.                                |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 26. I let others experiment and take risks even when outcomes are uncertain.                     |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 27. I show my enthusiasm and excitement about what our organization is doing.                    |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 28. I provide opportunities for others to take on leadership responsibilities.                   |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 29. I make sure that we set goals and make specific plans for the projects we undertake.         |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |
| 30. I make it a point to tell others about the good work done by our organization.               |                          |                         |                | 1 2 3 4 5            |                         |

Copyright © 1994 by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. All rights reserved.

**Bylaag B: Spirituele-intelligensievraelys (Minnaar, 2005)**

**DEMOGRAPHIC INFORMATION** Name of Leader: \_\_\_\_\_

For research purposes please complete the following section. Mark your answers with an X eg.

**SEX:**       Male       Female

**AGE:** \_\_\_\_\_ Years

**ETHNICITY:**       ASIAN/INDIAN       BLACK       COLOURED  
                          WHITE                       OTHER (Please specify) \_\_\_\_\_

**FORMAL EDUCATION:** (Highest only) \_\_\_\_\_

**CURRENT DESIGNATION:** \_\_\_\_\_

**ORGANISATIONAL LEVEL:** (Choose one - Presently)

M Band       P Band       S Band       E Band

**NUMBER OF COMPLETED YEARS IN ESKOM:**

1 – 5       6 – 10       11 or more

**Instructions**

1. Please complete both questionnaires : **Spiritual Intelligence and Leadership Practices Inventory**
2. Please remember there are no right or wrong answers (*this is not a test*).
3. Please ensure that you answer all the questions asked.
4. Please take note that on the bottom of page 6 of the Spiritual Intelligence questionnaire, an explanation legend is displayed.

**When you are finished, please place your info sheet in an A-4 envelope and sent to: Minnie Schutte**

Thank you.

## SPIRITUAL INTELLIGENCE

### QUESTIONNAIRE

Please read the following statements carefully and indicate what describes you best by marking (x) the appropriate space. It is important to distinguish between how you really are at present and how you would like to be. In order to get the most benefit from this questionnaire, it is essential to be completely honest.

|     | Indicate how often you engage in the following:                                   | Almost never | Seldom | Sometimes | Often | Almost always |
|-----|---|--------------|--------|-----------|-------|---------------|
| 1.  | I see beauty in things other people regard as ordinary.                           |              |        |           |       |               |
| 2.  | I count my blessings.   |              |        |           |       |               |
| 3.  | I take steps towards reconciliation when offended by others.                      |              |        |           |       |               |
| 4.  | I give without expecting anything in return.                                      |              |        |           |       |               |
| 5.  | I experience inner peace.   |              |        |           |       |               |
| 6.  | I focus on the positive aspects in order to attract positive events into my life. |              |        |           |       |               |
| 7.  | I realise that when I am upset with others the problem is within me.              |              |        |           |       |               |
| 8.  | I concentrate on breathing deeply and correctly.                                  |              |        |           |       |               |
| 9.  | I worry about the future.   |              |        |           |       |               |
| 10. | I am in awe of creation.  |              |        |           |       |               |
| 11. | I feel dissatisfied with my physical appearance.                                  |              |        |           |       |               |
| 12. | I dwell on others' previous offences towards me.                                  |              |        |           |       |               |
| 13. | I tend to neglect the emotional needs of my immediate family / friends.           |              |        |           |       |               |
| 14. | I have the ability to laugh at myself.  |              |        |           |       |               |
| 15. | I want to make a meaningful contribution to improve the world.                    |              |        |           |       |               |
| 16. | I pay attention to my intuition / gut feel.                                       |              |        |           |       |               |
| 17. | I read spiritual books.   |              |        |           |       |               |
| 18. | I go with the flow (in a spiritual context).                                      |              |        |           |       |               |
| 19. | I am aware of the presence of the Divine in my daily life.                        |              |        |           |       |               |
| 20. | I focus more on what I lack than on what I have.                                  |              |        |           |       |               |
| 21. | I harbour grudges / ill feelings.   |              |        |           |       |               |
| 22. | I respect all forms of life (humans / animals / plants).                          |              |        |           |       |               |
| 23. | I find joy in the most insignificant / mundane activities.                        |              |        |           |       |               |
| 24. | I examine my thoughts, words and actions as I pursue a spiritual path.            |              |        |           |       |               |

|     | Indicate how often you engage in the following:                                  | Almost never | Seldom | Sometimes | Often | Almost always |
|-----|--|--------------|--------|-----------|-------|---------------|
| 25. | I put events / incidents in a larger context to understand their significance.   |              |        |           |       |               |
| 26. | I discuss spiritual matters with others.   |              |        |           |       |               |
| 27. | I am willing to accept changes in my life.                                       |              |        |           |       |               |
| 28. | I experience a sense of oneness with the universe.                               |              |        |           |       |               |
| 29. | I complain about the adverse conditions in my work environment.                  |              |        |           |       |               |
| 30. | I normally get even with people who have hurt / wronged me.                      |              |        |           |       |               |
| 31. | I act out my compassion in random acts of kindness.                              |              |        |           |       |               |
| 32. | I have the ability to see and appreciate the humour in adverse situations.       |              |        |           |       |               |
| 33. | I am dedicated to improving life for others.                                     |              |        |           |       |               |
| 34. | I have the ability to discern what the Truth is.                                 |              |        |           |       |               |
| 35. | I do introspection for the purposes of spiritual growth.                         |              |        |           |       |               |
| 36. | I accept the outcome when things go wrong.                                       |              |        |           |       |               |
| 37. | I am aware of the fact that I am much more than my physical body.                |              |        |           |       |               |
| 38. | I focus on the positive rather than the negative aspects of situations.          |              |        |           |       |               |
| 39. | I avoid my adversaries if possible.  |              |        |           |       |               |
| 40. | I listen to others without judging or evaluating them.                           |              |        |           |       |               |
| 41. | I regard myself as happy and content.  |              |        |           |       |               |
| 42. | I am very aware of the fact that my intentions impact on the quality of my life. |              |        |           |       |               |
| 43. | I am prepared to question religious dogma.                                       |              |        |           |       |               |
| 44. | I take time to reflect on my experiences.  |              |        |           |       |               |
| 45. | I try to limit my attachment to specific personal outcomes.                      |              |        |           |       |               |
| 46. | I search for purpose and meaning in my life.                                     |              |        |           |       |               |
| 47. | I focus on the positive rather than the negative qualities of people.            |              |        |           |       |               |
| 48. | I wish that something bad would happen to someone who hurt me.                   |              |        |           |       |               |

|     | Indicate how often you engage in the following:  | Almost never | Seldom | Sometimes | Often | Almost always |
|-----|--|--------------|--------|-----------|-------|---------------|
| 49. | I find that people approach me with their personal / emotional problems.                             |              |        |           |       |               |
| 50. | I am inclined to become downhearted.   |              |        |           |       |               |
| 51. | I make responsible choices that would be beneficial to others.                                       |              |        |           |       |               |
| 52. | I am willing to learn from spiritual leaders from different cultures.                                |              |        |           |       |               |
| 53. | I take care of my body by exercising.  |              |        |           |       |               |
| 54. | I accept that the Divine may overrule my personal preferences.                                       |              |        |           |       |               |
| 55. | I feel connected to the Source of all creation.  |              |        |           |       |               |
| 56. | I am grateful for the benefits of modern technology (e.g. cell phone, computer, the internet and TV) |              |        |           |       |               |
| 57. | I become angry when I think about certain people.  |              |        |           |       |               |
| 58. | I enjoy encouraging and empowering other people.   |              |        |           |       |               |
| 59. | I have the ability to reframe negative experiences positively.                                       |              |        |           |       |               |
| 60. | I consider the possible impact of my actions on others before I act.                                 |              |        |           |       |               |
| 61. | I would rather listen to others than speak.  |              |        |           |       |               |
| 62. | I engage in meditation.  |              |        |           |       |               |
| 63. | I accept that my needs are subordinate to the Divine plan.   |              |        |           |       |               |
| 64. | I recognise the Sacred / Divine in everyday chores.  |              |        |           |       |               |
| 65. | I record positive experiences in my diary / gratitude journal.                                       |              |        |           |       |               |
| 66. | I am non-judgmental towards others.  |              |        |           |       |               |
| 67. | I speak up when others are treated unjustly.   |              |        |           |       |               |
| 68. | I welcome and enjoy silence when I am on my own.   |              |        |           |       |               |
| 69. | I regard myself as being outspoken and forthright.   |              |        |           |       |               |
| 70. | I am aware of my limited knowledge concerning the Truth.   |              |        |           |       |               |
| 71. | I stick to a healthy and nutritious diet.  |              |        |           |       |               |
| 72. | I wish I could change some people.   |              |        |           |       |               |

|      | Indicate to which extent you agree with the following statements:              | Strongly disagree | Moderately disagree | Moderately agree | Strongly agree |
|------|--|-------------------|---------------------|------------------|----------------|
| 73.  | I am very aware of miracles in my life.  |                   |                     |                  |                |
| 74.  | I have some unhealthy habits.  |                   |                     |                  |                |
| 75.  | I have forgiven every person who has hurt / wronged me.                        |                   |                     |                  |                |
| 76.  | I feel the death penalty is justified.   |                   |                     |                  |                |
| 77.  | I regard myself as a predominantly happy person.                               |                   |                     |                  |                |
| 78.  | I regard my spiritual growth as a priority in my life.                         |                   |                     |                  |                |
| 79.  | I accept that my timing and Divine timing is not always the same.              |                   |                     |                  |                |
| 80.  | I walk my talk.  |                   |                     |                  |                |
| 81.  | I need certainty and some structure in order to have peace of mind.            |                   |                     |                  |                |
| 82.  | I live in the present (not dwelling on the past or worrying about the future). |                   |                     |                  |                |
| 83.  | I express my appreciation and give positive feedback freely.                   |                   |                     |                  |                |
| 84.  | I believe even the worst criminals should be forgiven.                         |                   |                     |                  |                |
| 85.  | I give some money and / or material resources to help others.                  |                   |                     |                  |                |
| 86.  | I feel pressurised and stressed most of the time.                              |                   |                     |                  |                |
| 87.  | I feel that the main purpose of life is to be of service to others.            |                   |                     |                  |                |
| 88.  | I believe that suffering is an opportunity for growth.                         |                   |                     |                  |                |
| 89.  | I have spiritual figures to whom I turn to for support.                        |                   |                     |                  |                |
| 90.  | I have come to terms with my limitations / disabilities.                       |                   |                     |                  |                |
| 91.  | I become upset when people litter and pollute the environment.                 |                   |                     |                  |                |
| 92.  | I regard the people who have hurt / wronged me as my greatest teachers.        |                   |                     |                  |                |
| 93.  | I try to understand why someone has been hurtful in order to forgive him/her.  |                   |                     |                  |                |
| 94.  | I am regarded as a warm-hearted person.  |                   |                     |                  |                |
| 95.  | I believe that joy is a choice.  |                   |                     |                  |                |
| 96.  | I feel a need to alleviate suffering in the world.                             |                   |                     |                  |                |
| 97.  | I regard my specific religion as the only road to salvation.                   |                   |                     |                  |                |
| 98.  | I pray on a daily basis.   |                   |                     |                  |                |
| 99.  | I tend to rely on Divine guidance and inspiration.                             |                   |                     |                  |                |
| 100. | I can sense both positive and negative   |                   |                     |                  |                |

|      | energy.  |                   |                     |                  |                |
|------|--|-------------------|---------------------|------------------|----------------|
|      | Indicate to which extent you agree with the following statements:                | Strongly disagree | Moderately disagree | Moderately agree | Strongly agree |
| 101. | I have a deep appreciation for the abundance in my life.                         |                   |                     |                  |                |
| 102. | I take full responsibility for my contribution to conflict situations.           |                   |                     |                  |                |
| 103. | I only accept those who have the same values as I.                               |                   |                     |                  |                |
| 104. | I sometimes do things just for fun.  |                   |                     |                  |                |
| 105. | I know exactly what my mission / purpose in life is.                             |                   |                     |                  |                |
| 106. | I act in a manner that reflect wisdom.   |                   |                     |                  |                |
| 107. | I visit a place of worship (church, mosque, temple, cathedral etc.) regularly.   |                   |                     |                  |                |
| 108. | I can live with uncertainty.   |                   |                     |                  |                |
| 109. | I believe there are no coincidences.   |                   |                     |                  |                |
| 110. | I am grateful for a permanent position or income.                                |                   |                     |                  |                |
| 111. | I have the ability to see the positive qualities of people who have offended me. |                   |                     |                  |                |
| 112. | I will sacrifice my personal time or energy to assist a fellow human being.      |                   |                     |                  |                |
| 113. | I believe that joy is dependent on money or material possessions.                |                   |                     |                  |                |
| 114. | I pursue my spiritual journey regardless of obstacles.                           |                   |                     |                  |                |
| 115. | I believe that everyone is interconnected regardless of race, creed or gender.   |                   |                     |                  |                |
| 116. | I act strictly according to my values.   |                   |                     |                  |                |
| 117. | I try to limit my personal expectations.   |                   |                     |                  |                |
| 118. | My negative beliefs are responsible for adverse conditions in my life.           |                   |                     |                  |                |
| 119. | I reflect daily on my positive experiences.                                      |                   |                     |                  |                |
| 120. | I forgive people in order to heal myself.  |                   |                     |                  |                |
| 121. | I know that I sometimes hurt the feelings of others.                             |                   |                     |                  |                |
| 122. | I am optimistic.   |                   |                     |                  |                |
| 123. | I regard my intentions as a force that enables me to co-create my reality.       |                   |                     |                  |                |
| 124. | I believe that everything that happens in life is perfect.                       |                   |                     |                  |                |
| 125. | I make regular contributions to charity.   |                   |                     |                  |                |
| 126. | I surrender to a Higher Power during a time of uncertainty or crisis.            |                   |                     |                  |                |
| 127. | I sense God's love for me on a   |                   |                     |                  |                |

|      |  |                          |                            |                         |                       |
|------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
|      | continuous basis.  |                          |                            |                         |                       |
|      | <b>Indicate to which extent you agree with the following statements:</b> | <b>Strongly disagree</b> | <b>Moderately disagree</b> | <b>Moderately agree</b> | <b>Strongly agree</b> |
| 128. | I always say grace or bless the food before a meal.                      |                          |                            |                         |                       |
| 129. | I believe that others' mistakes are not intentional.                     |                          |                            |                         |                       |
| 130. | I lend a helping hand to others in need.                                 |                          |                            |                         |                       |
| 131. | I tend to take life too seriously.                                       |                          |                            |                         |                       |
| 132. | I am not responsible for the negative events / circumstances in my life. |                          |                            |                         |                       |
| 133. | I believe that God is separate and external to human beings.             |                          |                            |                         |                       |
| 134. | I set aside time to study Sacred Scripture(s).                           |                          |                            |                         |                       |
| 135. | I invoke the assistance of angels or guides during a crisis.             |                          |                            |                         |                       |

|      |   |             |                  |              |
|------|---|-------------|------------------|--------------|
|      | <b>Indicate whether you regard the following statements as true or false. If you are undecided, you may select the middle column.</b> | <b>True</b> | <b>Uncertain</b> | <b>False</b> |
| 136. | Regular attendance to a place of worship (e.g. church / mosque / temple etc.) is a yardstick for spiritual growth.                    |             |                  |              |
| 137. | You either go to heaven or to hell when you die.  |             |                  |              |
| 138. | My religion is superior to other religions.   |             |                  |              |
| 139. | You reincarnate (return to the earth plane) to become more spiritually aware or enlightened.  |             |                  |              |
| 140. | Some races are superior to other races.   |             |                  |              |
| 141. | There are guides / angels and other entities (undetected by our five senses) who are there to assist us.                              |             |                  |              |
| 142. | Your intentions are as powerful as your actions.  |             |                  |              |
| 143. | It is undesirable to have people from other religious denominations in your circle of friends.  |             |                  |              |
| 144. | It is my duty to convert others to my religion.   |             |                  |              |
| 145. | I have the ability to maintain inner peace in spite of chaos in my life / environment.  |             |                  |              |
| 146. | Expectations rob me of joy.   |             |                  |              |
| 147. | Abundance is closely linked to money and material possessions   |             |                  |              |
| 148. | The more I give the more I receive.   |             |                  |              |
| 149. | A strong ego is important for spiritual growth.   |             |                  |              |
| 150. | I can grow spiritually by studying other religions / holy manuscripts.  |             |                  |              |

**LEGEND - List of explanations of words (Spiritual Intelligence questionnaire)**

| Word       | Explanation in English | Explanation in Afrikaans |
|------------|------------------------|--------------------------|
| awe        | respect                | oetsag                   |
| Divine     | Sacred/Godlike         | Goddelik                 |
| mundane    | ordinary/routine       | gewone/alledaagse        |
| compassion | high degree of mercy   | deernis/ontferming       |

## BIBLIOGRAFIE

- ACKERMANN, C.P., SCHEPERS, J.M., LESSING, B.C. & DANNHAUSER, Z. 2000. Die Faktorstruktuur van Bass se veelfaktorleierskapsvraelys in die Suid-Afrikaanse konteks. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 26(2):58-65.
- ANDERSON, L.A. & ANDERSON, D. 2001. *The change leaders' roadmap: How to navigate your organization's transformation*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- ANON. 2004. Business leader's forum emphasizes a bias for action and a focus on delivery. [Beskikbaar op Internet:] [http://www.businessinafrica.net/eskom\\_leaders\\_forum](http://www.businessinafrica.net/eskom_leaders_forum) [Datum van gebruik: 22 Februarie 2005].
- AUTRY, J. 2001. *The servant leader*. Roseville, CA: Prima Publishing.
- BALDACCHINO, D. & DRAPER, P. 2001. Spiritual coping strategies: a review of the nursing research literature. *Journal of Advanced Nursing*, 34(6):833-841.
- BENNIS, W. & GOLDSMITH, J. 1997. *Learning to lead*. Reading, MA: Perseus Books.
- BLOCK, P. 1996. *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- BURKHARDT, M.A. 1989. Spirituality: An analysis of the concept. *Holistic Nursing Practice*, 3(3):69-77.
- BURNS, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- BUZAN, T. 2001. *The power of spiritual intelligence*. London: Thorsons.
- BYBEL. 1983. *Die Bybel: nuwe vertaling*. Kaapstad: Bybelgenootskap van Suid-Afrika.
- CARROLL, A.B. 2005. Servant leadership an ideal for nonprofit organizations. *Nonprofit World*, 23(3), May/June.
- CASE, P.W. & MCMINN, M.R. 2001. Spiritual coping and well-functioning among psychologists. *Journal of Psychology and Theology*, 29(1):29.

COETSEE, L.D. 1999. Change Management: Study guide for MPT 813. Potchefstroom: Telematic Learning Systems, PU for CHE.

COETSEE, L.D. 2002. Peak performance and productivity: A practical guide for the creation of a motivating climate. Potchefstroom: PU for CHE.

COETSEE, L.D. 2005. Transformational Leadership: Study guide for MPTP 823. Potchefstroom: Graduate School of Management, North-West University.

COHEN, J. 1977. Statistical power analysis for the behavioural sciences. London: Academic Press.

COHEN, J. 1988. Statistical power analysis for the behavioural sciences. 2nd ed. London: Academic Press.

COLLINS, J. 2001. Good to Great: Why some companies make the leap...and others don't. New York: HarperCollins.

CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. 1998. Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

COOK, C.C.H. 2004. Psychiatry and mysticism. *Mental Health, Religion & Culture*, 7(2):149-163.

COOK-GREUTER, S. 2002. A detailed description of the development of nine action logics. [Besikbaar op Internet:] <http://www.harthillusa.com/thedevelopmentofactionlogics.pdf> [Datum van gebruik: 24 Julie 2005].

COVEY, S.R. 1990. The seven habits of highly effective people. New York: Simon & Schuster.

COVEY, S.R. 2004. The 8th Habit from effectiveness to greatness. New York: Free Press.

COVEY, S.R., MERRILL, A.R. & MERRILL, R.R. 1994. First Things First. London: Simon & Schuster.

CRIPPEN, C. 2002. Servant-Leadership as an effective model for educational leadership and management: first to serve, then to lead. *MiE*, 18(5): 11-16.

- DAFT, R.L. 2002. *The leadership experience*. 2nd ed. Orlando: Harcourt College.
- DAFT, R.L. & LENGEL, R.H. 1998. *Fusion Leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- DALY, F., HAND, D.J., JONES, M.C., LUNN, A.D. & MCCONWAY, K.J. 1999. *Elements of statistics*. London: British Library.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4):227-268.
- DENT, E.B., HIGGINGS, M.E. & WHARFF, D.M. 2004. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. . [Beskikbaar op Internet:] [www.uncp.edu/home/dente/LQPaper.pdf](http://www.uncp.edu/home/dente/LQPaper.pdf) [Datum van gebruik: 30 Julie 2005].
- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B.J. & SHAMIR, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45:735-744.
- EDWARDS, C.E. 2003. Response to the Spiritual Intelligence debate: Are some conceptual distinctions needed here? *The International Journal for the Psychology of Religion*, 13(1):49-52.
- EMMONS, R.A. 2000a. Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1):3-26.
- EMMONS, R.A. 2000b. Spirituality and intelligence: Problems and prospects. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1):57-64.
- ENGELBRECHT, A.S. 2001. Core values underlying transformational and transactional leadership. *Management Dynamics*, 10(3):56-79.
- FERGUSON, G.A. 1981. *Statistical analysis in psychology and education*. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- FISHER, K.K. 1989. Managing in the high-commitment workplace. *Organizational dynamics*, 17(3):31-50.
- FONTANA, D. 2003. *Psychology, religion, and spirituality*. Oxford: BPS Blackwell.

FORSTER, D. 2005. Spiritual quotient: A neuro-theological key to wellness and wholeness. [Beskikbaar op Internet:] [www.spirituality.org.za/2005/07/paper-on-spiritual-intelligence-and.html](http://www.spirituality.org.za/2005/07/paper-on-spiritual-intelligence-and.html) - 14k [Datum van gebruik: 22 Julie 2005].

FOSTER, R.J. 1992. Prayer: Finding the heart's true home. San Francisco: HarperCollins.

FRANKL, V.E. 1980. Sê ja vir die lewe. Vertaal deur Ferdinand Deist. Kaapstad: Tafelberg.

FRY, L.W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14:693-727.

GOLEMAN, D. 1995. Emotional intelligence: Why it matter more than IQ. New York: Bantam.

GOLEMAN, D. 1996. Emotional intelligence. London: Bloomsbury.

GOLEMAN, D. 1998. Working with Emotional Intelligence. London: Bloomsbury.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & McKEE, A. 2002. Primal leadership learning to lead with emotional intelligence. Boston: Harvard Business School.

GRANACHER, R.P. 1998. Emotional intelligence and the impacts of morality. [Beskikbaar op Internet:] [www.2preslex.org/GRANACH2.HTM](http://www.2preslex.org/GRANACH2.HTM) [Datum van gebruik: 2 Julie 2005].

HANDFORD, J.S. 1999. Essential transformational leadership skills to mobilise people. Potchefstroom: PU for CHE. (Dissertation – MBA).

HANDFORD, J.S. & COETSEE, L.D. 2003. Essential transformational leadership skills to mobilize people: Combating Africa Pessimism, the South African Leadership Challenge. *Organization Development Journal*, 21(1):20-35. (In Coetsee, L.D. Change Management: Potchefstroom Business School. Potchefstroom: North-West University.)

HELMINIAK, D.A. 1987. Spiritual development: An interdisciplinary study. Chicago: Loyola University.

HOWARD, B.S. & HOWARD, J.R. 1997. Occupation as spiritual activity. *The American Journal of Occupational Therapy*, 51(3):181-185.

HUMPHREYS, J.H. & EINSTEIN, W.O. 2003. Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Journal of Management Decision*, 41(1):85-95.

HYDE, B. 2004. The plausibility of spiritual intelligence: spiritual experience, problem solving and neural sites. *International Journal of Children's Spirituality*, 9(1):39-52.

JONES, C., WAINWRIGHT, G. & YARNOLD, E. 1986. The study of spirituality. London: SPCK.

KANUNGO, R.N. & MENDONCA, M. 1996. Ethical dimensions of leadership. London: Sage.

KOENIG, H.G. 2002. Religion, congestive heart failure and chronic pulmonary disease. *Journal of Religion and Health*, 41:263-278.

KOTTER, J.P. 1999. What leaders really do. Boston: Harvard Business School.

KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. 1998. Student Leadership Practices Inventory Facilitator's guide. San Francisco: Jossey-Bass.

KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. 2002. The leadership challenge. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

LUSSIER, R.N. & ACHUA, C.F. 2001. Leadership: Theory, application, skill development. Ohio: South-Western College.

MALONE, P.N. & FRY, L.W. 2002. Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. [Beschikbaar op Internet:] <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTAOMPeggy0106.doc> [Datum van gebruik: 8 Julie 2005].

MASLOW, A.H. 1966. The psychology of science. New York: Harper & Row.

MATTHEWS, D.A. 1998. Religion and spirituality in the care of patients with chronic renal failure. *Dialysis and Transplantation*, 27.

MAXWELL, J.C. 1999. The 21 indispensable qualities of a leader. London: McGraw-Hill.

MAYER, J.D. 2000. Spiritual intelligence or spiritual consciousness? *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1):47-56.

MAYER, J.D. & SALOVEY, P. 1995. Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4:197-208.

MINNAAR, G.G. 2005 Ongepubliseerde Spirituele-intelligensievraelys.

MONK, R.C., HOFHEINZ, W.C., LAWRENCE, K.T., STAMEY, J.D., AFFLECK, B. & YAMAMORI, T. 1998. Exploring religious meaning. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

NARAYANASAMY, A. 2004. Spiritual coping mechanisms in chronic illness: a qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, 13:116-117.

NARAYANASAMY, B. 1991. Spiritual care: a resource guide. Guildford: Quay.

PARGAMENT, K.I. 1997. The psychology of religion and coping theory, research, practice. New York: The Guilford Press.

PEETE, D. 2005. Needed: Servant-leaders. [Besikbaar op Internet:] <http://www.nursinghomesmagazine.com> [Datum van gebruik: 8 September 2005].

PETERS, T. 1987. Thriving on chaos. Handbook for a management revolution. London: Alfred A. Knopf.

POLITIS, J.D. 2002. Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4):186-197.

ROGERS, J.L. 2003. Preparing spiritual leaders: One teacher takes on the challenge. *About Campus*, Nov. - Dec.

SANDERS, J.E., HOPKINS, W.E. & GEROY, G.D. 2003. From transactional to transcendental: Towards an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4):21-35.

SAS Institute Inc. 1999. SAS OnlineDoc®, Version 8. Cary, NC: SAS Institute.

SOELLE, D. 2001. The silent cry: Mysticism and resistance. Minneapolis: Fortress Press.

- SOSIK, J.J. & MEGERIAN, L.E. 1999. Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3):367-390.
- STEYN, H.S. 2002. Practically significant relationships between two variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(3):10-15.
- STURNICK, J. 1998. Healing leadership. (In Spears, L., ed. *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons. p. 185-193.)
- TICHY, N.M. 1997. *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.
- WESTGATE, C.E. 1996. Spiritual wellness and depression. *Journal of Counseling and Development*, 75:26-35, Sept./Oct.
- WIGGLESWORTH, C 2002. Spiritual Intelligence and why it matters. [Beskikbaar op Internet:] <http://www.consciouspursuits.com> [Datum van gebruik: 22 Februarie 2005].
- WITMER, J.M. & SWEENEY, T.J. 1992. A holistic model for wellness and prevention over the life span. *Journal of Counseling and Development*, 71:140-148.
- WOLMAN, R.N. 2001. *Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters*. New York: Harmony Books.
- YUKL, G. 1994. *Leadership in organizations*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- YUKL, G. 2002. *Leadership in organizations*. 5th ed. New Jersey:Prentice-Hall.
- ZAINUDDIN, R. 1993. A factor-analytic study of spirituality. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 20:88-92.
- ZOHAR, D. 1997. *Rewiring the corporate brain. Using the new science to rethink how we structure and lead organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- ZOHAR, D. 2004a. Spiritual intelligence: before religion. [Beskikbaar op Internet:] [www.crossroads-center.org/excerpts/archives/000040.php](http://www.crossroads-center.org/excerpts/archives/000040.php) [Datum van gebruik: 1 Julie 2005].

ZOHAR, D. 2004b. How the Bush administration has diminished America's spiritual capital. [Beschikbaar op Internet:] [www.jstrand.typepad.com/blog/leadership\\_and\\_language/](http://www.jstrand.typepad.com/blog/leadership_and_language/) - 47k [Datum van gebruik: 2 Julie 2005].

ZOHAR, D. & DRAKE, J. 2000. On the whole. *People Management*, 6(8):55.

ZOHAR, D. & MARSHALL, I. 2000. *Spiritual intelligence the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury.

ZOHAR, D. & MARSHALL, I. 2004. *Spiritual capital wealth we can live by*. San Francisco: Berrett-Koehler.